

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİ: İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Sevgi MANYAS

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Necati KALKAN

İSTANBUL – 2018

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Sevgi MANYAS

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İstanbul Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

ENSTİTÜ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ANABİLİM DALI : İşletme

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ : 30.07.2018

SAYFA SAYISI : 157

TEZ DANIŞMANLARI : Dr. Öğr. Üyesi Necati KALKAN

DİZİN TERİMLERİ : Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık

TÜRKÇE ÖZET : Son yıllarda insan kaynağına verilen değer ile birlikte örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa olan ilgi de artmıştır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar ve inançlardan oluşan bütüncü bir unsurdur. Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel bağlılığının oluşmasında ve belli hedeflere yönlendirilmesinde büyük rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, örgütün gelişimi ve performansını etkileyen değerli ve bulunmaz bir kaynaktır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve başarılı olabilmesi için güçlü bir örgüt kültürüne ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu nedenle özellikle günümüzün rekabetçi ortamında örgütler, örgüt kültürlerini güçlendirmeye ve çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmaya çalışmaktadırlar.

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmanın uygulaması, İstanbul Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari

personelerle yapılan anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri, 474 çalışanın örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve demografik özelliklere ait soru ifadelerine verdikleri cevaplardan elde edilmiştir. Araştırmada, Chang ve Lin'in (2007) geliştirdiği "Örgüt Kültürü Ölçeği" ve Allen ve Meyer'in (1990) "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" Türkçe'ye uyarlanmış şekliyle kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde sıklık dağılımları, açıklayıcı faktör analizi, normallik sınamaları, grup farklılıkları ve korelasyon testlerinden yararlanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

DAĞITIM LİSTESİ

- : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Sevgi MANYAS

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİ: İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Sevgi MANYAS

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Necati KALKAN

İSTANBUL – 2018

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.

Sevgi MANYAS

...../...../2018



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Sevgi MANYAS'ın "Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İstanbul Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İŞLETME bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan -----

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye -----

Dr. Öğr. Üyesi Necati KALKAN
(Danışman)

Üye -----

Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2018

Prof. Dr. Nezir KÖSE

Enstitü Müdürü

ÖZET

Son yıllarda insan kaynağına verilen değer ile birlikte örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa olan ilgi de artmıştır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar ve inançlardan oluşan bütüncü bir unsurdur. Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel bağlılığının oluşmasında ve belli hedeflere yönlendirilmesinde büyük rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, örgütün gelişimi ve performansını etkileyen değerli ve bulunmaz bir kaynaktır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve başarılı olabilmesi için güçlü bir örgüt kültürüne ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu nedenle özellikle günümüzün rekabetçi ortamında örgütler, örgüt kültürlerini güçlendirmeye ve çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmaya çalışmaktadırlar.

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmanın uygulaması, İstanbul Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personele yapılan anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri, 474 çalışanın örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve demografik özelliklere ait soru ifadelerine verdikleri cevaplardan elde edilmiştir. Araştırmada, Chang ve Lin'in (2007) geliştirdiği "Örgüt Kültürü Ölçeği" ve Allen ve Meyer'in (1990) "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" Türkçe'ye uyarlanmış şekliyle kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde sıklık dağılımları, açıklayıcı faktör analizi, normallik sınamaları, grup farklılıkları ve korelasyon testlerinden yararlanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık

SUMMARY

In recent years, interest in organizational culture and organizational commitment has increased with the value given to human resources. Organizational culture is an integral element of values, norms and beliefs shared by members of the organization. Organizational culture plays a major role in the formation of employees' organizational commitment and their orientation to specific goals. Employees with organizational commitment are a valuable and rarely found resource that influences organization development and performance. Organizations need a strong organizational culture and highly committed employees to be able to achieve their goals and be successful. For this reason, especially in today's competitive environment, organizations are trying to improve organizational culture and to increase the organizational commitment of their employees.

The aim of this research is to investigate the relationship between organizational culture and organizational commitment. The application of the research was carried out by a questionnaire survey of academic and administrative staff working at Istanbul University. The data of the study were obtained from the answers given by 474 employees to questionnaires about organizational culture, organizational commitment and demographic characteristics. In the research, "Organizational Culture Scale" developed by Chang and Lin (2007) and "Organizational Commitment Scale" by Allen and Meyer (1990) were used as adapted to Turkish. In the analysis of the research data, frequency distributions, descriptive factor analysis, normality tests, group differences and correlation tests were used. According to the findings obtained from the research, there was a positive and meaningful relationship between organizational culture and organizational commitment.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR.....	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
EKLER LİSTESİ.....	X
ÖN SÖZ.....	XI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	3
1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	3
1.1.1. Örgüt Kavramı.....	3
1.1.2. Kültür Kavramı	3
1.1.3. Örgüt Kültürü Kavramı	4
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU.....	8
1.2.1. Örgüt Oluşumunu Etkileyen Faktörler	9
1.2.1.1. İç Çevre Faktörleri.....	10
1.2.1.2. Dış Çevre Faktörleri	12
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI	13
1.3.1. Temel Varsayımlar.....	14
1.3.2. İnançlar ve Değerler.....	14
1.3.3. Normlar	15
1.3.4. Semboller.....	15
1.3.5. Dil.....	16
1.3.6. Törenler	16
1.3.7. Hikayeler ve Mitler	16
1.3.8. Liderler ve Kahramanlar.....	17
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	18
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	21
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI	22
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	25
1.7.1. Schein Kültür Modeli	25
1.7.2. Parsons'un AGIL Modeli	27
1.7.3. Ouchi'nin "Z – Kültürü" Modeli.....	28
1.7.4. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....	30
1.7.5. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli	32
1.7.6. Denison Kültür Modeli	35
1.7.7. Deal ve Kennedy Modeli	37
1.7.8. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli	39
İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	42
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI	42
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ	45
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ.....	46
2.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme	46
2.3.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme	46
2.3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma.....	47
2.3.4. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme	47

2.3.5. İçselleştirme	47
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	48
2.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	48
2.4.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	50
2.4.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	52
2.4.1.3. Kanter'in Yaklaşımı	53
2.4.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	55
2.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	57
2.4.2.1. Salancik'in Yaklaşımı	58
2.4.2.2. Becker'in Yaklaşımı	58
2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	60
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	62
2.5.1. Kişisel Faktörler	63
2.5.1.1. Yaş	63
2.5.1.2. Cinsiyet	64
2.5.1.3. Eğitim Düzeyi	65
2.5.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem)	66
2.5.1.5. Medeni Durum	66
2.5.2. Örgütsel Faktörler	67
2.5.2.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapı	68
2.5.2.2. Ücret Sistemi	69
2.5.2.3. İşin Niteliği ve Önemi	70
2.5.2.4. Yönetim Tarzı ve Liderlik	71
2.5.2.5. Takım Çalışması	72
2.5.2.6. Örgütsel Adalet	73
2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler	75
2.5.3.1. Profesyonellik	75
2.5.3.2. Alternatif İş Olanakları	76
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	77
2.6.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	79
2.6.2. Orta (İlımlı) Düzeyde Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	80
2.6.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	81
2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	82
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNE	
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	85
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	85
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI	85
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	85
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	86
3.4.1. Evreni ve Örnekleme	86
3.4.2. Veri Toplama Araçları	87
3.4.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği	87
3.4.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	88
3.4.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi	88
3.4.3. Verilerin Toplanması	89
3.4.4. Verilerin Analizi	89
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	90
3.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	90

3.5.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları	93
3.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları.....	101
3.5.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	107
3.5.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Grup Farklılığı Analizleri.....	111
3.5.6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Analizleri	123
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	125
KAYNAKÇA.....	131
EKLER.....	-
ÖZGEÇMİŞ.....	-



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CEO	: Chief Executive Officer
GE	: General Electrics
IBM	: International Business Machines
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğerleri



TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1 Kültürün Kategorileri.....	5
Tablo-2 Parsons'ın "AGIL Modeli"	28
Tablo-3 Örgütsel Bağlılık Tanımları	44
Tablo-4 Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	78
Tablo-5 Anketin Güvenirlik Analizleri Sonuçları	89
Tablo-6 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	90
Tablo-7 Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	90
Tablo-8 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	91
Tablo-9 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	91
Tablo-10 Katılımcıların Kamuda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	91
Tablo-11 Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	92
Tablo-12 Katılımcıların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımı	92
Tablo-13 Katılımcıların (Akademik Personelin) Unvanlarına Göre Dağılımı.....	92
Tablo-14 Katılımcıların Birimlerine Göre Dağılımı.....	93
Tablo-15 Katılımcıların İdari Görevin Varlığına Göre Dağılımı	93
Tablo-16 Örgüt Kültürü Ölçeği İş Birliği Alt Boyutuna Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları	94
Tablo-17 Örgüt Kültürü Ölçeği Yenilikçilik Alt Boyutuna Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları	96
Tablo-18 Örgüt Kültürü Ölçeği Tutarlılık Alt Boyutuna Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları	98
Tablo-19 Örgüt Kültürü Ölçeği Etkililik Alt Boyutuna Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları	100
Tablo-20 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları	102
Tablo-21 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devam Bağlılığı Alt Boyutuna Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları	104
Tablo-22 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları	106
Tablo-23 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	108
Tablo-24 Normallik Testi Sınaması	111
Tablo-25 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	112

Tablo-26 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Yaşa Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	113
Tablo-27 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	114
Tablo-28 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	115
Tablo-29 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Kamuda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	116
Tablo-30 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Bu Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	117
Tablo-31 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Kurumdaki Görev Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	118
Tablo-32 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	119
Tablo-33 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Birim Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	120
Tablo-34 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının İdari Görev Olması Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	122
Tablo-35 Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki Analiz Sonuçları.....	123
Tablo-36 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Faktörlerinin İlişki Analizi	124

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil-1 Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Yaşatılma Süreci.....	10
Şekil-2 Schein Örgüt Kültürü Modeli.....	14
Şekil-3 Schein Örgüt Kültürü Modeli.....	26
Şekil-4 Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	36
Şekil-5 Çevre – Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür	38
Şekil-6 Handy'nin Örgüt Kültür Şeması ve Örgüt Kültür Tipleri.....	39
Şekil-7 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	49
Şekil-8 Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	50
Şekil-9 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	52
Şekil-10 Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Perspektif.....	57
Şekil-11 Becker'in Yan Bahislerinin 5 Kategorisi	59
Şekil-12 Örgütsel Bağlılıklar Modeli.....	61
Şekil-13 Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanması.....	87

EKLER LİSTESİ

EK-A: Anket Formu

EK-B: İstanbul Üniversitesi'nde Araştırmanın Başlatılabilmesi İçin Alınan İzin Yazısı



ÖN SÖZ

Yüksek Lisans tez çalışmam boyunca bilgi, birikim ve deneyimleriyle bana rehberlik eden ve destek olan değerli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Necati KALKAN'a en içten dileklerle teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Tez çalışmamın araştırma bölümünde destek ve yardımlarını esirgemeyen İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Dr. Öğr. Üyesi Funda Hatice SEZGİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın ilk gününden son gününe kadar desteklerini esirgemeyen ve daima yanımda olduğumu hissettiğim değerli eşim Mehmet MANYAS'a ve sevgili kızım Doğa MANYAS'a teşekkür ederim.

Varlıklarıyla hayatıma anlam katan annem, babam ve kardeşlerime sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Ve çalışmamın tüm aşamalarında harcadıkları emek, destek ve cesaretlendirmeleri için değerli çalışma arkadaşlarıma, anket çalışmamda katılım sağlayan İstanbul Üniversitesi çalışanlarına teşekkürler ederim.

Sevgi MANYAS

GİRİŞ

Günümüzde örgütler artan küresel rekabet, hızlı bilgi akışı ve teknolojik gelişmeler, ani dönüşümler, verimli personel ihtiyacı ve kaynak sınırlamaları gibi çeşitli konulardan etkilenmektedir. Böylesine rekabetçi bir dünyada insan kaynağı, her örgütün ana ve en önemli sermayesidir. Son derece etkili ve motive olmuş insan kaynakları, herhangi bir örgütün politika ve planlarını geliştirmede önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerin hızla gelişen ve değişen rekabet çevresinde ayakta kalması ve örgütsel başarıyı yakalaması insan kaynağının gücüne bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların performansı üzerindeki etkili faktörlerin değerlendirilmesi örgütlerin yönetimleri açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütler açısından bu etkili faktörlerden ikisi örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık olarak görülmektedir.

Çalışanların performansı üzerinde etkisi olan örgüt kültürüne olan ilgi özellikle 1980'li yıllardan itibaren daha da artmış, örgütlerin başarısının vazgeçilmez belirleyicilerinden biri olarak düşünülmüştür. Bugün, güçlü örgüt kültürünün çalışanların tutum, davranış, inanç ve iletişimlerini etkilediği pek çok araştırmanın sonucuna bakıldığında görülebilmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların birbirleriyle etkileşimi ile ortaya çıkmakta, örgütün ortak geçmişini, çalışanlar arasında paylaşılan değerler ve inançlar sistemini ifade etmektedir. Örgüt kültürü, örgütün sosyal hayatının rehberi gibidir, çalışanların örgüt değer, norm, hedef ve politikalarını benimsemelerinde, davranışlarını şekillendirmelerinde yol göstermektedir.

Örgütün başarısının temel belirleyicisi güçlü bir kültürdür. Örgütteki kültür oluşumu, iş gücü, liderlik, büyüklük ve geçmiş gibi çeşitli faktörleri içerir. Örgüt kültürü, kaynakların kullanımı için yönetici ve işgücüne yetki verir. Bir örgütün kültürü, örgütün performansını etkileyen iş gücünü motive eder. Açık ve kapsamlı paylaşılan değer ve inançtan oluşan güçlü örgüt kültürü, çalışanların davranışları arasında iyi bir çalışma ortamı ve koordinasyon sağlayarak iletişimi ve verimliliğini artırır.

Örgütlerin en değerli ve etkin varlıklarından bir diğeri de örgütüne bağlı insan kaynağıdır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi, işle ilgili tutumları, örgütsel başarı seviyesini ve iş performansını etkilemektedir. Bu sebeple örgütler, çalışanlarının örgütsel bağlılığını anlamaya ve seviyesini artırmaya, örgütlerinde oldukça kararlı ve sadık bir işgücü inşa etmeye çalışırlar. Örgütlerine daha fazla bağlı olma duygusu taşıyan çalışanlar, örgütlerinde iyi performans göstermeleri için daha fazla motive olup, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşma konusundaki katkılarını en üst düzeye çıkartabilirler.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık, örgütlerdeki çalışan yönetimi, örgüt üyeliğinin devamı, işe devamsızlığın azaltılması, performans ve motivasyonun artırılması gibi kavramlar üzerinde etkilidir. Örgütlerin yaşam döngülerinin her döneminde özellikle zorlu dönemlerinde güçlü örgüt kültürü ve çalışanların yüksek bağlılık düzeyleri, maddi olmayan, ancak son derece değerli ve eşi bulunmaz bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt kültürü farklı açılardan pek çok unsurdan etkilendiği gibi çoğu yönleriyle çalışanların örgütsel davranışlarını da etkilemektedir. Ancak bu çalışmada sadece örgüt kültürünün örgütsel bağlılıkla olan ilişkisine ve etkilerine odaklanılmıştır. Bu çerçevede çalışmanın temel amacı, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak, anlamak, aralarındaki etkileşimi ortaya koymak aynı zamanda araştırma yapılan kurum açısından değerlendirmesini yapabilmektir.

Çalışma, giriş, teori ve uygulamayı içeren üç bölüm ile sonuç ve öneriler bölümlerinden oluşmaktadır. Çalışmanın giriş bölümünde, konuyu anlaşılır kılmak ve konuya başlangıç yapabilmek için örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve konular hakkında kısa bilgiler verilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde, örgüt kültürü kavramı, oluşumu, unsurları, özellikleri, model ve yaklaşımları geniş bir şekilde anlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı, örgütsel bağlılığın önemi, göstergeleri ve yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisi teorik olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü olan araştırma kısmında ise; İstanbul Üniversitesi çalışanları üzerinde yapılan anket çalışmasının bulgularına ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında ise çalışmanın analizinden elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş, çıkan sonuçlar ve yapılan analizler ışığında araştırmaya konu olan kuruma çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü kavramını açıklamadan önce konuyu daha anlaşılır kılmak için kültür ve örgüt kavramlarını tek tek ele almak gerekir.

1.1.1. Örgüt Kavramı

Yunanca'daki "organon (organ)" kelimesinden türeyen örgüt veya organizasyon kelimesi bağımsız bir işleve sahip canlı bir varlığın parçası olan bir aracı, aleti ifade etmekte, Yeni Latince'de ayrı organların birleşmesiyle bir bütünü oluşturması anlamına gelmektedir.¹ Örgüt, iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek belirli faaliyetleri yürütmek amacıyla bilgi, yetenek ve kabiliyetlerini birleştirerek oluşturduğu işbirliği, düzen ve koordinasyon sistemleridir.² TDK sözlüğünde örgüt "ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat" olarak geçmektedir.³

Örgüt ya da organizasyon yapısı, belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelen kişilerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen bir araçtır. Lider ve yöneticinin rehberliğinde iyi örgüt yapısının kurulması başarılı sonuçların alınmasını, örgütün devamlılığını ve gelişimini sağlar.⁴ Örgütün ikinci bir anlamı da bu yapının oluşturulması için yapılan faaliyetler dizisini, organize etme veya örgütlenmeyi ifade etmektedir.⁵ Organize etme için yapılan faaliyetler; organizasyon yapısının kurulması amacıyla faaliyetlerin gruplandırılması, belirlenen grupların kademe ve pozisyonlarının oluşturulması, bu pozisyonlarda çalışacak iş görenlerin atanması süreçlerini içerir. Örgüt üçüncü olarak, toplumda faaliyet gösteren, mal ve hizmet üreten toplumsal bir varlık, kurum ya da kuruluş anlamındadır.⁶

1.1.2. Kültür Kavramı

Kültür, uzun ve köklü bir geçmişe sahip, antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve yönetim alanlarıyla ilgili, 160'dan fazla tanımı yapılan bir kavramdır.⁷ Kültürün geniş ve karmaşık tanımlarının çoğu bu uzun tarih sürecinde insanların üretimlerini,

¹ Matthew S. Nehmer, Executive Agenda Setting, Framing, and Impression Management During Organizational Decline: A Grounded Theory Study of Narratives The Chicago School of Professional Psychology, 2015, s. 12 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

² M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Yayınevi, Konya, 2017.,s. 23.

³ "Türk Dil Kurumu Büyük Sözlüğü," http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts (Erişim tarihi: 01.02.2018)

⁴ Şimşek ve Çelik, a.g.e., s. 23.

⁵ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın, Ankara, 2007, s. 27.

⁶ Şimşek ve Çelik, a.g.e., s. 24.

⁷ Turhan Erkmen ve Serdar Bozkurt, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2011, Cilt:31 (2), 197-228, s. 198.

edinilmiş deneyimlerini, gelenek, görenek, düşünce, sanat değerleri, dil ve sembollerinin nesilden nesile aktarılmasını yani toplumsal hayatın bir birikimini ifade eder. Kültür, sosyal hayata bağlı toplumsal duygu, düşünce ve yargıların ortak bir ürünü, bu sosyal değerlerin toplamı olarak kabul edilmektedir.⁸

Günümüzde kültür kavramı bilimsel alanda “uygarlık, medeniyet”, beşeri alanda ve günlük dilde “eğitim”, teknolojik ve biyolojik alanda “üretim” ve estetik alanda “güzel sanatlar” kelimelerini kapsayan bir şekilde kullanılmaktadır.⁹ Kültür kelimesinin kökeni “Cultura”dan gelmekte, Latince’de “Colere” ekip-biçmek, sürmek, Türkçe’de ise cultura kelimesi ekin anlamında kullanılmaktaydı. Culture kelimesini ilk defa ünlü yazar ve filozof Voltaire insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanılmıştır. Bilimsel olarak ilk kültür kavramını tanımlayan İngiliz antropolog Edward Burnett Tylor(1871)’dur.¹⁰ Tylor, Primitive Culture kitabında kültürü “insanın bir toplum üyesi olarak edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk ve törelerle, her türlü beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür.” olarak tanımlamıştır.¹¹ Tylor’un tanımında kültür, topluma ait bütün maddi ve manevi yaşam değerlerini kapsamaktadır.¹²

Kültür, disiplinler arası bir konu olarak birçok alanı ilgilendirmekte, her alan kendi tanımı yapmaktadır, ancak kültürün en geniş anlamı sosyolojideki anlamıdır. Sosyolojik açıdan kültür, toplumun belirli kurallar ve normlarla kendini ifade şeklidir. Kültür toplumun ürettiği ve insanın ortaya koyduğu, yediği, içtiği, giydiği, okuyup, yazdığı, sevinç, öfke ve özlemlerini içeren bütün öğeleri ifade eder.¹³

İnsan toplumsal bir varlık olarak yaşadığı toplumun kültürel yapısından doğrudan etkilenmekte, davranışları, olaylara bakış açısı, kişisel değer ve yargıları, problemleri ele alma ve çözme tarzı yaşadığı topluma göre şekillenmektedir. Kültür toplumdan topluma farklılık göstermesine rağmen aynı toplum için ortak yaşayış biçimidir.

1.1.3. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgütler farklı kültürlerle sahip bireylerin oluşturduğu organik bir yapı, sosyal bir sistemdir. Bu yapı içerisinde ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelerek bir grup oluşturan bireylerin mesleki ve görevsel norm ve kuralların doğrultusunda, diğer

⁸ Nevzat Demir, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007, s. 3.

⁹ Hasan Tutar, *Örgüt Kültürü*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2017, s. 10.

¹⁰ Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 96.

¹¹ Peter Burke, *Kültür Tarihi*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul, 2008, s. 41.

¹² Tutar, a.g.e., s. 13-14.

¹³ Tutar, a.g.e., s. 14.

örgütlerden farklı ancak kendi içinde ortak inanç, değer, tutum, düşünce tarzı ve ahlaki tutum içinde bir arada var olmasını sağlayan yapı örgüt kültürüdür.¹⁴ İşletmeler veya örgütler toplumun içinde yer alan küçük bir toplum olarak, toplumun içindeki alt kültürdür.

Tablo-1 Kültürün Kategorileri¹⁵

Kültür	Kategori
Makro Kültürler	Uluslar, etnik ve dini gruplar, küresel olarak var olan meslekler
Örgüt Kültürleri	Özel, kamu, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, devlet kuruluşları
Alt Kültürler	Kuruluşlardaki mesleki gruplar
Mikro Kültürler	Kuruluş içindeki veya dışındaki mikro sistemler

Örgüt kültürü kavramı, 20. yüzyıldaki işletmelerin yönetim anlayışındaki değişimin ve örgütsel performansı etkileyen unsurların önem kazanması sonucunda ortaya çıkmış, örgütsel başarıyı etkileyebilecek önemli bir unsur olarak kabul edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü, örgütün ortamını yorumlama ve yönetme biçiminde üyelerin karar verme biçimini kontrol ettiği için örgütsel etkinliği artırmak için de kullanılabilir. İlişkileri, çalışma süreçlerini, karar verme ve problem çözme konularını şekillendiren ana konulardan biri olarak ele alınabilir.¹⁶

Örgüt kültürü konusundaki ilk çalışmalar 1904'te Weber tarafından yayınlanan "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu" çalışmasına kadar gitmektedir. Örgüt kültürü kavramı teknik olarak 1930'lu yıllarda, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve işletmecilik alanlarındaki çalışmaların konularında yer almaya başlamıştır.¹⁷ ABD'li bilim adamı Elton Mayo'nun Western Electric firmasında çevre ve üretim arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere görevlendirilmesi örgüt kuramının gelişmesinin başlangıcı olduğu kabul edilmektedir.¹⁸

Örgüt kültürü kavramının işletme literatüründe ilk olarak yer almaya başlaması ise Andrew M. Pettigrew "Administrative Science Quarterly" dergisinde 1979 yılında

¹⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta, İstanbul, 2015, s. 135.

¹⁵ Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, San Francisco, 2010, s. 2.

¹⁶ Kumaresan Chidambaranathan, "Diagnosing the Organizational Culture of Higher Education Libraries in the United Arab Emirates Using the Competing Values Framework", **Library & Information Science Research**, 2016, Cilt:26 (2), 99-112, s. 100.

¹⁷ Tutar, a.g.e., s. 192.

¹⁸ Mehmet Y. Yahyagil, "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", **Yönetim**, 2004, Cilt:15 (47), 53-76, s. 54.

örgütsel kültürler üzerine yazdığı "On Studying Organizational Culture" çalışmasıyla olmuştur. Pettigrew'den sonra örgüt kültürü ile ilgili yayınlar ve çalışmalar artmaya başlamış, bunlardan Deal ve Kennedy'nin 1982'de yayınladıkları *Corporate Cultures* (Şirket Kültürleri) kitap ile Peters ve Waterman'ın "In Search of Excellence" (Mükemmeli Arayış) bu kavramın Avrupa dillerinde yayılmasını sağlamıştır.¹⁹ Pettigrew makalesinde örgüt kültürünü "bir grup tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi" olarak tanımlamış, örgüt kültürünü oluşturan unsurları sembol, dil ideoloji, inanç, ritüel ve mitler olarak göstermiştir.²⁰

1980'lerde örgüt kültürü kavramının önemi giderek artmıştır, bunun sebebi Amerikan şirketlerinin Japon şirketlerinin başarılarından etkilenmeleri ve Japonların ulusal kültürlerinin yanında örgüt kültür ve performansını arttırmada benimsedikleri yönetim uygulamaları olmuştur. Amerikan şirketleri kültür kavramı üzerinde daha çok araştırmalar yapılmasına ve bilim adamlarınca kültürün çeşitli yönlerden çok boyutlu olarak incelenmesine olanak tanımışlardır. Araştırmacılardan Denison ve Mishra (1995) beş firmanın ve 764 firmanın CEO'sunu kapsayan çalışmalarında örgüt kültürünü dört ana boyutta sınıflandırarak, kültür ve etkililik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır.²¹

1990 yılında Wilkins ve Ouchi'nin (1983) örgüt kültürünün kavramsallaşmasında ikinci basamağı oluşturacak makalelerinde hangi koşullarda örgütlerin verimliliğini yükseltecekleri ve güçlü örgüt yapısını oluşturacaklarını, örgüt yönetimi ve çalışan ilişkisini araştırmışlardır. Bu konuda çalışan ve dünyaca en önemli başvurusu yapılan J. Geert Hofstede örgüt kültürünü, bir örgütün çalışanlarının niteliklerinin diğer işletmelerin çalışanlarından ayıran özelliklerin bütünü olarak ifade etmiştir.²²

Günümüzde küreselleşen dünyada, teknolojinin etkisiyle işletmelerin uluslararası pazar ve rekabet piyasasında hayatta kalma mücadelesinde başarılı olmasını etkileyen faktörler daha da önem kazanmıştır. İşletmelerin kendine özgü tutum ve davranışları, özellikle insan kaynağıyla ilgili yönetim ve yaklaşımları örgüt kültürü konusundaki çalışma ve araştırmaların ana konusu haline gelmiştir. Örgütlerin kültürel yapısı, çalışanların kültürel yapıya uyumları, bağlılıkları ve işletme başarısı

¹⁹ Geert Hofstede vd., "Measuring Organizational Cultures; a Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 1990, Cilt:35 (2), 286-316.

²⁰ Andrew M. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 1979, Cilt:24 (4), 570-581, s. 574.

²¹ Funda Yalım, "Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bahçelievler Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes İletişim Dergisi "Akademia"*, 2017, Cilt:5 (1), 20-38, s. 22.

²² Yahyağil, a.g.e., s. 57.

arasındaki ilişkinin tüm yönleriyle incelenmesi örgüt kültürü kavramının tam olarak gelişmesini ve literatürde yer almasını sağlamıştır.²³

Örgüt kültürü ile ilgili kavramsallaşma sürecinde pek çok farklı tanımın olduğu görülmektedir. Bir sosyal psikolog olan Schein örgüt kültürünü, örgütün değerlerini belirleyen bilinçsiz inanç ve varsayımların bir toplamı olarak tanımlamakta, örgütlerin bu değerler aracılığı ile hem örgütsel hem de bireysel eylemleri şekillenmektedir.²⁴ Schein, örgüt kültürünün gerekliliğinin iki nedeni olduğunu vurgulamıştır. Birincisi, yeni bir kültürel ortama uyum sağlanmasında, belirsizlik ve gerginlik ortamının ortadan kaldırılmasında yerleşik örgüt kültürünün olması gerekir. İkincisi, kişisel yetkinliklerin ortaya çıkarılması ve örgütün verimliliğinin artırılmasıdır. Üçüncüsü, örgütsel başarının elde edilmesi için örgüt kültürünün varlığına ihtiyaç duyulmasıdır.²⁵

Örgüt kültürünün bilim adamları ve yazarlar tarafından yapılmış 150'den fazla tanımı bulunmaktadır.²⁶ Cameron ve Quinn 2006' e göre örgüt kültürü, örgütü ve üyelerini kapsayan bir dizi değer, inanç ve varsayım olarak tanımlanmaktadır.²⁷ Collins ve Porras (2000) örgüt kültürünü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran üyeler tarafından paylaşılan bir anlam (değer) sistemi olarak ifade etmiştir. Arnold (2005) örgüt kültürünü, her bir örgütün kendine özgü davranış şekilleri, normları, inançları ve ilkeleri olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürü, aynı zamanda belirli bir örgütte bireyler tarafından paylaşılan değerler ve ilkeler olarak da görülebilir. Bu değerler örgütün üyelerinin birbirleriyle ve dış çevrelerle ilişkilerini etkilemektedir.²⁸

Bu tanımların bütünü ele alındığında örgüt kültürü; değerli olan konularda üyelere duygu birliğini sağlayan, örgüt içerisinde ortak değerleri, gelenek, inanç ve tutumların paylaşarak, belirlenen normlar ve kurallar doğrultusunda üyeleri ortak hareket etmeye yönlendiren bağlayıcı, birleştirici ve bütünleyici bir güç olarak tanımlanabilir.

²³ Filiz Demirtaş Koç, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: Kargo İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2014, s. 6 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

²⁴ Victoria W. Miroshnik, **Organizational Culture and Commitment: Transmission in Multinationals**, Palgrave Macmillan, İngiltere, 2013, s. 11.

²⁵ Alptekin Sökmen vd., "Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2017, Cilt:19 (2), 415-429, s. 418-419.

²⁶ Kim S. Cameron vd., **Örgüt Kültürü: Örgütsel Tanı ve Değişim: Rekabetçi Değerler Modeli**, Pegem Akademi, Ankara, 2017, s. 13.

²⁷ Matt Hansen, **Cultivating Change: The Relationship between Organizational Culture, Leadership Style and Communication Style with Organizational Change**, Marquette University, Wisconsin Avenue, ABD, 2018, s. 11 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²⁸ Ndlovu Wiseman vd., "Existing Organizational Culture Typologies and Organizational Commitment at a Selected Higher Education Institution in South Africa", **Investment Management and Financial Innovations**, 2017, Cilt:14 (2-1), 242-251, s. 243-244.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır, kültür bir anda, kendiliğinden oluşmamaktadır, belirlenen hedefler doğrultusunda ve uzun sürecin sonunda, bulunduğu toplumun da kültüründen etkilenerek oluşmaktadır. Örgüt kültürünün oluşumunda kurucu veya liderin öncülüğüne, insanların birlikteliğine ve birbiriyle etkileşmesine ihtiyaç vardır.²⁹ Kültürün esas kaynağı örgütün kurucularıdır, örgüt kültürünün oluşmasında en büyük etki ve rol kuruculara aittir. Kurucuların örgütün nasıl olmasına dair vizyonel görüşleri, ne yapacaklarını bilmeleri, kişisel özellikleri ve önceki kültürel deneyimleri örgüt kültürü oluşumunda başlangıç noktasıdır.³⁰

Bunun yanında örgüt kültürünün oluşmasında işletmenin tarihi de önemli bir etkiye sahiptir. İşletmenin geçmişinden gelen deneyimler, hikayeler, başarılar, paylaşımlar, birikimler, kurucu lider ve çalışanların kendi değerleri, normları, felsefe ve ideolojilerinin harmanlanması ile kendine özgü bir örgüt kültürünü ortaya çıkarır.³¹

Örgüt kültürünün oluşmasındaki temel adımları Schein şu şekilde sıralamaktadır.³²

- Tek bir kişi (kurucunun) yeni bir girişim fikri vardır.
- Kurucu grup fikrin iyi bir fikir olduğu konusunda fikir birliğindedir, fikir uygulanabilir ve risk oluşturmaya değerdir.
- Kuruluş grubu, para toplama, patent alma, birleştirme vb. yollarla organizasyon oluşturmak için ortaklaşa hareket etmeye başlar.
- Kurucunun veya kurucu grubun gerekli gördüğü diğer kişiler gruba getirilir ve grup kendi tarihini geliştirirken, örgütün oluşturulma faaliyetleri ve işlevi başlar.

Örgüt kültürü Robbins ve Judge'a göre bazı süreç ve adımları izleyerek oluşur, bunlar³³:

- Kurucular kendisiyle aynı his ve düşünceye sahip çalışanları işe alır.
- Kurucular çalışanlara kendi his ve fikirleri doğrultusunda telkinde bulunur ve o şekilde onları sosyalleştirir.

²⁹ Tutar, a.g.e., s. 197.

³⁰ Edgar H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", **Organizational Dynamics**, 1983, Cilt:12 (1), 13-28, s.16-17.

³¹ Demir, a.g.e., s. 67.

³² Schein, a.g.e., s. 17.

³³ Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge. **Örgütsel Davranış**, (Çev.:İnci Erdem), Nobel Ankara, 2013, s. 526.

- Kurucular çalışanlara kendi inançlarını, değerlerini, varsayımları kabul ettirmeye ve içselleştirmeye teşvik eder, bu şekilde kültür belirlenmeye başlar.
- Örgütün başarıya ulaşmasıyla kurucuların vizyonu kültürün içine yerleşir.

Örgüt kültüründeki değerler Gagliardi'ye göre dört evreden oluşmaktadır.³⁴

1. İlk aşamada, bir örgüt oluşturulduğunda, lider amaçlarını tanımlarken ve örgütün üyelerine görevler atarken değerlendirme için "vizyon" yani belirli bir inanç kümesi kullanır. Bu inançlar, neden-sonuç ilişkisi düşünceleridir ve liderin eğitimine, tecrübesine ve çevre bilgisine dayanmaktadır. Bu aşamada, örgütün tüm üyeleri girişimcinin fikirlerini paylaşmamaktadır.
2. Liderin temel inancıyla yönlendirilen davranış istenilen sonuca ulaşırsa tecrübeyle teyit edilen inanç, örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılacak ve eylem için bir başvuru kriteri olarak kullanılacaktır. Bu, liderin doğrudan kontrolü bulunmayan alanlarda bile, araçların ve hedeflerin seçimini etkileyeceği anlamına gelir.
3. Üçüncü aşamada, örgüt üyeleri istenilen sonuçların elde edilmeye devam edileceği konusunda inançlı olduklarında, ilgilerini sonuçlardan nedenlere yöneltir. Sonuçlar, örgütün yaşamında ve tarihinde gözle görülmezken, 'neden' görünür olur. Bundan sonra örgütün için neden ve yöntemler önem kazanır.
4. Son aşamada, şimdiye kadar hiç kuşkusuz herkes tarafından tartışılan değerler, üyeler tarafından giderek önemli ve doğal hale gelir ve davranışları otomatik olarak yönlendirir.

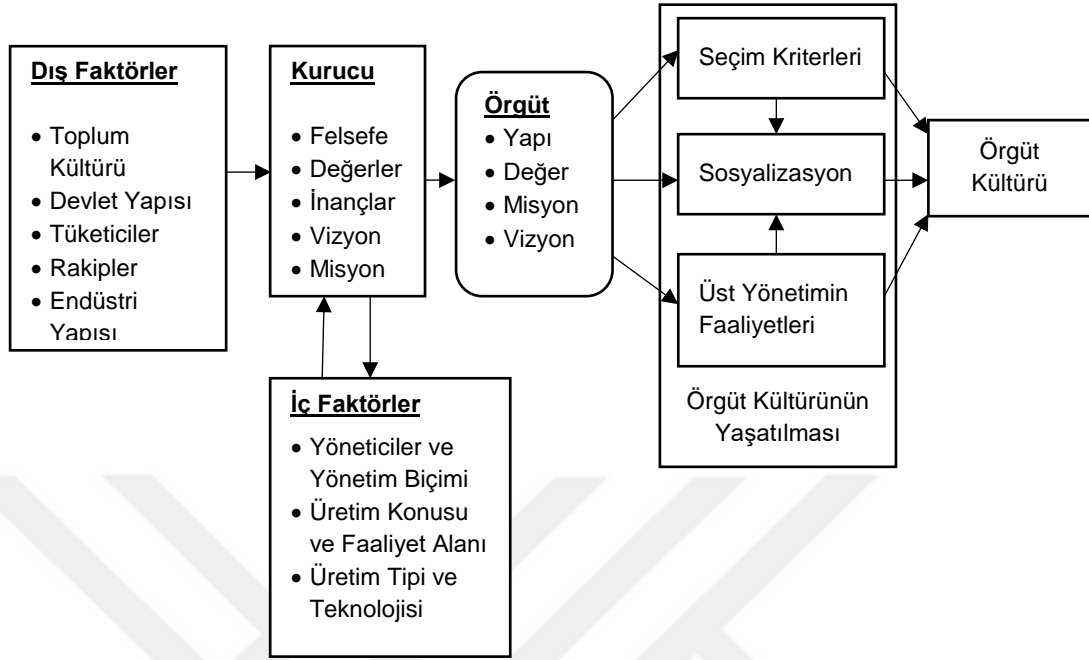
1.2.1. Örgüt Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Örgüt canlı bir organizma gibi sürekli olarak iç ve dış çevresiyle etkileşime girer ve bulunduğu çevrenin kültüründen etkilenir. İşletmeler amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için dış çevreden insan kaynağı, teknoloji ve bilgi girdilerine ihtiyaç duyar. Bu girdiler sayesinde çevre kültürünün özellikleri örgüte taşınır.³⁵ Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen faktörlerin başınca kurucular gelmektedir. Dış çevre faktörlerini toplum kültürü, devlet yapısı, tüketiciler, rakipler, endüstri yapısı, iç çevre

³⁴ Pasquale Gagliardi, "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework", *Organization Studies*, 1986, Cilt:7 (2), 117- 134, s. 121-122.

³⁵ Uğur Uysal, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2014, s. 22 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

faktörlerini ise, yöneticiler, çalışanlar, yönetim biçimi, üretim konusu ve faaliyet alanı, üretim tipi ve teknolojisi olarak bazı ana başlıklar altında toplanabilir.



Şekil-1 Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Yaşatılma Süreci³⁶

Örgüt kültürünün oluşumunda en güçlü etki ve rol kurucularındır. Örgütün kuruluş aşamasında kurucuların kişilik özellikleri, geçmiş deneyimleri, inanç, değer ve varsayımları kültürün temelini oluşturur.³⁷ Kurucuların özellikle kriz dönemlerinde olaylara gösterdikleri tepki, davranış şekli ve yaklaşımları örgütün diğer çalışanlarına rol modelliği yapar.³⁸ Bugün General Electric firması kişilerin uyumlu ve beraberlik içinde çalıştığı, yaratıcılığı destekleyen, yeniliğe açık çalışanlar tarafından benimsenmiş olumlu ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip örnek bir firmadır. GE firmasının örgüt kültürünün kökeni Thomas Edison ve çırağı Charles Steinmetz'e kadar dayanmaktadır.³⁹

1.2.1.1. İç Çevre Faktörleri

• Yöneticiler ve Yönetim Biçimi

Yöneticiler liderlik tarzları, iletişim biçimleri, genel ve çalışma hayatına yaklaşımları, temel değer ve varsayımlarıyla kültür oluşumuna etki ederler.

³⁶ Ahmet Baytok, Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 27 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

³⁷ Turhan Erkmen. **Örgüt Kültürü: İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma**, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 2010, s. 33.

³⁸ Mark G. Ehrhart vd. **Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice**, Routledge, New York, 2014, s. 147.

³⁹ Cem Kozlu. **Kurumsal Kültür: Abd, Japonya ve Türkiye'de Başarılı Şirket Yönetimleri**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2013, s. 123.

Yöneticiler, örgüt içindeki hangi davranışların kabul edilebilir, hangi davranışların kabul edilmediğini göstererek örgütün genel iklimini belirler. Örgütte çalışanların sosyalleşme yöntemlerinin belirlenmesi, yeni işe alımda örgütün değerleri ile yeni çalışanın değerlerinin uyumlu hale getirilmesi yöneticiler tarafından gerçekleştirilir.⁴⁰

Üst yönetimin yönetim tarzı örgüt kültürünün şekillenmesinde belirleyicidir. Üst yönetim işletmenin üretim tarzını, müşterilerini, çevre ve piyasa koşullarını dikkate alan bir yönetim tarzı belirlemelidir. Aynı zamanda üst yönetimin açık, paylaşımcı, yenilikçi ve girişimci bir yönetim tarzı örgütün içsel bütünleşmesini ve dışsal uyumuna olanak tanır. Örneğin hizmet sektöründeki bir işletme dışa dönük, çevreye uyum sağlayabilen, müşteri taleplerini dikkate alan, hizmet kalitesine önem veren bir tarzı benimsemelidir. Aksi takdirde tutucu, geleneksel, otoriter tarzdaki yönetim tarzı işletmenin devamını ve başarılı olmasını engeller.

- **Çalışanlar**

Çalışanlar, örgüt kültürünün oluşumu içinde yer alırlar; Örgütsel yapıdaki olayları yorumlayarak, paylaşarak ve aktararak kültürün bir parçası haline gelirler. Çalışanların yönetime duydukları inanç zamanla örgütün içine yerleşerek onun karakteri olur.⁴¹ Çalışanların kurucu ve üst yönetime duydukları güven ve inanç kültürün sürdürülmesini, örgütün güçlenmesini ve hayatta kalmasını sağlar.

- **Üretim Konusu ve Faaliyet Alanı**

Örgüt kültürünü etkileyen bir diğer iç çevre faktörü de örgütün üretim konusu ve faaliyet yaptığı alandır. Örgütteki giyim tarzı, iletişim şekli, çalışma düzeni, konuşulan dil, dış çevreyle ilişki biçimi gibi birçok unsur örgütün üretim konusuna ve faaliyet alanına göre şekillenir. Üretim sektöründeki bir işletme ile hizmet sektöründeki işletmenin işe yaklaşımı, iş kıyafeti, çalışma ortamı, dış çevreyle iletişimi birbirinden farklı olacaktır.⁴²

- **Üretim Tipi ve Teknolojisi**

Örgütün üretim tipi ve teknolojisi örgüt kültürünün oluşmasında etkili faktörlerdir. İşletmeler faaliyette buldukları alana göre insan, hammadde, makine - teçhizat ve mali kaynaklar ile teknolojiyi kullanarak üretim veya hizmetlerini gerçekleştirirler. İşletmelerin bu kaynakları ne miktarda kullanılacağı, nasıl düzenleyeceği örgütsel yapının kurulumunda ve kültürün oluşumunda etkilidir.

⁴⁰ Robbins ve Judge, a.g.e., s. 530.

⁴¹ Tutar, a.g.e., s. 197.

⁴² Baytok, a.g.e., s. 32.

1.2.1.2. Dış Çevre Faktörleri

- **Toplumsal Kültür ve Çevre**

Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen dış faktörlerin başında toplumsal kültür gelmektedir. Toplum ve örgüt temelinde insan unsuruna dayalı birbiriyle bütünleşmiş, birbirine bağlı açık ve sosyal sistemlerdir. Örgüt kültürü adeta toplumsal kültürün aynası gibidir, toplumun değer yargıları, inançları, yetiştirme tarzı, kabul ettikleri normları, gelenekleri, kişiler arasındaki sosyal ilişkilerin şekli örgüt kültürü oluşumunda belirleyici bir rol oynar.⁴³ İnsanlar örgüte gelirken üyesi buldukları toplumun kültürel özelliklerini örgüte taşır, her çalışan bu özelliklerle örgütün yapısına dahil olur ve kültürü etkiler. Örgüt kültürü de doğal olarak ulusal kültürle benzer özelliklere sahip olur ve toplumun alt kültürü haline gelir.

Örgütler sosyal bir varlık ve açık sistemler olarak çevreleriyle etkileşim ve iletişim halindedir. Örgütler mal ve hizmet aldıkları diğer örgütlerle ilişki içine girerler, onların örgüt yapılarından etkilenirler. Bu örgütlerin örgüt yapılarını örnek alarak kendi örgüt yapılarına içine dahil ederler ve uygularlar.⁴⁴

- **Devlet**

Örgütleri etkileyen ve kontrol edilemeyen veya çok az kontrol edilebilen dış çevre faktörlerinden birisi de devlettir. Devletin eğitim sistemi, hukuki ve siyasal yapısı, ekonomik sistemi ve ekonomi politikaları örgüt kültürünün oluşumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Devletin uyguladığı politikalar ve sistemler örgüt kültürüne olumlu ya da olumsuz olarak yansiyabilir.

- **Tüketiciler**

Tüketiciler veya müşteriler de örgütün tüm yapılarını etkileyen dış çevre faktörlerinden biridir. İşletmeler yoğun rekabet ortamında diğer işletmelerin önüne geçebilmek için tüketicilerin talep, ihtiyaç ve beklentilerini hızlı bir şekilde karşılamak zorundadır. Tüketici davranış ve beklentileri toplumdan topluma farklılık gösterebilmektedir. İşletmeler bu kültürel farklılıkları da gözetenek, yönetsel yapı ve iş süreçlerini oluşturmalıdır.

- **Rakipler**

Dış çevredeki rekabet ortamı ve rakiplerin yönetim yapıları, teknolojileri, ürün çeşitlilikleri ve fiyatları, müşterilerine sundukları hizmetler işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir. İşletmeler rekabet ortamında başarılı olmak için çok farklı strateji ve politikalar uygulamaktadır. Şirket birleşmeleri, küçülmeler, satın almalar, ortak

⁴³Zeynep Nuray Nişancı, "Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları", *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 2012, Cilt:1 (1), 1279 – 1293, s. 1285.

⁴⁴ Güney, a.g.e., s. 213.

yatırımlar, merkezi dağıtım kanalları ve ortaklaşa yürütülen çalışmalar işletmelerin uyguladığı stratejilerdir. İşletmeler özellikle birleşme, küçülme ve ortak yatırım uygulamalarında kültür farklılıklarından dolayı güçlük çekebilmektedir.⁴⁵

- **Endüstri Yapısı ve Teknoloji**

Bir örgütün kültürünü oluşturan ve değiştiren faktörlerden biri de örgütün endüstri ve teknolojik yapısıdır. İşletmenin sahip olduğu mevcut endüstri yapısı ve teknolojisinde yapılan değişiklik veya yenilik tüm örgüt faaliyetlerini etkiler. İş gücünün yoğun kullanıldığı alanlarda teknoloji kullanımı yoğunlaşır, iş yapma şeklinde ve örgüt kültüründe önemli değişikliklere sebep olur.⁴⁶ Bunun yanında teknoloji kullanımı müşteri beklentilerini karşılama, ürün geliştirme, risk alma, yenilik, hız ve geribildirim konularında işletmeye pazar üstünlüğü sağlar. Örgütün devamlılığı ve dışsal uyumu sağlayabilmesi, çevreyle uyumsuzluk yaşamaması için yenilik ve teknolojiyi teşvik eden bir örgüt kültür yapısı oluşturması gerekir.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar kültürün iletilmesi, sürdürülmesi, değiştirilmesi sürecinde birer araç gibidir, somut olarak çeşitli şekillerde kendini gösterir veya soyuttur kendini içsel olarak hissettirir. Örgütün geçmişinden gelen bu unsurlar, uzun bir süreç sonucunda oluşan maddi ve manevi öğelerdir.⁴⁷

Kültürün çok yönlü, karışık bir kavram olması örgüt kültürünü oluşturan unsurları belirlemede de çok farklı görüşleri ve sınıflamaları ortaya çıkarmıştır. Örgüt kültürü araştırmacılarından Schein'e göre örgüt kültürünün unsurları, fiziksel çevre ve sosyal düzen, benimsenmiş inanç ve değerler ve temel varsayımlar (inançlar)dan olmak üzere üç katmandan oluşmaktadır.⁴⁸ Pek çok araştırmacı da Schein tarafından oluşturulan bu üç unsuru temel olarak kabul etmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan unsurları genel olarak temel varsayımlar, inanç ve değerler, normlar, semboller ve davranışlar, dil, tören ve toplantılar, hikayeler, lider ve kahramanlar olmak üzere bazı başlıklar altında toplayabilir.⁴⁹

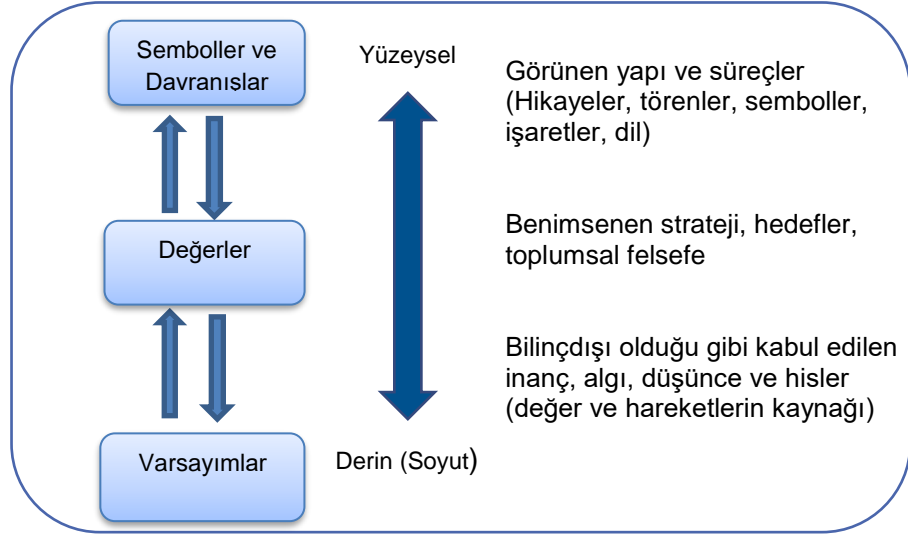
⁴⁵ Baytok, a.g.e., s. 34.

⁴⁶ Ülkü Uzunçarşılı vd., **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2000), <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e011xww&AN=663700&lang=tr&site=ehost-live>. Book., s.15. (Erişim tarihi: 05.02.2018)

⁴⁷ Tutar, a.g.e., s. 203.

⁴⁸ Edgar H. Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", **MIT Sloan Management Review**, 1984 Kış, Cilt:25 (2), 3-16, s. 4.

⁴⁹ Betül Özcan, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizli, 2011, s. 21 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)



Şekil-2 Schein Örgüt Kültürü Modeli⁵⁰

1.3.1. Temel Varsayımlar

Örgüt üyelerinin çevreyle ve birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen, davranış, tutum, his, algılarını yönlendiren, günlük eylemlerin sonuçlarına etki eden ve doğru olarak kabul edilen inançlardır.⁵¹ Temel varsayımlar sorgulanmadan kabul edildikleri için değiştirilmesi güçtür. Bunlar açık ve yazılı değildir, örgütün genelinde uygulanan genel kabullenmelerdir. Örgüt kültürünün inanç ve değerlere göre daha derininde, temelinde, özünde yer alır.⁵²

1.3.2. İnançlar ve Değerler

İnançlar, örgüt kültürünün en önemli unsurlarından biridir. Örgütün amaç ve hedeflerine inanma ve onların benimsenmesi anlamına gelir. Örgütün başarılı olacağına duyulan güçlü inanç, örgütsel davranışı olumlu yönlendirir, örgüt içerisinde pozitif bir atmosferin oluşmasına katkı sağlar.

Değerler ise bireylerin eylemlerine rehberlik eden, yaptığı davranış ve tercihlerin yapı taşlarıdır. Değerler, örgüt üyelerinin kabul ederek uyguladığı, örgüt içindeki davranışları yönlendiren kavram ve inançlardır.⁵³ Örgütün kurucularının genel olarak inançlarından oluşan değerler, deneyimlerle pekişir ve örgütün içi gruplarıyla beslenir, zamanla ahlak ilkelerine ve standart davranış kalıplarına dönüşür.⁵⁴ Örgüt üyelerinin olayları değerlendirmesinde, doğruyu yanlış, iyiyi kötüyü ayırt etmesinde değerlendirme ve yargılama görevi görür. Örgüt çalışanlarının örgütsel hedefler

⁵⁰ Schein, a.g.e., s. 4.

⁵¹ Özcan, a.g.e., s. 22.

⁵² Tutar, a.g.e., s. 211.

⁵³ Enver Özkalp vd., **Örgütsel Davranış**, Ankara, 2013, s. 94.

⁵⁴ Çağlar Genç, "Kurum Kültürü ve Değerlerine Yönelik Çalışan Farkındalığı: Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulama Örneği", **Journal of Selçuk Communication**, 2016, Cilt:9 (2), 116-137, s. 121.

doğrultusunda hareket etmesinde ortak bir zemin hazırlar. Örgütün nesilleri arasında paylaşılan değerler motivasyonu ve verimliliği artırır, çatışmayı azaltır.⁵⁵

1.3.3. Normlar

Örgüt içinde uyulması gereken davranış kuralları, emir ve sınırlardır. Normlar, değerlerin biçimlenmiş halidir. Normlar, örgüt ortamında çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini gösteren, onların davranışlarını düzenleyen yazılı olmayan ve açık dille ifade edilmeyen kurallardır. Normlar, değer, inanç ve varsayımlara göre daha görünürdür ve örgüt kültürünün daha açık bir şekilde anlaşılmasını sağlar.

Örgütte kabul görmüş, benimsenmiş normlar kişilerin davranışlarına somut olarak yansır. Çalışanlar, normlar sayesinde örgütte nasıl davranmaları ve nasıl giyinmeleri gerektiğini, nasıl iletişim kuracaklarını bilirler. Örgütsel faaliyetlerin ve süreçlerin yönetilmesinde düzenleyicidir. Örgütsel normlarla ilgili görev normları, izin ve yetki normları, sınır ve yasak normları olmak üzere üç temel öge vardır. Bunlar çalışanların görevlerinin rol gereklerini, onlara tanınan hakları, verilen izinleri, yetkileri, yasakları, sınırları, engellerini belirleyen öğelerdir.⁵⁶

1.3.4. Semboller

Semboller, örgütsel anlamı bulunan, kolayca hatırlanabilen ve hafızada tutulan nesne ve işaretlerdir. Semboller, örgüt kültürünün ana bileşenleri ve göstergeleridir. Örgüt içindeki hiyerarşik düzenin basamaklarını gösteren bir araçtır. Örgütteki ofis düzeni, kullanılan aksesuarlar, mobilyalar, arabalar, tablolar, renkler, kıyafetler, şarkılar, sloganlar, örgütün logosu gibi birçok obje özel bir sembolik değer taşır. Kültürel semboller, çalışanlar tarafından paylaşılan felsefe ve değerleri, idealleri, inançları ve beklentileri yansıtan bir anlam taşır.⁵⁷

Sembollerin, karmaşık mesajları kısa, öz ve ekonomik şekilde iletilebilme özelliği vardır. Semboller aynı zamanda örgüt çalışanlarını harekete geçiren, heyecanlandıran, kültür etrafında birleştiren sözsöz ifade, eylem ve fiziksel araçlardır. Örgüt kültürü sembollerle güçlenir, pekiştirilir.⁵⁸

⁵⁵ D. A. Moran, *Organizational Culture and Generation Cohorts: A Comparative Analysis between a Public and Private Organization* The University of Texas-Pan American, United States -Texas, 2014, s. 16-17 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁵⁶ Tutar, a.g.e., s. 207.

⁵⁷ Raluca Maxim ve Florentina Pirjol, "Organizational Culture and Its Way of Expression within the Organization", *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, 2012,Cilt:1 (2), 371-376, s. 373- 374.

⁵⁸ Zeynep Keskin, *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Uygulama*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s. 11-12 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

1.3.5. Dil

Dil, düşünce ve duyguların ses, işaret, resim ve yazı gibi ortak ögeler kullanılarak ve kurallardan yararlanılarak iletilmesini sağlayan çok yönlü ve gelişmiş bir sistem aracıdır.⁵⁹ Örgüt açısından dil, jargon, argo, jestler, işaretler, şarkılar, mizah, espriler, dedikodu, söylenti, metaforlar, atasözleri ve sloganları içeren kültürel bir formdur.⁶⁰ Dil örgüt içi mesajların çalışanlar arasında iletilmesinde iletişim aracı olup, örgüte özgü ortak ifade ve özel işaretleri kapsar. Dil kültürün öğrenilmesi, yaşanılması ve nesilden nesile aktarılarak sürdürülmesinde önemli bir fonksiyona sahiptir.

Her örgütün faaliyet alanı, bulunduğu sektör, yaptığı işe bağlı olarak kullandığı dil farklılaşır. Örgütte kullanılan dil; ekipmanlar, çalışanlar, önemli kişiler, tedarikçiler, müşteriler veya ürünlerle ilgili terimleri içerir.⁶¹ Aynı anlama gelen terimler üyeler tarafından tekrarlanır ve zamanla kültürün bir parçası olur. Üyeler örgütün dilini öğrenerek, kültürü kabul eder ve onu sürdürülmesine yardımcı olurlar.

1.3.6. Törenler

Törenler, örgüt üyelerinin davranış ve eylemlerini örgütsel kültürle uyumlu hale getirmek amacıyla tekrarlanan faaliyetler dizisi ve standart hale gelen özel kutlamalardır. Bu kutlamalar, kültürün norm ve değerlerine örnek oluşturur, kültürü pekiştirir, güçlenmesini sağlar.⁶²

Törenler, örgüt içinde özel önemi bulunan kişileri ortaya çıkarmak, örnek tutum ve davranışları onamak, temel değerleri benimsetmek için düzenlenir. Örneğin terfi, emeklilik ve ödül törenleri örgüt kültürünün ortaya çıktığı törenlerdir. Bu törenlerde ödül verilen kişiler örgütün felsefe ve değerlerinin temsilcisidir. Törenler sayesinde çalışanların birbirine ve örgüte bağlılıkları daha da artar.

1.3.7. Hikayeler ve Mitler

Hikayeler, örgütün geçmişinde meydana gelen gerçek olaylara ait yaşananları içeren, örgüte yeni gelenleri bilgilendirmek amacıyla anlatılan öykülerdir. Hikayeler, örgüte, yöneticilere bağlılığı ve kültüre bağlılığı artırıcı mesajları içerir.⁶³ Özellikle örgüte önemli faydalar sağlayan kahramanların, liderlerin ve karizmatik kişilerin

⁵⁹ Çankaya Üniversitesi Web Sayfası, <http://turk101.cankaya.edu.tr/uploads/files/Dil.pdf> (Erişim tarihi: 10.02.2018)

⁶⁰ Ehrhart vd., a.g.e., s. 138.

⁶¹ Robbins ve Judge, a.g.e., s. 532.

⁶² Erkmen, a.g.e., s. 69.

⁶³ Güney, a.g.e., s. 206.

öyküleri takdir ve övgüyle hikayeleştirilerek nesilden nesile aktarılır, böylelikle örgütün değerleri korunmuş olur.

Hikayeler, örgütün tarihsel sürecinde neler yaşadığının, bugünlere nasıl geldiğinin bilinmesi, uygulanan politikalar ve yürütülen faaliyetlerin nedeninin anlaşılması açısından kültürün önemli bir unsurudur. Örgütsel hikayeler, geçmişte yaşananları açık bir dille ifade ettikleri için örgüt içinde birlik, beraberlik ve dayanışma duygusunu güçlendirir.⁶⁴

Mitler, örgütte daha önce yaşanmış olayları veya örgütün kökenlerini açıklamak amacıyla anlatılan imgesel olaylardır. Mitler örgütün değerleri, kahramanları, kurucuları veya hiyerarşik düzeydeki kişilere ait olağanüstü görülen öykü ve olayların belirli anlam taşıyan mesajlara dönüşmesiyle oluşur.⁶⁵ Mitlerin, örgüt kültürünün güçlendirilmesi ve aktarılmasına katkı sağlama, çalışanlarda güven duygusu yaratma ve onları girişimciğe teşvik etme gibi işlevleri vardır.

1.3.8. Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar örgütün değerlerini simgeleyen, kültürün gücünü temsil eden karakterlerdir. Liderler, kuruculardan sonra gelen örgüt kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi, yeniden şekillendirilmesinde en çok paya sahip yönetim kademesinde bulunan kişilerdir.

Liderler, insanları bir araya getiren, motive eden, kültürel çatışmaları en aza indiren, örgütün temel değer ve kültürüne uygun davranış kurallarını oluştururlar. Liderlerin, örgütte kültürel değerlerin yaşatılması için pozitif, paylaşımcı, demokratik, yenilikçi bir örgüt ortamı oluşturma güçleri ve misyonları vardır.

Liderler kişisel özellikleri, inançları, tutumları ve davranışları ile örgüt üyelerine gözlemlenen, izlenen, örnek alınan canlı birer modeldir.⁶⁶ IBM'in Thomas Watson'u, Sony Yönetim Kurulu Başkanı Akio Morita, Sabancı Holding kurucusu Hacı Ömer Sabancı ve oğlu Sakıp Sabancı, Koç firmasının kurucusu Vehbi Koç liderlik özellikleriyle örnek gösterilebilecek kişilerdir. Bu kişilerin özellikle şirketin kuruluş aşamalarında liderlik niteliklerine sahip güçlü bir şahsiyet sergiledikleri, mensuplarının güven ve başarılı bir şekilde çalışabilecekleri bir ortam yani firma kültürü oluşturdukları görülmektedir.⁶⁷

⁶⁴ Gül Gün, Örgüt, Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi: Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2015, s. 32-33 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

⁶⁵ Uysal, a.g.e., s. 16.

⁶⁶ Tutar, a.g.e., s. 208.

⁶⁷ Kozlu, a.g.e., s. 16-19.

Kahramanlar ise örgüt kültür ve değerlerini kişilikleriyle somut bir şekilde ortaya koyan yönetimin herhangi bir kademesinden çıkabilen kişilerdir. Yapılması zor olan işleri başardıkları için örgüt içinde kahramanlaşırlar. Gösterdikleri kişisel performans, çalışma tarzı, davranış biçimleri ile kahramanlar, yöneticilerin takdir ve övgüsünü alırlar, örgütte bulunan diğer üyelere örnek olurlar. Ford otomotiv firmasının kurucusu Henry Ford sanayide planlı ve verimli çalışma, yeniliği temsil etme, ENKA Şirketleri kurucusu Şarık Tara açık, samimi ve ağabey türü yönetimiyle firmaları içinde örnek bir kahraman modeli oluştururlar.⁶⁸

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, ortak değerlerin üyeler tarafından paylaşıldığı bir sistem olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürü anlam ve içeriğine göre bazı temel özelliklere sahiptir, bunlar kültürü açıklayan detaylı bilgileri içerir. Birçok düşünürün bu konuda hemfikir olduğu örgüt kültürünün ortak özellikleri şunlardır⁶⁹:

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.

Kültür, örgütün faaliyet alanı ve sektörü, toplum içindeki görevi, kurucusu, üst yönetim kademesi ve liderlerinin ortaya koyduğu tutum, inanç ve değerler, norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve örgütün tüm üyelerini etkiler. Örgüt kültürünün bir parçası olarak üyeler kültürü oluşturan tutum, inanç, değer, norm ve davranışları zamanla öğrenir ve kazanırlar.

2. Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılmış olmalıdır.

Örgüt kültürü her örgütün kendine has özelliklerini ortaya koyan ortak bir üründür. Örgüte üye olan kimseler bu ortak ürüne inanmalı, onu sahiplenmeli, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için özellikle örgüte yeni gelen üyelere söz, davranış, mesaj, geçmiş tecrübe ve hikayelerle anlatmalıdır. Böylece örgüt kültürü üyeler arasında paylaşılmaya, yayılmaya ve yaşatılmaya devam edecektir.

3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

Örgüt kültürü araştırmacısı E. Schein örgüt kültürünü fiziksel düzen ve sosyal, çevre, benimsenmiş inanç ve değerler ve varsayımlar olmak üzere üç katmanda ele almaktadır. Örgüt kültürü bu üç katmanda yazılı olmayan bir sistem içerisinde ortaya çıkar. Üyeler örgütsel ortamda yazılı olmayan davranış, norm ve değerleri sorgulamadan doğru olarak kabul eder, belleğine yerleştirir ve doğal bir şekilde onları

⁶⁸ Kozlu, a.g.e., s. 92-93.

⁶⁹ Eren, a.g.e., s. 138-139.

uygulamaya başlar. Yazılı olmayan ve yazılı olarak ifade edilemeyen örgüt kültürünün bilinmesi, kabullenilmesi ve öğrenilmesi için paylaşım ve güçlü bir iletişim çok önemlidir.⁷⁰

4. Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ve ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç, sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bütünlük bir sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır.

Günümüzde değişen örgüt yapıları, teknoloji ve rekabetin örgüt kültürlerine de yansıdığı, yeni özelliklerin örgüt kültürünün yapısına eklendiği görülmektedir. Örgüt kültürünün karakteristiğini biçimlendiren on nitelik aşağıda ele alınmıştır.⁷¹

1. Bir Öykü ya da Öyküler

Örgütlerde, kültürü anlatan ve biçimlendiren birçok öykü bulunur. Bu öyküler örgütlerin kuruluşu, müşterileri, başarıları ve kriz dönemleri, ürünleri ile ilgili öykülerdir. Öyküler örgütün vizyonunu, iş yapma biçimini ve değerlerini pekiştirirler, örgüt içinde ve dışında bulunan kişilere güçlü mesajlar iletirler.

2. Bir Amaç ve Değerler Kümesi

Bir örgütün misyonu, vizyonu, amaç ve değerleri onun davranışlarına yol gösteren bir işlev taşır. Amaç ve değerlerine önem veren ve onlara tutarlı bağlılık sergileyen örgütlerin daha başarılı olduğu görülür.

3. Bir Strateji

Bir örgüt gelecekte varmak istediği noktayı stratejisiyle belirler. Örgüt belirlediği stratejisiyle işlerini ne, nerede ve nasıl sorularına göre planlar, işlerin genel hatlarını çizer ve bu doğrultuda kültürünü şekillendirir, yansıtır. Strateji, örgütün faaliyet alanlarına göre amaç ve değerlerini uyumlaştırabildiği, rekabet ortamında tutunabileceği bir ortam hazırlar.

4. İnsanlara (İşgücü) Yönelik Bir Tutum

Örgütleri meydana getiren kaynaklardan biri de işgücüdür. Örgütlerin çalışanlara yönelik bağlı, değer veren ve önemseyici yaklaşımı ile net bir iş felsefesi uyguluyor olması örgüt kültürünün temelinde de katkıda bulunur. Böyle bir yaklaşım ve

⁷⁰ Doğan Nadi Leblebici ve Alpay Karasoy, "Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt:27 (1), 279-304, s.283.

⁷¹ Naomi. Stanford, *Organizasyon Kültürü*, (Çev. Ümit. Şensoy), Türkiye İş Bankası, İstanbul, 2014, s. 64-80.

felsefe ise başarılı, örgütün amacına inanan, sadık ve eşsiz bir iş çıkaran işgücünün varlığını ortaya çıkarır.

5. Küresel Bir Bakış

Bütün örgütler her bakımdan küresel ekonomiye bağlıdır ve aynı zamanda onun bir parçası olarak hareket etmek zorundadır. Uluslararası pazarlara açılan şirketlerin ulus kültürü ile örgüt kültürlerinin birbiriyle uyumlu hale gelerek, küresel bir bakış açısına sahip olması gerekir. Örneğin dünyanın en büyük perakende şirketi Walmart şirket kültüründe ülkeye göre hiçbir değişiklik yapmadığı ve Alman müşterisini anlamadığı için başarısız olmuş, 8 yıldır bulunduğu Almanya piyasasından çekilmiştir.

6. Bir İlişki Ağı

Örgütün içindeki bireyler ve gruplar arasındaki iletişim ve ilişkilerin niteliği, kültürel yapıda bulunan değerler, normlar, inançlar ve uygulamalarla ilgilidir. Bu ilişkilerin sınırları ve ölçüleri örgüt kültürünün önemli bir belirleyicisidir. Kişiler ve gruplar arasındaki ilişki ağının kopuk olması, hatalı sosyal ilişkilerin varlığı başarısızlığa neden olacaktır. Buna örnek olarak 1986 olan Challenger Uzay Gemisi Felaketi gösterilebilir. Challenger uzay gemisi felaketiyle ilgili yürütülen soruşturmada, kazanın mühendis ve yöneticiler arasındaki anlaşmazlık ve hatalı ilişkilerden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır.

7. Dijital Ortamda Yer Almak

Örgütlerin kültür, işlem ve faaliyetlerini paylaşacakları kendi internet sitelerinde veya Facebook, Twitter gibi sosyal paylaşım ağlarında kendini ifade etmesi dijital ortamda yer almak anlamına gelmektedir. Örgütlerin dijital alanda kültürlerini gerçekçi yansıtan öğeleri seçmeleri, varlıklarını doğru oluşturmaları gerekmektedir. Güven, erişilebilirlik, örgütün saygınlığı, müşteri beklentileri, kullanım kalıpları, marka beklentisi gibi öğelerin kullanımı örgütün imaj ve algısına doğrudan etki edecektir.

8. Ün

Bir örgütün çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar ve kamuoyu arasındaki ünü kültürü oluşturup, sürdürbilmesine ve başarısına etki eden önemli bir unsurdur. Ün aynı zamanda örgütün en hassas olduğu alanlardan biridir. İyi bir üne sahip olmak uzun yıllar gerektirir, onun yok olması inanılmaz derecede çok çabuk olur, ona büyük zararlar verebilir ya da onu yok edebilir.

9. Bir Müşteri Önermesi

Ulusal kültürlerin ve örgüt kültürlerinin ortak buluştuğu nokta ürün ve hizmet pazarlamasıdır. Tüketicilerin vatanseverlik, yerel marka beklentisi, fiyat, ambalajlama, pazarlama ve teslimat gibi konularda beklentiyi karşılayacak tutumları sergilemeleri, onların bulunan pazarda başarılı olmalarını ve büyümelerini kolaylaştırır.

10. Ufku Tarama Yetisi

Örgütlerin gelecekte var olmaları için öngörülemeyen değişikliklere nasıl uyum sağlayacaklarını, fırsat ve zorluklarla nasıl baş edeceklerini bilmeleri gerekir. Kendilerini geleceğe hazırlamak ve varlıklarını korumak için birtakım yollarla bunu elde edebilirler. Bunlar, araştırma-geliştirme laboratuvarları, senaryo planlama yöntemi, nüfus, toplum ve ekonomileri takip etme, tıp alanındaki gelişmeleri izleme olarak sayılabilir.

Örneğin Nokia 1865 yılında bir kağıt fabrikası olarak kuruldu, 1867'de Finnish Cable Works ve Finnish Rubber Works şirketleriyle birleşerek kauçuk, kablo, ormancılık, elektronik ve enerji üretimi alanlarında üretim yapmaya başladı. 1992 yılında ise telekomünikasyon alanına odaklanmaya karar verdi ve bugün çok bilinen küresel cep şirketlerinden biri oldu. Nokia'nın faaliyet yürüttüğü alanlardaki bütün kültürleri anlamaya büyük önem vermesi, araştırma laboratuvarlarıyla çalışması ve kullanıcılarından sürekli geri bildirim alması başarısının sağlayıcısı olmuştur.

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Örgüt kültürü örgütün derinlerine kadar inen köklü ve önemli bir unsurdur. Örgüt kültürünün önemi onun tüm örgüt faaliyetlerini etkilemesinden ve yönlendirmesinden gelmektedir. Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde, geleceğe yön veren strateji, politika ve planlarını oluşturmasında kültürün büyük bir etkisi bulunmaktadır.⁷² Bununla birlikte kültür örgütün değişim ve performansının artırılmasına sebep olan uygun çevresel ortamı hazırlamaktadır. Örgütün amaçlarının gerçekleşmesi önündeki engellerin yok edilmesi, değişime karşı direncin kırılması ve bağlılığın sağlanması gibi görevleri üstlenmektedir.⁷³

Bütün örgütlerin finans, tesisler, ekipman ve mal stoku gibi maddi varlıkları, yönetim becerileri, teknoloji, bilgi, müşteri bağlılığı, dağıtım kanalları, patentleri gibi maddi olmayan varlıkları vardır. Robert Kaplan ve David Norton maddi olmayan varlıklar üzerine yaptıkları araştırma sonucunda her stratejinin uygulanmasına esas olan üç maddi olmayan varlık kategorisi tespit ettiler. Bu kategoriler, insan sermayesi, enformasyon sermayesi ve organizasyon sermayesidir. Yazarlar tarafından üçüncü kategori anlaşılması en zor ve karmaşık boyutlu olanıdır. Bu kategori içerisinde yer alan örgüt kültürü her türlü strateji uygulama, örgütü ayrıştırma ve değer katma

⁷² Beril Akıncı Vural ve Gül Çoşkun, *Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik Motivasyon, Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirme*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s. 21.

⁷³ Şebnem Atan, *Kamu Hastanelerinde Çalışmakta Olan Doktor ve Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları ve Gösterdikleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2010, s. 13 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

yeteneği sayesinde eşsiz bir değerdir. Bu yönleriyle bile örgüt kültürü oldukça önemlidir.⁷⁴

Örgütlerin maddi olmayan en değerli varlıklarından birisi de insan gücüdür. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için üyelerin tam destek ve katılımına ihtiyacı vardır. Bu desteğin ve katılımın sağlanmasında, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde oluşmuş güçlü bir kültürün varlığı önem kazanır. Güçlü örgüt kültürü çalışanları olumlu olarak çeşitli yönlerden etkilemektedir;

- Örgüt kültürü, çalışan kararlarını ve davranışını etkileyen derinde gömülü bir sosyal kontrol biçimidir.
- Örgüt kültürü "sosyal tutkal" gibidir, insanları birbirine bağlar ve örgütsel tecrübenin bir parçası olarak hissettirir, birliktelik duygusunu geliştirir.
- Örgüt kültürü, işbirliğini, bilgi alışverişi, deneyim ve fikirleri etkili bir şekilde destekler.
- Çalışanlara örgütsel bir kimlik kazandırır, ortak bir hedefte birleştirir.
- Çalışanlar arasında çatışmaları azaltır, uyuşmazlığı yok eder.
- Çalışanların motivasyonunu yükseltir ve onların yöneticilere bağlı kalmalarını teşvik eder.
- Ortak amaçlara yönelmiş, örgüt değerlerini paylaşan üyeler örgütün başarısına, etkililiğinin ve verimliliğinin artırılmasında katkı sağlar.

Bugün hızla gelişen teknoloji, sürekli değişen çevre koşulları, devamlı artan tüketici beklenti ve ihtiyaçları ve giderek küreselleşen pazarda örgütlerin ve rekabet etmeleri ve hayatta kalmaları güçleşmektedir. Bu koşullarda örgüt ayakta kalabilmek için gelecekle ilgili birtakım stratejik kararlar almaya, yeni politikalar belirlemeye, örgütsel değişime, faaliyet ve kaynaklarını yeniden düzenlemeye ihtiyaç duyar. Bu aşamada örgütün kültürel değerleri onarıcı, kurtarıcı ve itici bir güç haline gelir, dış koşullara uyum ve rekabet avantajı sağlamada büyük önem kazanır.

Sonuçla örgütün gelişmesinde, hedefine ulaşmasında ve başarı elde etmesinde kültürün önemi büyüktür. Örgüt kültürü, örgütün çevresinde bilinmesini, fark edilmesini, toplumsal standartların neler olduğunu, diğer örgüt ve bireylerle ilişki şekillerini ve seviyelerini göstermektedir.

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI

Örgüt kültürü, bireylerin davranışsal tutumlarını şekillendirmek ve örgütsel kimliğini geliştirmek için bir araç olarak işlev görür. Bu, örgütlerin çeşitli değerler,

⁷⁴ Stanford, a.g.e., s. 59-60.

normlar ve öznel inançlara sahip bireylerden oluştuğuna ve örgüt üyelerinin iş devamlılığı için var olan örgüt kültürünü içselleştirmesi anlamına gelir. Örgüt kültürüne sahip olmak bir örgütün doğasının gereğidir, çünkü örgütler örgütsel amaçlarını, uygulamalarını, politikalarını ve prosedürlerini gerçekleştirmek için kültüre ihtiyaç duyarlar.⁷⁵ Kültür, çalışanlara örgütün bu hayati fonksiyonlarını yerine getirmesinde ihtiyaç duyduğu örgütsel ortamı hazırlar ve sunar.

Ayrıca örgüt kültürü, örgütlerde çalışanlar arasında bağlılığı artırmak ve sadakati geliştirmek için önemli bir rol oynamaktadır. Güçlü örgüt kültürü çalışanların değerlerini etkiler ve örgüte yeni gelen çalışanlara örgütte nasıl davranacaklarını, kabul edilmiş tutum ve davranışları nasıl içselleştireceklerini öğretir. Örgüt kültürü, örgüt içinde paylaşılan değerler ve inançlar ile yalnızca üyelerin algısını değiştirmekle kalmaz aynı zamanda bir örgütsel kimliğin geliştirilmesine katkı sağlar.

Örgüt kültürü, bir örgütün genel işleyişinin ayrılmaz bir parçasını oluşturur. Güçlü bir kültür örgütteki herkesin aynı yolda olmasını sağlayan ortak değerler sağlar. Örgüt kültürünün bir örgütte oynadığı rol için, örgüt kültürü işlevine ve örgüt kültürünün örgütteki farklı süreçler üzerindeki etkisine bakmak gerekir. Temel olarak örgüt kültürü iç entegrasyon (bütünleşme) ve koordinasyon fonksiyonu ile toplumsal denge işlevini yerine getirir. İç entegrasyon, yeni üyelerin örgütte sosyalleşmesi ve örgütün sınırlarının oluşturulması, örgüte olan bağlılık ve çalışanlar arasında bir kimlik hissi yaratma olarak tanımlanabilir. Koordinasyon fonksiyonu ise; kabul edilebilir davranışları ve sosyal sistemi istikrarını (örgütü birbirine bağlayan tutkal) teşvik etme açısından çevreyi anlamlandırarak rekabet avantajı yaratmak anlamına gelmektedir.⁷⁶

Örgüt kültürünün fonksiyonlarıyla ilgili araştırmacıların belirlediği başlıklar ise şunlardır⁷⁷:

1. Örgüt kültürü değer, inanç, eylem, adet, ideoloji gibi özellikleriyle üyelere örgütsel bir kimlik, örgüte özel bir karakter ve yaşam tarzı kazandırır.
2. Örgüt kültürü, ortaklaşa çalışmayı kolaylaştırır, iletişim ve karşılıklı anlayışın temelini oluşturan ve paylaşılan ortak bir çalışma sistemi sunar.
3. Örgüt kültürü, sosyal sistemin istikrarını teşvik eder. Sosyal sistem istikrarı, çatışmaların ve değişikliklerin etkili bir şekilde yönetildiği çalışma ortamının olumlu algılanışını yansıtır.

⁷⁵ Mannix E. Paul, Organizational Culture and Employees' Job Satisfaction as Mitigated by Gender, Level of Education, and Longevity in a Bureaucratic Oriented Culture Capella University, Minnesota, 2012, s. 37 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

⁷⁶ Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna, "The Importance of Organizational Culture for Innovation in the Company", *Forum Scientiae Oeconomia*, 2014, Cilt:2 (3), 27-39, s. 30-31.

⁷⁷ Erkmen, a.g.e., s. 41-42.

4. Örgütün kültürel sistemi ve değerleri, örgüt içi iletişim ile üyeler ve nesiller arasında aktarılır, böylelikle sistem ve değerlerin devamlılığı sağlanır.
5. Örgüt kültürü, üyelerin davranışlarını şekillendiren, düzenleyen örgütsel kontrol mekanizması işlevi görür. Yazılı olmayan kurallar ve normlar ile sosyal kontrolü sağlayan bir davranış düzenleyicisi olup, yönetimin birebir kontrolünü en aza indirger ve böylece örgüte daha yararlı olur.
6. Üyeler, örgüt yapısında değişiklik, yeni düzen veya belirsizlik gibi durumlarında güvensizlik ve hayal kırıklığı yaşayabilirler, bunun giderilmesini sağlayan yine örgütün kültürel değerleridir.
7. Örgüt kültürü, çalışanlar için bir motivasyon aracıdır. Onları motive eden, harekete geçiren sosyal bir enerji kaynağıdır. Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların motivasyon, moral ve enerjileri yüksektir. Dolayısıyla bu örgütlerde işe devamsızlık, işten ayrılma ve iş devir hızı daha az görülür.
8. Örgüt kültürü, örgütsel sorunlarına ilgili çözümler ve yöntemler üretir. Kişiler uyum ve düzenliliğin olduğu bir örgütte çalışmak isterler. Örgüt üyelerinin dışsal uyum ve içsel bütünleşmesiyle ilgili sorunlarının birçoğu mevcut kültürel ölçütlerle çözümlenebilmektedir.
9. Örgüt kültürü, örgütün etkililik ve verimliliğini artıran, performansını yükselten ana etkenlerden biridir. Güçlü örgüt yapılarında kültürel sistem örgütün iskeleti gibidir. Örgütün inanç, değerler ve varsayımları ile örgütte içsel bütünleşme ve dışsal uyumun sağlanarak, kültürel dinamiklerin gücü ortaya çıkar, örgüt verimliliği ve performansı artabilir.

Genel olarak kültür, örgütsel bağlılığı ve çalışan davranışlarının tutarlılığını arttırarak örgütlere fayda sağlar. Ayrıca, belirsizliği azaltarak, çalışanları desteklemektedir. Örgüt kültürünün bu faydaları elde etmesine yardımcı olan beş temel kültür işlevi şunlardır⁷⁸:

- **Sınırları tanımlar**; Kültür, bir örgüt ile diğeri arasında ayrımlar yaratır.
- **Kimlik**; Kültür, üyeleri için bir kimlik hissi taşır.
- **Bağlılık**; Kültür, kişinin kendi menfaatinden daha büyük bir şeyle ilgili bağlılık üretir.
- **Sosyal istikrar**; Kültür, sosyal açıdan kabul edilebilir çalışan davranışları için uygun standartlar sağlayarak, örgütlenmeyi bir araya getiren sosyal tutkaldır.

⁷⁸ Ayşe Küçük Yılmaz ve Triant Flouris, Corporate Risk Management for International Business, (Singapore: Springer 2017), https://doi.org/10.1007/978-981-10-4266-9_3. s. 67. (Erişim tarihi: 12.03.2018)

- **Kontrol mekanizması;** Kültür, çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir kontrol mekanizması olarak hizmet eder. Çalışanların çalışma ortamını anlamalarına yardımcı olur, oyunun kurallarını belirler. Doğrudan ve yakından yönetsel kontrolün artık bir seçenek olmadığı günümüz örgütlerinde kültür, örgütsel standartları uygulamak ve etkinliği korumak için kullanılan yollardan biridir.

Örgüt kültürünün örgütte oynadığı rolü özetlemek gerekirse; Herhangi bir örgüt içerisinde politika ve programların başarı ve başarısızlığına etki eden resmi olmayan bir yapıdır. Örgüt kültürü yöneticilerin kararlarını yürütmek için kullanılabilen temel örgütsel faktördür. Örgütün eşsiz kültürü taklit edilemeyen örgütsel yeteneği sayesinde onun rekabet çevresinde başarılı olmasını sağlar.⁷⁹

1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürü kavramı karmaşık, devamlı tartışılan ve tanımı sürekli değişen bir konudur. Örgüt kültürü kavramı üzerine önemli sayıda araştırma olmasına rağmen, konu üzerinde araştırmacılar arasında hala uzlaşmacı bir açıklama bulunmamaktadır. Sunulan tanımlar, basit tanımlamalardan örgütsel kültürün dinamiklerini açıklayan bütünsel ve iyi gelişmiş modellere kadar çeşitlilik göstermektedir.⁸⁰

Bu tanımlara bakıldığında dil, davranış kalıpları, normlar, kahramanlar, semboller, inançlar, değerler, tutumlar, temel varsayımlar olmak üzere birçok örgütsel kültür unsurunu içerdiği görülmektedir. Tanımlarda kültürel unsurların arasında benzerlik olduğu gibi, farklılıklar ve karışıklıklar da bulunmaktadır. Örgüt kültürü araştırmacıları kültürel unsurlar ve aralarındaki ilişkileri anlamak ve açıklamak için pek çok örgütsel kültür modeli geliştirmişlerdir. Bunlar, örgütlerin yönetsel biçimi, liderlik ve kültürel değerleri gibi konuları içeren hem uygulamada hem de teoride kullanılan kavramsal modellerdir.

Literatürde bulunan modellerden en dikkate değer olan ve yaygın olarak kullanılan örgüt kültürü modelleri bu bölümde anlatılmıştır.

1.7.1. Schein Kültür Modeli

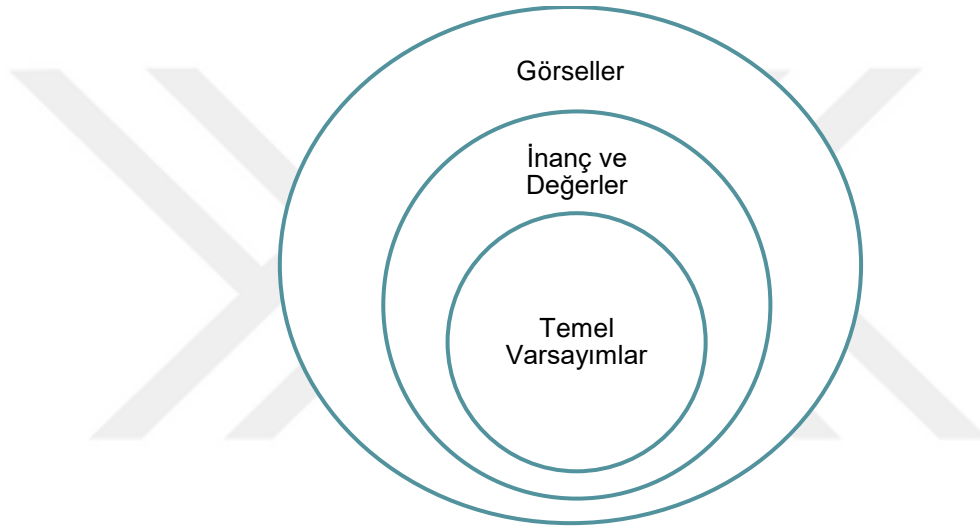
Edgar H. Schein, 1950'li yıllardan bugüne örgüt psikolojisi, örgüt kültürü, örgüt gelişimi gibi alanlarında çalışmış, bu konularda pek çok makalesi, kitabı ve yazıları bulunan akademisyen, araştırmacı ve yazardır. Schein, örgüt kültürünü örgüt

⁷⁹ Christine R. Gardner, Bridging the Divide: Cultural Comparison of the Intelligence and Law Enforcement Communities Walden University, Ann Arbor, 2014, s. 33 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

⁸⁰ Howjer Gu vd. "Organisation Culture and Business Process Management Success.", 2017, Hobart, Australia, 2017, s. 3.

üyelerinin paylaştığı değerler, yargılar ve inançlardan oluşan, örgütün dışsal uyum ve içsel bütünleşmesini sağlayan bir unsur olarak tanımlamış, 1980'li yılların başında kültürü örgüt içinde görünür kılmak için örgüt kültürü modelini geliştirmiştir.⁸¹

Schein'in örgüt kültürü modeli diğer örgüt kültürü modellerine göre daha yaygınlıkla bilinen ve kabul gören bir örgüt kültürü modelidir. Schein'e göre kültürün farklı katmanlardan oluşan üç temel seviyesi bulunmaktadır. Bu seviyeler, görülebilen ve hissedilebilen somut durumlardan, daha derinlerde gömülü, bilinçsiz, kültürün özünde var olan temel varsayımlara doğru sıralanmaktadır. Kültürün seviyeleri sırasıyla en üstte görseller (artifaktlar), ortada benimsenen inanç ve değerler, en altta ise temel varsayımlardan oluşmaktadır.⁸²



Şekil-3 Schein Örgüt Kültürü Modeli

Görseller (Artifaktlar): Görseller, kültürün en üst seviyesinde yer alan, görülebilen, duyulabilen ve hissedilebilen yapı ve süreçleri içeren somut öğelerdir. Bunlara örgütün fiziksel çevresinin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, sanat eserleri, giysileri, görgü kuralları, örgüt hakkında anlatılan hikaye ve mitleri, bilinen yazılı değerleri, gözlemlenen ayin ve seremonileri örnek olarak gösterilebilir. Yapıtlar kültürün en görünen tarafı olup, derinlik ve içeriklerini anlamak ve açıklamak çok kolay değildir. Schein'e göre yapıtları anlamak için kültürün tüm diğer bileşenlerine bakmak gerekir. Yapıtlara bakıp, kişisel duygu, deneyim ve gözlemlere dayanarak örgütle ilgili yanlış yorumlar yapılabilir.

Benimsenen İnançlar ve Değerler: İnanç ve değerler, kurucular veya liderler tarafından başlangıçta ortaya konan, zamanla benimsenen, örgütsel davranışı ve

⁸¹ Schein, a.g.e., s. 15.

⁸² Schein, a.g.e., s. 23-24.

kimliği etkileyen kültür ögeleridir. İnançlar ve değerler, örgütün stratejileri, ideolojileri, idealleri, hedefleri ve felsefeleri ile ilgilidirler. Örgüt içinde bilinçli olarak açık Şekilde ifade edilirler. Örgüt yelerinin sorunlu, çözümlenmesi zor durumlarla nasıl baŐa çıkacakları ve yeni üyelerin nasıl davranacakları konusunda rehberlik ederler.

Temel Varsayımlar: Varsayımlar, rgt üyelerinin evre ve birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen, günlük eylemlerinde algı, his, düşünce ve duygularını yönlendiren inançlar bütünüdür. Varsayımlar, kültürün en derininde ve sağlam yerinde bulunurlar. Schein'e göre varsayımlar, davranışları ve değerlerin oluşumunu yönlendiren bilindiŐı duyguları tanımlar. Örgütün genelinde tartıŐılmadan kabul edilirler, kolayca tanımlanamaz ve deđiŐtirilemezler. Varsayımların st seviyelere çıkması mümkün değildir.⁸³

1.7.2. Parsons'un AGIL Modeli

ABD'li sosyolog Talcott Parsons, rgt kültürünün oluşumunda sosyal değerlerin katkılarını araŐtırmıŐ en önemli teorisyenlerden biridir. Parsons'a göre herhangi bir toplumsal sistemin başarılı olması ve hayatta kalması için uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) olmak üzere dört işlevi yerine getirmesi gerekir. Parsons'un örgüt kültürü modeli, bu fonksiyonların İngilizce baş harflerinin bir araya getirilmesiyle oluşan "AGIL" adıyla anılmaktadır. AGIL modeli, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek, parçalarını bütünleŐtirmek, toplum ve toplumdaki bireyler ve dış çevredeki örgütler tarafından yasal olarak tanınmak ve bunu sürdürebilmek için ona hayatta kalabileceği bir yapı sunmaktadır.⁸⁴

⁸³ Ahmet Bingl ve Sıtkı Çorbacioğlu, "Toplam retken Bakım Yönetim Sistemi ve rgt Kültürü İlişkisi zerine Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2014, Cilt:15 (1), 43, s. 48.

⁸⁴ Eren, a.g.e., s. 41-42.

Tablo-2 Parsons'ın "AGIL Modeli"⁸⁵

A Uyum (Adaptation): Sistemin değişen çevreye uyum yeteneği	G Amaca Ulaşma (Goal Attainment): Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
I Bütünleşme (Integration): Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	L Yasallık (Legitimacy): Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü

Parsons'un AGIL modelinde her sistemin varlığı ve devamı için kültürel değerler büyük önem taşımaktadır. Bu değerler sayesinde örgüt, çevresel değişiklik ve gelişmelere ayak uydurabilir. Bağlı olduğu üst sistem ve kendi içindeki alt sistemler arasında bütünleşme ve uyum sağlayarak çevreden gelen olumsuzluklarla mücadele edebilir. Toplumdaki varlığını ve yasallığını koruyabilir, örgütsel çalışmalarına devam ederek amaçlarına ulaşabilir.⁸⁶

1.7.3. Ouchi'nin "Z – Kültürü" Modeli

Z Teorisi, Japon bilim adamı William Ouchi tarafından 1981 yılında geliştirilen yeni bir Japon İşletme Yönetimi Modelidir. Ouchi, Amerikan ve Japon işletme yönetimlerini karşılaştıran çalışmalarından sonra, Japon yönetim tarzını Amerikan yönetim tarzına uyarlayarak karma bir yönetim tarzı olarak Z Teorisini oluşturmuştur. Ouchi'nin teorisi, güven, duyarlı olma, samimiyet, açık iletişim ve ekip çalışmasının olduğu demokratik bir yapı üzerine kuruludur. Teori, katılımcı bir karar verme yaklaşımı, ortak değerler, paylaşılan hedefler ve genel uzun vadeli ilişkileri sürdüren alışkanlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Motivasyon, kalite, verimlilik ve iş gücü devamlılığı bu teorinin özünü oluşturan ana öğelerdir. İnsan doğasına, insan kaynaklarına vurgu yapmaya, heyecan, inisiyatif ve yaratıcılıklarını harekete geçirmeye çalışarak çalışanların potansiyelini en üst düzeye çıkaran bir yönetim yaklaşımı vardır.⁸⁷

⁸⁵ Hüseyin Yolcu, "Organization Culture and Related Organizational Outcomes: A Theoretical Study Örgüt Kültürü ve İlişkili Olduğu Örgütsel Sonuçlar: Kuramsal Bir Çalışma", *Journal of Human Sciences*, 2016, Cilt:13 (3), 4501-4519, s. 4507.

⁸⁶ Eren, a.g.e., s. 42-43.

⁸⁷ Naci Atalay Davutoğlu vd., "İşletmelerde Ekonomik Verimliliği Artırma ve Etkin Yönetim Kültürü Oluşturmada Z Teorisinin Uygulanabilirliği", *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 2017 (60), 16-35, s. 18-19.

Z Teorisi, yeni bir yönetim anlayışı olarak 1980'li yıllardan sonra birçok Japon şirketi tarafından Amerika'da uygulanmış ve başarılı olmuştur. Başarının kaynağı olarak ise teknolojinin etkisinden çok insanları yönetmede izlenilen özel yollar olduğu görülmüştür. Z tipine göre yönetilen şirketlerin sahip olduğu güçlü örgüt kültürü ve insan odaklı yönetim yapısı çalışanların işe bağlılığını, motivasyonunu ve üretkenliğini artırmıştır.

Z Teorisinin yönetim anlayışının temeli, Japon kültürünün kökeninde bulunan değer, ilke ve prensiplere dayanmaktadır. Japon kültürel değerleri, Z Teorisini oluşturan unsurların belirlenmesinde de etkili olmuştur. Z Teorisinin ana unsurları; ömür boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi sistemi, uzmanlaşmış mesleki gelişme, ortak karar verme, ortak sorumluluk, örtülü kontrol mekanizmaları ve bütünlük olmak üzere yedi adet başlıktan oluşmaktadır.⁸⁸

- **Ömür Boyu İstihdam:** Japon işletme kültürünün en önemli özelliklerinden biri de ömür boyu istihdamdır. Bunun için işletmeler çalışanları uzun süre çalışma ve hizmet etme garantisiyle örgüte alırlar, ancak başarısızlık durumunda işlerine son verirler. Z tipi örgütlerin ömür boyu istihdam anlayışı örgüt içinde çalışanlar arasındaki bağı güçlendirmekte, uzun dönemli bir bakış açısı kazandırmakta, iletişimi ve sosyal ilişkileri artırmaktadır.⁸⁹
- **Yavaş Değerleme ve Terfi Sistemi:** Japon yönetim anlayışında bir çalışanın değerlemeye alınabilmesi ve terfi edebilmesi için 8-10 yıllık deneyime sahip olması gerekir. Bir çalışanın eğitimi, yeteneği ve uzmanlığı yeterli olsa bile bu çalışma süresini tamamlamadan terfi edebilmesi mümkün değildir.
- **Uzmanlaşmış Mesleki Gelişme:** Japon işletmelerinde çalışanın uzmanlaşması tek bir alanla sınırlandırılmamakta, çalışan işletmenin tüm bölümlerinde belirli sürelerde çalışarak çok yönlü işletme uzmanı olarak yetiştirilmektedir. Bu çalışana işletmenin farklı bölümlerini tanıma fırsatı, kendini geliştirme, mesleki deneyim kazanma olanağı sağlamaktadır.
- **Ortak Karar Verme:** Katılımcılığın esas olduğu bu yönetim yapısında önemli kararlar alınmadan önce konuyla ilgili kişilerin fikirleri alınır. Ortak

⁸⁸ Tutar, a.g.e., s. 260-262.

⁸⁹ Abdullah Kalkan, Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2013, s. 50 (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

kararların alınması katılımcılığı, işbirliğini artırırken, aynı zamanda ekip ruhunu da güçlendirir.

- **Ortak Sorumluluk:** Japon yönetim felsefesinden biri de ortak çalışmaya önem verilmesi, sorumlulukların grup üyeleri tarafından paylaşılmasıdır. Tek başına hareket etme, kişisel kararlar alma gibi bireysellik yerine grubun bir parçası olarak hareket edilmesi esastır.
- **Örtülü Kontrol Mekanizmaları:** Amerikan ve Batı yönetim yapısında açık bir şekilde belirlenmiş kontrol mekanizmaları ile işlerin ve çalışanların denetimi sağlanır. Örgüt yöneticilerinin dışında ayrıca merkezi dış denetim mekanizmaları, teftiş heyetleri ve iç denetim sistemleri bulunur. Japon yönetim yapısında ise ortak çalışma, ortak kararlar alma, ekip halinde çalışma prensipleri olduğundan herkesin birbirini doğal şekilde denetlediği görülür. Ayrıca açık bir şekilde kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaz.⁹⁰
- **Bütünlük:** Japonya'da iş ve iş dışındaki hayat alanlarının birbirinin içine geçerek bütünleştiği ve aralarında dengenin bulunduğu bir yaşam biçimi vardır. Çalışanlar sosyal ve kültürel değerlerini iş hayatına da taşırlar, kendilerini işin bir parçası sayıp adeta örgütle özdeşleşirler.

1.7.4. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Örgüt kültürü araştırmacıları, 1980'li yılların başından beri başarılı şirketlerin değişimle nasıl baş ettikleriyle ilgili konulara odaklandılar. Dünyanın önde gelen yönetim gurularından biri olan Tom Peters ve meslektaşı Robert Waterman da Amerika'daki 65 başarılı şirkette yürüttükleri çalışmalarında "mükemmellik" kavramını araştırdılar. Peters ve Waterman yönetim danışmanlığı yaptıkları şirketlerde mükemmellik anketinde kullanmak için bir model tasarladılar. Bu modelde yazarlar örgütlerin temel özelliklerinden yapı, strateji, sistemler, yönetim stili, yetenekler, insan ve paylaşılan değerler üzerinde durdular. Peters ve Waterman, 1982 yılında yayınladıkları "In Search of Excellence" (Mükemmelliği Araştırma) adlı ünlü kitaplarında ise mükemmellik başarısı için işletmelere pek çok öneri getirdiler. Yazarlara göre örgüt kültürü ve başarı arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Tutarlı ve egemen örgüt kültürü, mükemmel örgütlerin vazgeçilmez bir niteliğidir.⁹¹

Peters ve Waterman yaptıkları çalışmalarının sonucunda şirketlerin başarılı olabilmesi için sekiz anahtar özelliğe sahip olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu

⁹⁰ Kalkan, a.g.e., s. 51-52.

⁹¹ Steven McCabe, *Corporate Strategy in Construction: Understanding Today's Theory and Practice*, Wiley-Blackwell, 2010, s. 158-159.

şirketlerin başarılı olarak değerlendirilmesinde rakipleri karşısındaki elde ettikleri satış gelirleri, kar oranları ve yıllık büyüme hızları gibi finansal başarıları dikkate alınmıştır. Mükemmel şirketlerin kültürel değer ve davranış biçimleri şunlardır⁹²:

- 1. Hareketi tercih etme:** Yeni fırsatlara karşı hızlı hareket edip, çabuk kararlar alabilen şirketler zorlu piyasa koşullarında daha başarılı olmaktadır. Bu şirketler karar alma süreçlerinde hareketsiz kalmak yerine, hızlı çözümler üretmeyi ve uygulamayı tercih ederler.
- 2. Müşterilerle sürekli ilişkiler:** Başarılı şirketlerin en önemli özelliklerinden biri de müşteri odaklı düşünmeleri ve hareket etmeleridir. Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayan, yönelimlerini takip eden ve onlarla sürekli yakın ilişki de bulunan şirketlerin başarılı olduğu görülmektedir.
- 3. Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi:** Başarılı şirketler, çalışanların özgür düşünme, yenilikçi ve girişimci olmasını teşvik eden ve proaktif davranışlarını destekleyen örgütlerdir. Bu örgütün çalışanları kendi kararlarını alabilen, risk alma konusunda cesaretli ve yaratıcı olan kişilerdir.
- 4. İnsana değer vererek verimliliği artırma:** Başarılı şirketlerin üretim ve verimliliği artırmada değer verdiği konularından biri de insan faktörüdür. Şirketlerin verimlilik artışı, örgüt çalışanlarının motivasyonlarını artırmak, onlara değer vermek ve kendi amaçlarını belirlemede teşvik etmekle mümkün olur.
- 5. Basit yapı ve az kurmay:** Başarılı şirketler birden fazla yönetici veya karar birimi yerine, daha az sayıda ve nitelikli yöneticilerle çalışmalarını bakımından diğer örgütlerden ayrılmaktadır. Bu şirketlerin örgütsel yapısı yalındır, hiyerarşi ve prosedür azdır. Az üst düzey yönetici ve basit yönetim yapısı çalışanları karmaşık çalışma ortamından uzaklaştırmakta, üretkenliklerini ve iş verimliliklerini artırmaktadır.
- 6. Bir ana işletme değerine önem verme:** Başarılı şirketlerdeki yöneticiler şirketteki bütün sorunların üstesinden gelebilmektedir. Yöneticilerin örgütün faaliyet gösterdiği alanlar hakkında bilgi sahibi olmasının yanı sıra her bölümün yaptığı işten de haberdar olması onların sorunları kolay biçimde çözmelerine olanak sağlar.
- 7. En iyi bilinen iş alanında kalma:** Başarılı şirketler kendi çalışma alanı dışındaki örgütlerle ilgilenmemekte, yalnızca kendi işleri ve üretimleriyle ilgilenmektedir. Üretim yaptıkları iş alanında yoğunlaşan, pazarlama,

⁹² Gökhan Çakır, Örgüt Kültürü ve Uzunköprü Belediyesi'nde Bir İnceleme, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2012, s. 70 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

müşteri ilişkileri, yeni ürün ve düşük maliyet konularına eğilen, güç ve kaynaklarını işlerine yöneltten şirketler başarılı olmaktadır.

8. Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma: Bu son başarı değişkeni şirketlerin hem sıkı ve hem de gevşek kontrolü birlikte kullanmalarıyla ilgilidir. Başarılı şirketler üzerinde önemle durdukları temel değerler ile ilgili alanlarda daha sıkı ve merkeziliği, diğer alanlarda ise daha serbest ve özerkliği tercih edebilmektedir.

1.7.5. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli

Geert Hofstede, 1967-1973 yılları arasında IBM şirketindeki tecrübesine dayalı olarak örgütteki değerlerin ulus kültüründen nasıl etkilendiğine ilişkin en kapsamlı araştırmalardan birini yaptı. Araştırmasının verileri, ilk önce en çok katılımcı grubu kullandığı 40 ülkeyi ve daha sonra 50 ülke ve 3 bölgeye genişlettiği 70'den fazla ülkeyi kapsıyordu.⁹³ Hofstede çalışmasının sonucunda ilk olarak dört boyutlu kültür modelini (4D) geliştirdi. 1991 yılında Michael Harris Bond'un çalışmasına dayanarak beşinci boyutu (5D) ekledi, son olarak modeline altıncı boyutu da ekleyerek 6D modelini oluşturdu. Bu model bugün dünya çapında birçok akademik ve mesleki yönetim ortamlarında yaygınlıkla uygulanmaktadır.⁹⁴

Hofstede'nin ulusal kültür modeli aşağıdaki altı boyuttan oluşmaktadır.⁹⁵

Güç Mesafesi:

Güç mesafesi, kurumların (aile gibi) ve örgütlerin daha az güçlü üyelerinin gücün eşit olmayan bir şekilde dağıldığını benimseme ve kabul etme derecesidir. Bir toplumun eşitsizlik seviyesinin liderler kadar takipçiler tarafından desteklendiğini anlamına gelmektedir. Güç ve eşitsizlik, herhangi bir toplumun temel gerçekleridir. Bütün toplumlar elbette eşit değildir, ancak bazıları diğerlerinden daha eşitsizdir.

Güç mesafesi yüksek olan toplumlardaki insanlar herkesin hiyerarşi içinde bir yeri olduğunu kabul ederler. Gücün etkili olduğu bu toplumlarda merkezîyetçi ve otoriter bir yönetim biçimi vardır. İnsanlar üst yönetimin kurallarına sıkıca bağlıdır, genellikle karar verme süreçlerine dahil olmazlar ve emirleri sorgulamadan yerine getirirler.

Düşük güç mesafesi olan toplumlarda ise insanlar güç dağılımını eşitlemeye ve güç eşitsizliklerini ortadan kaldırmaya çalışırlar. Bu toplumun alt ve üst katmanlarında

⁹³ "Hofstede Insights," <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/> (Erişim tarihi: 25.12.2017)

⁹⁴ Pilar Gomez-Rey vd., "The Impact of Cultural Dimensions on Online Learning", *Journal of Educational Technology & Society*, 2016, Cilt:19 (4), 225-238, s. 226.

⁹⁵ Hofstede Insights, a.g.e., (Erişim tarihi: 25.12.2017)

bulunan insanlar birbirlerini değerli görürler, eşit hak ve özgürlüklere sahip olduklarını kabul ederler. Örgütlerinde merkezi güç yerine, demokratik bir yönetim biçimi vardır. Çalışanların yönetim süreçlerine katılması beklenir.⁹⁶

Bireysellik – Toplulukçuluk:

Bu boyut, toplumdaki bireylerin grupla bütünleşmesi derecesi ile ilgilidir. Bireysellik, insanların kendi çıkarlarını ve hedeflerini, toplumun hedeflerinin üzerinde tutması anlamına gelir. Bireyselliğin egemen olduğu toplumlarda bireyler bir grubun üyesi olmak yerine, kendileri ve yakın aileleri ile ilgilendikleri sosyal bir yapıyı tercih ederler. Bu kültürlerde bireyler arasındaki bağlar zayıftır ve kişisel çıkarlara göre davranılması doğal karşılanır.⁹⁷

Bununla birlikte, bir toplulukçuluk kültüründe, insanlar gruplara veya topluluklara ait olma ve birbirlerine sadakatle bakma eğilimindedir. Toplulukçu kültürlerde insanlar kişisel çıkar ve hedeflerini önemsedikleri kadar, toplumsal yarar, değer ve hedefleri de önemserler. Kişiler, bir gruba ait olmaya ve onun amaçlarını yerine getirmeye çaba gösterirler. Bireyselliğin üstün tutulduğu toplumlarda “ben”, toplulukçuluğun üstün tutulduğu toplumlarda “biz” duygusu egemendir.⁹⁸

Eril ve Dişil Kültür:

Erkeklik- kadınlık kültürel boyutta, bireyin bir özelliği olarak değil, toplumsal olarak ele alınır ve değerlerin cinsiyetler arasında dağılımını ifade eder. Duygusal ve sosyal roller için cinsiyetler arasında güçlü bir ayrım olmadığında, kadın ve erkeklerin her ikisi de mütevazı ve eşit olduğunda bir toplum dişil olarak adlandırılır. Rekabetçilik, materyalizm, hırs ve gücün daha etkili, cinsiyet rollerindeki farklılaşmaların da çok olduğu toplum eril olarak adlandırılır. Toplumların eril veya dişil kültür özelliklerine sahip olması iş hayatı, sosyal yaşam ve aile ilişkilerine kadar yaşamın bütün alanlarını etkiler.

Eril kültürlerde maddiyat, başarı, atılganlık, kahramanlık, hırs belirgin kültür özellikleridir. Eril toplumlarda cinsiyet ayrımı yapılır, erkek ve kadınların çalışacağı işler birbirinden farklıdır. İş hayatının odağındadır, iddialı kariyer hedefleri önemlidir.

Dişil kültürlerde işbirliği, alçakgönüllülük, ilişkiler ve yaşam kalitesi daha fazla değer taşır. İş, yaşamın odak noktası değildir, yaşamdaki ilişkiler, duyarlılık,

⁹⁶ Pei-Luen Patrick Rau vd. *Cross-Cultural Design for It Products and Services* CRC Press, Boca Raton 2012, s. 5.

⁹⁷ Hofstede Geert, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2011, Cilt:2 (1), 1-26, s. 11.

⁹⁸ Tutar, a.g.e., s. 296-297.

dayanışma, sevgi, merhamet, nazik ve sadık davranma dışil kültürlerin temel özellikleridir.

Belirsizlikten Kaçınma:

Bu boyut, kişilerin belirsizliğe veya belirsiz bir duruma maruz kaldıklarında rahatsızlık duyma derecelerini ifade eder. Belirsizlikten kaçınma, riskten kaçınma ile aynı değildir; bir toplumun belirsizliğe karşı toleransı ile ilgilidir. Bir kültür üyelerinin yapılandırılmamış bir durumda rahatsız ya da rahat hissetmelerine programlanması anlamına gelir. Yapılandırılmamış durumlar yeni, bilinmeyen, şaşırtıcı ve alışılmamışın dışındaki durumlardır.

Düşük belirsizlikten kaçınmanın olduğu toplumdaki insanlar belirsizliğe karşı tutarlı ve rahat bir tavır sergilerler, kaygı ve stres seviyeleri düşüktür. İşyerinde risk almaktan kaçınmazlar, teknolojiye, gelişime ve yeniliklere açıktırlar. Belirsizliğe alıştıklarından farklı görüşlere daha hoşgörülüdür; daha az kural koymaya çalışırlar, farklı düşüncelerin ortaya çıkmasına izin verirler.

Buna karşın, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumdaki insanlar belirsizliği devamlı bir tehdit olarak kabul ederler. Bu toplumda katı kural ve inançlar geçerlidir ve alışılmadık davranış ve düşüncelerden hoşnutluk duyulmaz. Stres, kaygı, duygusallık ve sinirlilik seviyeleri yüksektir. Riskten kaçınma eğilimindedirler ve işyerlerinde katı ve resmi karar verme süreçlerini desteklerler. Yeniliklere, değişikliklere ve teknolojiye açık değillerdir.

Uzun Dönem – Kısa Dönem:

Bu boyut ilk olarak Çinli araştırmacıların 23 ülkedeki öğrenciler üzerinde yaptıkları anketin sonuçlarını ortaya koydukları bir çalışmada tanımlandı. Daha sonra Michael Harris Bond tarafından “Confucian Work Dynamism” Konfüçyüsçü İş Dinamizmi olarak ekonomik büyüme ile ilişkilendirildi. Hofstede ise Bond’un çalışmalarından yararlanarak bu boyutu Uzun Dönem – Kısa Dönem olarak tekrar tanımladı ve 1991 yılında yayınladığı “Cultures and Organizations: Software of the Mind” adlı kitabında 5. kültürel bir boyut olarak ekledi.⁹⁹

Hofstede’ye göre her toplumun varoluş amacına göre geçmiş, şimdi ve gelecekle ilgili kısa ve uzun vadeli yönelimleri bulunmaktadır. Toplumun uzun dönem yönelimi gelecek ile ilgili, ileriye dönük değerlere önem verdiğini, kısa dönem yönelimi ise geçmiş ve şimdije bakan değerlerine önem verdiğini göstermektedir. Toplumdaki bireylerin geçmiş ve gelecekle ilgili tutum ve kararları bugünkü eylemlerini etkilerken,

⁹⁹ Geert, a.g.e., s. 13.

zamana ilişkin algılamaları ise hedeflerinin seçim ve gerçekleşmesinde büyük önem taşımaktadır.¹⁰⁰

Uzun dönem yönelimi gösteren insanlar, olaylara kolay uyum sağlayabilirler, gelenekleri değişen koşullara göre uyarlayabilirler, aile içinde görevleri paylaşırlar, sabırlı ve azimlidirler, başarılı olmak için çaba gösterirler, yatırım ve tasarrufa yönelik çalışırlar. Kısa dönem yönelimi gösterenler ise geçmiş ve şimdiki olaylara önem verirler, istikrarlıdırler, gelenekçidirler, aile yaşamlarının zorunluluklarına göre yönlendirirler, başkalarına hizmete önem verirler, sosyal harcama ve tüketim yaparlar.¹⁰¹

Göz Yumma veya Sınırlama:

Hofstede'nin 2010 yılındaki kitabına eklenen 6. ve yeni boyut, Michael Minkov'un belirlediği Göz Yummaya Karşı Sınırlama başlığına ve ayrıca Dünya Değerleri Anketi verilerine dayanmaktadır. Diğer beş boyutun kapsamadığı, ancak mutluluk ve yaşam kontrolü konuları üzerine yoğunlaşır. Göz yumma veya hoşgörü, yaşamın tadını çıkarmak ve eğlenmek ile ilgili temel ve doğal insan arzularının özgürce yaşanmasını sağlayan bir topluluk anlamına gelir. Kısıtlama, ihtiyaçların memnuniyetini kontrol eden ve sıkı sosyal normlar yoluyla düzenleyen, baskılayan bir toplumu ifade eder.

Göz yummanın yüksek olduğu toplumlarda yaşayan insanlar özgür davranma ve konuşma, mutlu olma, eğitim, şu ana odaklanma, kişisel yaşam kontrolü, olumlu duyguların yüksekliği, aktif sporla ilgilenme gibi davranışsal özellikler taşırlar. Kısıtlamanın yüksek olduğu toplumda yaşayan insanlar ise daha az mutlu, olumlu duyguları düşük, çaresizlik algısı olan, aktif sporla az ilgilenen, yaşam kontrolünü olmayan davranışsal özellikler gösterirler. Bu toplum yapısı kişilere katı kurallar, kontrolün ve güvenliğin çok olduğu kısıtlayıcı, baskılayıcı bir yaşam ortamı yaratır.

1.7.6. Denison Kültür Modeli

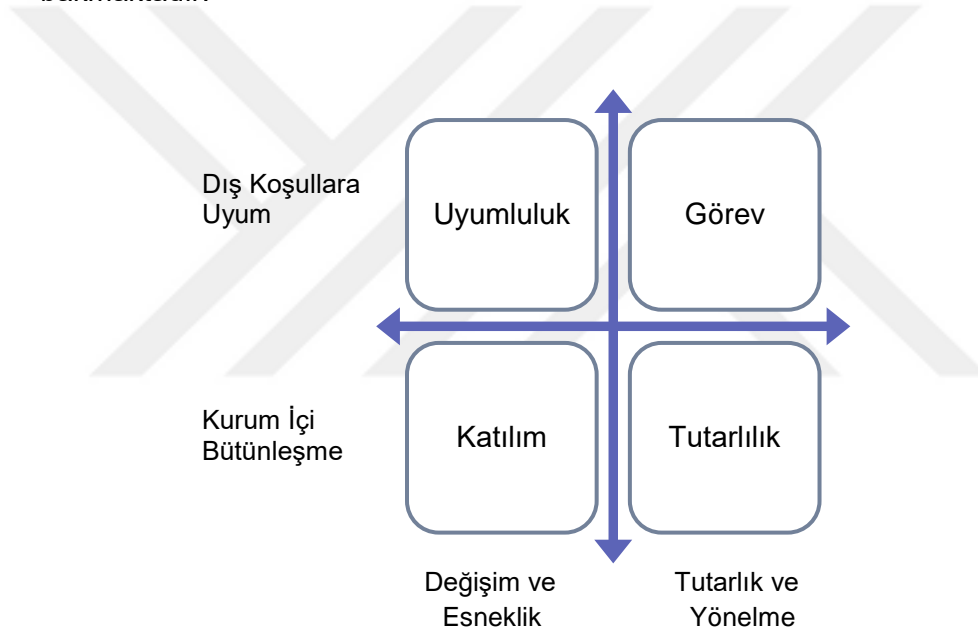
Denison ve Mishra, 1995 yılında örgüt kültürü ve etkinlik arasındaki bağlantıyı açıklayan bir örgüt kültürü modeli geliştirdiler. Denison ve Mishra modelin geçerliliğini ispatlamak için 1997- 2001 yılları arasında çeşitli şirket CEO'su, 764 şirket, 35.474 kişi ile görüşmeler ve anket çalışmaları yapmışlardır. Yapılan çalışmalar sonucunda model son haliyle 2006 yılında ispatlanmıştır. Bugün üretim, hizmet sektörleri ve

¹⁰⁰ Tutar, a.g.e., s. 298.

¹⁰¹ Geert, a.g.e., s. 15.

benzeri çeşitli işletme ve kuruluşlarda örgüt kültürünün analizinde kullanılan en yaygın modellerden biri olmuştur.¹⁰²

Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürü modellerini, örgütün hem dışsal hem içsel, aynı zamanda esnek ya da istikrarlı yönelimlerini dikkate alarak iki boyuta göre oluşturmuşlardır. İlk boyut, örgütün dışa uyum sağlayabilme yeteneği, ikinci boyut ise dış çevreye uyum sağlayabilmek kendini dönüştürme yeteneğidir. Bu iki ana boyut ise ikiye bölünerek, görev, katılım, tutarlılık ve uyumluluk olmak üzere dört temel özelliğe ayrılmıştır. Bu özelliklerin her biri etkili örgütlerin birbirine zıt ancak dengeleyici niteliklerini temsil etmektedir. Görev ve katılım örgütlerin iç işleyişine bakarken, tutarlılık ve uyumluluk dış işlevselliği üzerinde durmaktadır. Benzer şekilde, görev ve tutarlılık istikrar ve yöne bakarken, katılım ve uyumluluk değişime ve esnekliğe bakmaktadır.¹⁰³



Şekil-4 Denison Örgüt Kültürü Modeli¹⁰⁴

Denison ve Mishra'nın örgüt kültürü modelinin dört temel özelliği şu şekilde açıklanabilir¹⁰⁵:

1. Uyumluluk: Uyumluluk, bir örgütün müşterileri beklentileri ve rekabetçi piyasa güçleri gibi dış çevre faktörlerini anlaması ve uyum sağlaması anlamına gelir. Çevreye uyumlu olan örgütler, işlerini yaparken devamlı yeni ve daha iyi yollar ararlar,

¹⁰² Mehmet Kızıloğlu ve Sabahat Bayrak Kök, "Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma", *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2017, Cilt: 4 (11), 141-159, s. 143.

¹⁰³ Tutar, a.g.e., s. 290.

¹⁰⁴ Daniel R. Denison ve Anil K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 1995, Cilt:6 (2), 204-223, s. 216.

¹⁰⁵ Brian J. Glaser, *Organizational Culture and Financial Performance and the Moderating Effect of Organizational Age*, Walden University, Ann Arbor, 2014, s. 40-42 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

bunu da müşterilerin geribildirimine hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vererek ve rekabetin güçlü ve zayıf yönlerini bilerek yaparlar. Uyumluluk kültürüne sahip örgütler pazardaki değişimlere ve tüketici ihtiyaçlarına duyarlıdır, yenilikçidir, esnektir ve değişime açıktır.

2. Katılım: Denison'ın gözlemlediği başka bir kültür özelliği olan katılım, bir örgütün çalışanlarının katkılarının örgütle nasıl bağlantılı olduğunu ve katılım seviyelerini anlamalarını açıklar. Bu kavrama göre, katılım alanında başarılı olan örgütler, çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarını sağlayacak olan bilgiye erişebilmeleri için bilgiyi paylaşırlar. Bununla birlikte katılım kültürü, çalışanları örgütsel konulara katılmaya, inisiyatif almaya, kendilerini daima geliştirmeye ve ekip çalışması yapmaya teşvik eder.

3. Görev: Denison ve Mishra bu kavramı, örgütün amaçları, hedefleri, stratejik yönü ve vizyonun açık ve birbiriyle uyumlu olması olarak tanımlamaktadır. Onlara göre, görevlerini etkili bir şekilde tanımlayan, geleceğe dair açık amaç, hedef ve stratejiler belirleyen örgütler gelecekte nerede olacaklarıyla ilgili vizyon sahibidirler. Aynı zamanda iyi tanımlanmış bir görev açıklaması örgütlerin kendilerini daha iyi ifade etmelerini, örgüt üyelerinin daha etkili bir şekilde örgütle bütünleşmelerini sağlayacaktır. Bu örgütlerin güçlü vizyonları ve yönetimleri gelecekte onlara başarı, istikrar ve kar getirecektir.

4. Tutarlılık: Tutarlılık kültüründeki sistemler, süreçler ve istikrarlı bir altyapının varlığı, bir örgütün faaliyetlerini tekrar tekrar yürütmesine olanak tanımaktadır. Tutarlılık, öz değerler, uzlaşma, koordinasyon ve bütünleşme olmak üzere üç göstergesi ile temsil edilmektedir.¹⁰⁶ Denison ve Mishra, tutarlılık alanında etkili örgütlerin çok daha koordine edilmiş ve zorlu konularda fikir birliğine varabilecek ortak değerleri olan çalışanlardan oluştuğu düşüncesindedir.

1.7.7. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence E. Deal ve Allan A. Kennedy özellikle yönetsel açıdan bakıldığında örgüt kültürü alanında büyük etkisi bulunan yazarlardır. Deal ve Kennedy 1982 yılında yayınladıkları "Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life" adlı kitaplarında örgüt kültürünün önemine tekrar dikkat çektiler. Onlara göre her işletme ürünleri, rakipleri, müşterileri, teknolojileri, hükümetin etkileri gibi benzer faktörlere

¹⁰⁶ Tutar, a.g.e., s. 291.

bağlı olarak piyasada farklı durumlarla karşılaşabilmektedir. Kültür, işletme içindeki bireylerden çok dış çevrenin etkilerine göre şekillenmektedir.¹⁰⁷

Deal ve Kennedy, örgüt kültürü modellerini “çevresel belirsizlik derecesi” ve “örgütün geri bildirim hızı” olmak üzere iki değişkeni temel alarak geliştirmişlerdir. Bu değişkenleri de yüksek ve düşük risk, hızlı ve yavaş geri bildirim düzeylerine göre sınıflandırarak dört farklı kültür modeli oluşturmuşlardır. Bunlar; sert erkek, maço kültür, çok çalış-sert oyna kültürü, şirket üzerine iddiaya gir kültürü, süreç kültürüdür.¹⁰⁸

	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	<u>Sert erkek, maço kültür</u> Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	<u>Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü</u> Havacılık, uzay, araştırma geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler
Düşük Risk Kararları	<u>Çok çalış/sert oyna kültürü</u> Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	<u>Süreç Kültürü</u> Hükümet kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

Şekil-5 Çevre – Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür¹⁰⁹

Sert Erkek, Maço Kültür: Çevresel belirsizliğin ve riskin yüksek olduğu, geri bildirimlerin hızlı alınabildiği örgüt kültürü modelidir. Bu kültürlerde, uzun vadeli bir geleceğe değil, bugüne odaklanılmakta, kısa vadede başarıya ulaşmak için riskli kararlar cesaretle alınmaktadır. Örnekler: Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleridir.

Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü: Yüksek hızlı eylemlerin ve hareketliliğin yoğun olduğu örgütlerde görülmektedir. Bu kültür modelinin özelliği hızlı geri bildirim ve düşük riskli kararların olmasıdır. Örgütün üyeleri kariyerleri için bireysel risk alırlar, finansal risk söz konusu değildir, iş fazlalığından kaynaklanan stres fazladır. Örnekler: Restoranlar, yazılım şirketleri.

Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü: Çevresel belirsizlik ve yüksek risk, yavaş geri bildirim olan örgütlerin kültür özelliğidir. Uzun dönemli işler için kapsamlı

¹⁰⁷ Dominik Maximini, *The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations*, Heidelberg, Springer, 2015, s. 13.

¹⁰⁸ Eren, a.g.e., s. 152-153.

¹⁰⁹ Eren, a.g.e., s. 152.

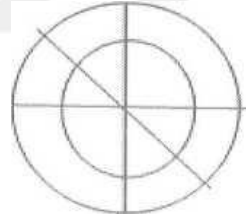
çalışmaların yürütüldüğü, büyük yatırımların yapıldığı işletmelerde görülür. Örnekler: uçak üreticileri, petrol şirketleri.

Süreç Kültürü: Yavaş geri bildirim ve düşük risk bulunan örgütlerin kültürüdür. Bu kültürlerin işleyişi istikrarlı ve sistemli fakat bürokratik aşamalardan dolayı yavaştır. Bu örgütlerde işin kendisi değil, işin nasıl yapıldığı daha önemlidir. İş süreçlerinde prosedür, kurallar ve standartlara uyulmaya dikkat edilir. Örnekler: bankalar, sigorta şirketleri.

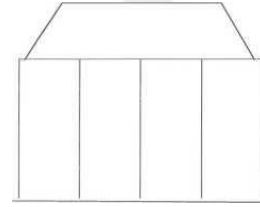
1.7.8. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Roger Harrison'un 1972'de oluşturduğu örgüt kültürü modeli daha sonra 1999 yılında Charles Handy tarafından geliştirilerek güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olmak üzere dört kategoride sınıflandırıldı. Handy, örgüt kültürünü etkileyen güç odaklarını, çalışanların davranışlarını ve çevre ile olan etkileşimlerini dikkate alarak bir kültürel tipoloji hazırladı. Handy'nin örgüt kültürü sınıflaması, bilgelik ve gücü temsil eden Yunan tanrılarından Zeus, Apollo, Athena ve Dionysos'un kişilik profillerine dayanmaktadır.¹¹⁰

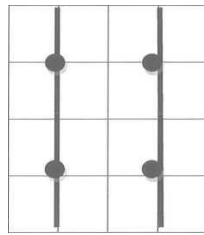
Handy'nin örgüt kültürü modelini oluşturan öğelerin temel özellikleri aşağıdaki gibidir¹¹¹:



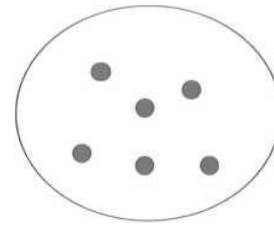
Güç Kültürü



Rol Kültürü



Görev Kültürü



Birey Kültürü

Şekil-6 Handy'nin Örgüt Kültür Şeması ve Örgüt Kültür Tipleri¹¹²

¹¹⁰ Marcela do Carmo Silva ve Carlos Francisco Simões Gomes, "Practices in Project Management According to Charles Handy's Organizational Culture Typologies", *Procedia Computer Science*, 2015, Cilt:55, 678-687., s. 681.

¹¹¹ Peter Gallo ve Jaroslav Gonos, "Corporate Culture Typology Model with Regard to Organizational Structure", *Actual Problems of the Economy*, 2014 (12), 304-310, s. 305-307.

¹¹² Gallo ve Gonos, a.g.e., s. 306.

Güç kültürü: Bu örgüt kültürü yapısı, merkezdeki bir bireyin gücüne ve egemenliğine dayanır. Kararların merkezdeki bir kişi tarafından alınması bu kültürün tipik bir özelliğidir. Güç ve çıkar çatışmalarının sıkça yaşanması kültürün genel karakteridir. Bu tür kültürde bürokrasi, kural ve prosedür azdır. Örgüt içindeki ilişkiler karşılıklı güven ve iletişime bağlıdır. Güç kültürü, güçlü ve esnektir ve dış ortamdaki tehditlere cevap verebilir. Kesinlik gerektiren ve iktidar odaklı bir yönetim biçimiyle yönetilen insanların oluşturduğu, ağ şeklinde kültürel bir yapıdır. Küçük, girişimci veya aile şirketlerinin tipik yapısıdır.

Rol kültürü: Bu örgüt kültürü, açıkça belirlenmiş kurallara ve usullere dayanan, bürokrasinin egemen olduğu bir kültürdür. Bu örgüt kültürünün genel özelliği, üst yönetimin en üstte olduğu, alt yapıyla koordinasyonun gözetildiği hiyerarşik bir düzenin ve işleyişin olmasıdır. Üst yönetim satış, pazarlama, finans ve üretim bölümlerinin işleyişine hakimdir. Her çalışana iş görevlerini yerine getirirken uymaları gereken bir rol verilir. Örgüt içerisinde çalışanların rol, statü, pozisyon ve sorumlulukları yerine getirilmesine, resmi kuralların işleyişine büyük önem verilir. Rol kültürü, şirketin piyasada olabilecek durumları öngörebildiği, istikrarlı ortamlar için uygundur. Bu kültür özelliği aynı zamanda rol kültürünün olumsuz özelliğini oluşturur; özellikle örgüt çevresel değişiklikleri tanımada yavaştır ve bu değişikliklere cevap verecek ve uyum sağlayacak esnek yapıda değildir. Kamu idaresi ve büyük kuruluşlar için tipik bir kültür yapısıdır.

Görev kültürü: Bu örgüt kültürünün temel amacı, görevleri yerine getirmeye odaklanmaktır. Üst yönetim belirli görevleri yerine getirmek için uygun kişileri seçer ve bu görevlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için ekip oluşturur. Görev kültüründe uzmanlık gücün kaynağıdır. Bu kültürde iş ve projelerin yürütülmesinde alanında uzman kişilerin doğru yerlerde çalışması esastır. Bu örgüt kültürünün avantajı, bir şirketin pazardaki değişimlere hızla uyum sağlayabilmesi ve onlara esnek bir şekilde karşılık verebilmesidir. Sonuçlara, bireysel veya grup hedeflerine ulaşılmasına odaklanılır. Esnekliğin zorunlu olduğu istikrarsız ve hızlı değişen ortamlar için uygundur. Özellikle mühendislik ve yüksek teknoloji firmalarında görülen bir kültür tipidir.¹¹³

Birey kültürü: Bu kültürün temel özelliği bireyselliğe önem verilmesidir. Kültürün merkezinde birey bulunur, örgütün öncelikli amacı bireyin geliştirilmesi ve çıkarlarının korunmasıdır. Örgütün yönetsel gücü, bireylerin ihtiyaçlarının karşılanmasına, desteklenmesine ve uzmanlığının artırılmasına olanak sağlar.

¹¹³ Tutar, a.g.e., s. 266.

Bireysel yeterliliğin önem verildiği bu kültürde, bireyin uzmanlığı ve mesleki gücü örgütte sağlam bir konumdadır. Bu rgt kültüründe hiç kimse baskın bir konuma sahip değildir ve insanlar arasındaki ilişkiler ortaklığa ve bağımsızlığa dayanmaktadır. Birey kültürü olan örgütlerde hiyerarşik yapı ve kontrol mekanizmalarının bulunmadığı görülür. Kişi kültürünü nadiren kullanır, bununla birlikte özellikle bu tür bir örgüt kültürünü tercih eden bireyler veya gruplar vardır. Bunların arasında çoğunlukla avukatlar, mimarlar, doktorlar ve niversite ğretim görevlileri bulunmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI

Örgütsel bağlılık kavramı son yıllarda, insan kaynakları yönetimi, endüstriyel, örgütsel ve sosyal psikoloji alanlarında oldukça ilgi gören bir kavramdır. Bunun sebebi, birey ile örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin gücünün ve örgüt performansı üzerinde etkisinin fark edilmesidir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın yüksek seviyelerde olması hem çalışan hem de örgütler için olumlu sonuçlar vermektedir. Örgüt ve çalışan arasındaki bağın yüksek olduğu örgütlerde iş motivasyonu, uyum ve iş verimliliği artmakta, işe devamsızlık, geç kalma ve işten ayrılma ise azalmaktadır.¹¹⁴

Örgütsel bağlılık literatürüne genel olarak bakıldığında örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çalışmaların 1950'lerde başlayıp, özellikle 1970'li yıllardan sonra arttığı görülmektedir. Farklı disiplin dallarındaki pek çok araştırmacı bağlılığı teorik ve deneysel olarak çeşitli yönleriyle incelemiş, kavrama kendi alanıyla ilgili anlamlar yüklemiştir. Yapılan tanımların birbirinden farklı olması örgütsel bağlılık kavramı üzerinde ortak fikir birliğinin olmadığını göstermektedir.¹¹⁵

Sosyologlar ilk önce bağlılığın iş motivasyonu ve tutumu ile ilişkili olduğunu teorik olarak ifade etmişlerdir. (Becker, 1960; Kanter, 1968). İlk çalışmalar, örgütsel bağlılığı örgütsel hedeflerin ve bireysel hedeflerle giderek bütünleştiği süreç (Hall, Schneider, & Nygren, 1970); bir çalışanın örgütte sahip olduğu kişisel kimlik derecesi (Lee, 1971); ve çalışanların kimliğini örgüte bağlayan bir tutum (Sheldon, 1971) olarak tanımlamıştır.¹¹⁶

Buchanan (1974) bağlılığı, kişinin kendi çıkarlarını gözetmeden bir örgütün amaç ve değerlerine olan duygusal bağlılığı, örgütün amaçları gerçekleştirmek için kişinin rolünü ve sorumluluğunu benimsemesi ve örgüt yararına yandaş bir tutum sergilemesi olarak tanımlamıştır. Buchanan bağlılığın şu üç bileşenle ölçülebileceğini ifade etmiştir: a) Kişinin örgütün amaç ve değerlerini olduğu gibi kabul etme ve benimseme b) Kişinin iş rolündeki faaliyetlere psikolojik olarak kendini vermesi, c) Örgüte bağlanma, sevgi ve sadakat duygusu.¹¹⁷

¹¹⁴ Ebru Şengül Doğan, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013, s. 65.

¹¹⁵ Nihat Nacar, *Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2012, s. 22 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹¹⁶ Robert E Freeborough, *Exploring the Affect of Transformational Leadership on Nonprofit Leader Engagement and Commitment*, Capella University, Minnesota, 2012, s. 45 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

¹¹⁷ Bruce Buchanan, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 1974, Cilt:19 (4), 533-546, s. 533.

Mowday, Porter ve Steers (1982) bağıllığı, örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul; örgüt yararına çaba sarf etme isteği; örgüte üye olmanın güçlü bir arzusu olarak tanımlamıştır.¹¹⁸

O'Reilly & Chatman'a (1986) göre bağıllık bir bireyin örgüte psikolojik bağıllığı anlamına gelmekte, bağıllığın temelini ise uyum, içselleştirme ve özdeşleştirme olmak üzere üç ana unsura dayanmaktadır. Uyum örgütün inanç ve değerlerinin benimsenmesi, içselleştirme bireysel değerler ile örgütün değerleri arasındaki uyumu, özdeşleştirme örgüte üye olma arzusunu ifade etmektedir.¹¹⁹

Örgütsel bağıllık ile ilgili önemli uygulamalı çalışmaları yapan araştırmacılardan Allen ve Meyer (1996), örgütsel bağıllığı birey ve örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlamakta, bu bağ çalışanların örgütte kalma isteğini kuvvetlendirerek, örgütten ayrılma niyetini ortadan kaldırmaktadır. Allen ve Meyer'in geliştirdiği modelde örgütsel bağıllık duygusal, devam ve normatif bağıllık üç boyutlu bir çerçevede ele alınmaktadır.¹²⁰

Bağıllık, çalışanların örgütüne karşı sadakat konusundaki tutumlarıdır ve bireylerin örgütsel kararlara katılımı ve örgütlerin refahı ve başarısı ile kendini gösteren sürekli bir süreçtir. Liman.W.Porter ve meslektaşları, örgütsel bağıllığı, örgüt ve onun katılımı ile ilişkili olarak bireyin kimliğini tanımlamanın göreceli seviyesi olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma dayanarak örgütsel bağıllık şu üç faktörü içerir¹²¹:

1. Örgütün amaç ve değerlerini kabul etmek,
2. Örgüt yararı için üstün çaba göstermeye gönüllü olmak,
3. Örgüt üyelinin devam etmesi için güçlü bir istek duymak.

Örgütsel bağıllık tanımları, bireyle örgüt arasındaki psikolojik bağın özelliğine göre duygusal yönelim, maliyete dayalı ve zorunluluk ve manevi sorumluluk başlıkları altında gruplandırılabilir.

¹¹⁸ Miroshnik, a.g.e., s. 29.

¹¹⁹ Esra Aydın ve Nejat Basım, "İş-Aile Çatışması ile Örgütsel Bağıllık Etkileşiminde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü: Görgül Bir Araştırma 1", *Business and Economics Research Journal*, 2017, Cilt:8 (4), 773-784, s. 775.

¹²⁰ Aydın ve Basım, a.g.e., s. 775.

¹²¹ Mohammad Ali Kashefi vd., "Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2013, Cilt:4 (12), 501-510, s. 502.

Tablo-3 Örgütsel Bağlılık Tanımları¹²²

Duygusal Yönelim
Bir bireyin duygusal varlığının gruba bağlanmasıdır (Kanter, 1968).
Kişinin kimliğini örgüte bağlayan bir tavır ya da örgüte doğru bir yöneliştir (Sheldon, 1971).
Örgütün ve bireyin amaçlarını birbiriyle bütünleştiren veya uyumlu hale getiren süreçtir (Hall, Schneider, Nygren, 1970).
Örgütün amaçlarına ve değerlerine, kişinin amaçlarla ve değerlerle ilgili rolüne ve bizzat örgütün kendisine, pür, araçsal değerinden ayrı olarak duygusal bağlılık gösterilmesidir (Buchanan, 1974).
Bir bireyin kendisini bir örgütle güçlü bir şekilde tanımlaması ve örgütün meselelerine dahil olmasıdır (Mowday, Porter, Steers, 1982).
Maliyete Dayalı
Örgüte katılıma devam etmenin getirdiği kazanç ve örgütü terk etmenin ortaya çıkardığı maliyettir (Kanter, 1968).
Bir kişi, birbiriyle ilgisiz menfaatlerini tutarlı bir faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde bağlılık ortaya çıkar (Becker, 1960).
Zaman içinde bireysel çizgi, örgütsel işlemlerin ve değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur (Hrebiniak, Alutto, 1972).
Zorunluluk ve Manevi Sorumluluk
Bağlılık davranışları, bağlılığın hedefi ile ilgili resmi ve/veya normatif beklentileri aşan, sosyal olarak kabul edilmiş davranışlardır (Wiener, Gechman, 1977).
Örgütsel hedef ve çıkarılara uygun bir tarzda hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür (Wiener, 1982).
Bağlılık duyan çalışan, yıllar içinde firmanın kendisine ne derece statü iyileştirmesi ya da tatmin verdiği bakmaksızın, şirket içinde kalmanın ahlaki bakımdan doğru olduğunu düşünür (Marsh, Mannari, 1977).

Örgütsel bağlılık tanımları çeşitlilik göstermesine rağmen bazı ortak özellikler de içermektedir. Örgütsel bağlılık, örgüt ve çalışanları arasındaki güçlü bir psikolojik ilişkiyi, çalışanların örgütün değer ve amaçlarını gerçekleştirmek için üstün çaba göstermesini, örgütle kendi kimliğini özdeşleştirmesini ve örgüte bağlı kalarak örgütten ayrılmamasını ifade etmektedir.

¹²² Doğan, a.g.e., s. 67.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Günümüz rekabet koşullarında örgütlerin en değerli ve etkin varlıklarından biri de örgütüne bağlı insan kaynağıdır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi, işle ilgili tutumları, örgütsel başarı seviyesini ve iş performansını etkilemektedir. Bu sebeple örgütler, çalışanlarının örgütsel bağlılığı anlamaya ve seviyesini artırmaya, örgütlerinde oldukça kararlı ve sadık bir işgücü inşa etmeye çalışırlar. Örgütlerine daha fazla bağlı olma duygusu taşıyan çalışanlar, örgütlerinde iyi performans göstermeleri için daha fazla motive olup, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşma konusundaki katkılarını en üst düzeye çıkartabilirler.

Örgütsel bağlılık, örgütün iş çıktıları ve çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarına yön vermesi açısından çok önemli bir unsur olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık seviyeleri düşük olan çalışanlar örgüte katılma konusunda isteksiz olup, işe geçme kalma, devamsızlık ya da işten ayrılma gibi olumsuz davranışlar sergileme eğilimindedirler. Örgütsel bağlılığın yüksek seviyelerinde olduğu örgüt çalışanları ise örgütün felsefe, amaç ve değerlerini kabullenerek, örgüte ait olma, onun için çaba gösterme gibi olumlu hisler taşırlar. İşlerine devam etme ve örgütün varlığının sürdürülmesinde kendilerini sorumlu hissederek, görevlerini yerine getirmeye çabalarlar. Örgütsel bağlılığın insan psikolojisi üzerindeki olumlu etkisi, örgütlerin insan gücünden en verimli şekilde yararlanmasını, iş kaybının önüne geçmesini ve istihdamın devamını sağlar.¹²³ Bununla birlikte örgütsel bağlılık örgütlerin iş devamsızlığı ve iş devir hızından kaynaklanan mali kayıplarını azaltmasında da etkili role sahiptir.¹²⁴

Örgütsel bağlılık kişilerin örgüte ait duygularını güçlendirmesine, örgüt yaşamının bir parçası olarak hareket etmesine, örgüt içi ilişkilerde pozitif bir etkileşimin kurulmasına da yardım etmektedir. Örgütün kültürel değerleriyle bütünleşen, örgütle arasında özel bir bağ kuran bireyin aidiyet duyguları da bu doğrultuda gelişmektedir. Örgütüne aidiyet duygusu besleyen kişinin işteki moral, motivasyonu, iş doyumunu ve performansı yükselmekte, stres ve mutsuzluğu azalmaktadır.¹²⁵

Örgütsel bağlılığın, örgütlerde neden önem verilmesi gerektiğini örgüt ve çalışan açısından özetlemek gerekirse;

¹²³ Sefer Gümüş ve Beşir Sezgin, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2012, s. 82.

¹²⁴ Nizamettin Bayyurt ve Cenk Hilmi Kılıç, "Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması", *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2017, Cilt:5 (2), 1-13, s. 4.

¹²⁵ Uysal, a.g.e., s. 48.

1. Örgütün başarılı olma yolunda değerli bir bileşenidir.
2. Örgütsel performansı ve verimliliğini artırmanın ana faktörlerinden biridir.
3. Olumlu iş davranışlarının oluşumunda etkilidir.
4. Kişisel performans ve üretkenlikte etkileyici rolü vardır.
5. Çalışandan kaynaklı maliyet kaybını en aza indirmektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle kendilerini bütünleştirmelerinde sergiledikleri durum, tutum ve davranışlarla ortaya çıkmaktadır. Bunlar zaman, mekan ve kişilere göre farklılık gösterebilmektedir. Çalışanların örgüte bağlılıklarının değerlendirilmesinde kullanılan göstergeler aşağıdaki beş başlık altında gruplandırılabilir:

2.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütün amaç ve değerlerinin çalışan tarafından kabul edilerek, benimsenmesi örgütsel bağlılığın baş göstergelerinden biridir. Bireysel hedef ve değerlerin örgütün amaç, değer ve vizyonu ile örtüştüğü durumda çalışan örgüte bağlı kalmaya devam etmektedir. Bireysel değerler ile örgütün değerlerinin birbiriyle uyumu, bireyle örgüt arasında olumlu ilişkinin kurulması ve örgütsel bağlılığın yüksek seviyelerde oluşması bakımından önemlidir. Aksi durumda örgüt ile birey arasında zayıf ve olumsuz bir ilişkinin varlığı, örgütsel bağlılığın düşük seviyelerde gerçekleşmesi sonucunu doğurur.¹²⁶ Bu durum bireyin örgütten uzaklaştığı, örgütsel bağlılığının azaldığı, örgütle kendini yeterince bütünleştiremediği anlamına gelir. Örgütle kendini bütünleştiremeyen, amaç ve değerlere inanmayan birinin örgüte bağlanması ve onun için çaba göstermesi de beklenmemelidir. Bu nedenle örgütün amaç ve değerleri açık olarak ifade etmesi aynı zamanda çalışanların bunları benimsemesi ve özümsemesi konusunda teşvik edici olması gerekmektedir.¹²⁷

2.3.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme

Örgütsel bağlılığın başka bir göstergesi de örgütün başarısı ve yararı için beklenin ötesinde üstün çaba ve fedakarlığın gösterilmesidir. Örgütte standart yazılı, resmi görev ve sorumluluklarının yerine getirilmesi çalışandan beklenen olağan bir davranıştır. Oysa çalışan örgütün gelişmesi ve büyümesi için beklenin dışında daha

¹²⁶ Zeki Evren, Örgütsel Bağlılık ve Mağazacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Aaştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2017, s. 8 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹²⁷ Pınar Uçar, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2016, s. 65 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

fazlasını yapmayı istiyor ve olağanüstü gayret gösteriyorsa çalışanın örgütsel bağlılığı var demektir. Özellikle örgütün kriz dönemlerinde çalışan tarafından gösterilen gönüllü ve üstün çabanın örgütün hayatta kalmasında nasıl etkili olduğunun örnekleri Japon şirketlerinin tarihinde görülmektedir.

2.3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Örgüte bağlılığın göstergelerinden biri de örgüt üyeliğinin sürdürülmesiyle ilgili güçlü bir isteğin olmasıdır. Çalışanda örgüt üyeliğine devam etme duygusunun uyanması örgütle kurduğu bağın düzeyiyle ilişkilidir. Çalışan, örgütün ona verdiği değeri, desteği ve ilgiyi algıladıkça örgütte kalma konusunda isteği de artacaktır. Örgütün çalışana sağladığı bireysel ve profesyonel gelişim fırsatları, örgütteki sosyal faaliyetlerin varlığı, uzlaşmacı, çözümleyici, birleştirici ve adil yönetim anlayışı ve örgütün itibarı kişinin örgütte kalma konusunda isteğini güçlendiren pozitif bileşenlerdir. Bununla birlikte örgütün, çalışanın örgüte bağlılığını güçlü tutmak ve örgüt üyeliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak için geliştirici, iyileştirici ve yenilikçi uygulamaları örgütsel faaliyetlerine dahil eden bir tutum ortaya koyması da önemlidir.

2.3.4. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme

Örgütün amaç ve değerleriyle çalışanın kendi amaç ve değerlerinin giderek daha da bütünleşmesi ve uyumlu hale gelerek özdeşleşmesi örgütsel bağlılığın bir diğer göstergesidir. Örgütün kimliğiyle özdeşleşen çalışan örgütüyle bir bütünlük ve birliktelik içerisinde olup, örgüte ait olma hissiyle hareket etmeye başlar. Özdeşleşme, çalışanda örgüte karşı hem duygusal hem de bilişsel bir bağın oluşmasını, örgüte karşı bağlılığın güçlendirilmesini sağlar.¹²⁸ Örgütüyle duygusal bağı güçlenen çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme ve örgütte kalma isteği de artmaktadır. Aynı zamanda örgütsel özdeşleşme, çalışanların işle bütünleşmesi, performans ve motivasyonlarını artırma, işle ilgili tutum ve davranışlarının temelini oluşturması yönleriyle örgütler için önemli bir unsurdur. Örgüt kimliğiyle özdeşleşen bireyler örgütüyle daha iyi bir dayanışma içine girmekte, örgütün çıkarlarını gözetmekte, onun başarılı olabilmesi için gereken çaba ve özveriyi ortaya koyabilmektedir.¹²⁹

2.3.5. İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın sonuncu göstergesi içselleştirmedir. Örgütün amaç, değer ve kültürünün çalışanlarıinkiyle örtüşmesi, uyumlu olması anlamına gelen

¹²⁸ Gökhan Kerse ve Canan Nur Karabey, "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü", *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2017, Cilt:6 (4), 375-398, s. 380-381.

¹²⁹ M. Fikret Ateş vd., "Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Rolü", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2017, (16. Ulusal İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı), 577-592, s. 578.

içselleştirme, örgüt tarafından en istenilen duygusal ve davranışsal durumdur. İçselleştirmede çalışan daha önce karşılaşmadığı bir değeri, davranışı, tutumu ve normu benimseyerek kendine aitmiş gibi hissetmektedir. Bu duygusal oluşumda herhangi bir zorlama olmadan örgütün değerlerini doğal bir kabulleniş söz konusudur.¹³⁰ Çalışanın örgütsel hedefler için gerekirse kendi hayatından fedakarlık yaparak çalışması ve örgüt üyesi olarak kalmayı istemesi içselleştirmenin gücüyle bağdaştırılabilir.¹³¹

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür araştırmasında, bağlılığın tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık ve onların alt boyutlarıyla incelendiği görülmektedir.¹³²

2.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılığın anlaşılabilmesi için öncelikle tutum kavramını açıklamak gerekmektedir. Tutum, sosyal psikoloji alanında insan davranışlarına etki eden, insanı belli biçimde davranmaya yönlendiren unsurlardan biri olarak görülmektedir. Eagly ve Chaiken tutumu, bir şey hakkında olumlu veya olumsuz bir değerlendirme yaparak, psikolojik yönelim içine girmek olarak tanımlamaktadır. Tutum, bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar kişilerin olay, durum, nesne veya kişi karşısında gösterdikleri davranışlar sonucunda bir tepki veya eylem olarak ortaya çıkmakta, bilişsel bilmeyi, duygusal hissetmeyi, davranışsal ise eylemi ifade etmektedir.¹³³

Tutumlar, bireylerin sosyal hareketlerini yürütmelerinde etkin bir rol üstlenmektedir. Bireylerin örgütle aralarında gelişen bağla birlikte oluşan tutumlar, o bireyin örgütün değerlerine ve görevlerine duygusal olarak bağlanmalarını sağlamaktadır. Tutumlar, bireyin örgüte duygusal bağlılığının yanı sıra bireyin örgüt içerisindeki belirli davranışlarına etki edebilmektedir. Bu davranışlara, bireyin örgütten ayrılma veya ayrılamama, devamsızlık yapma veya yapmama veya örgütün

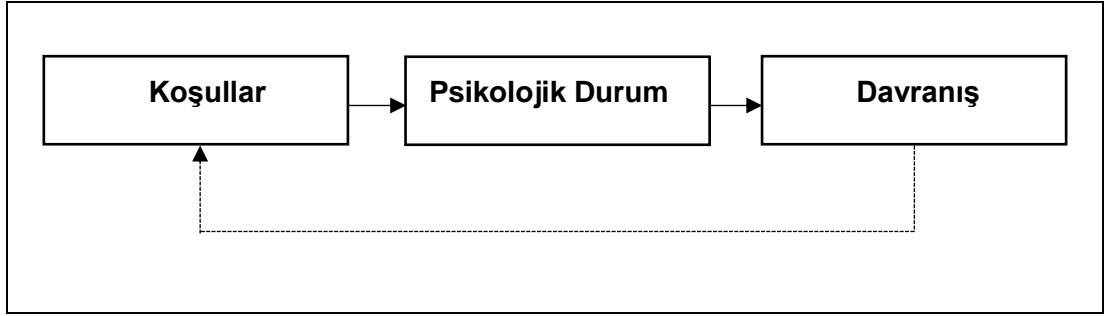
¹³⁰ Uçar, a.g.e., s. 66-67.

¹³¹ Berker Kolancıoğlu, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s. 120 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹³² Ahmet Ay ve Esra Aytemir, "The Organisational Commitment Level Analysis of Health Facility Personnel: The Case of Silifke," in *2nd International Conference On The Changing World And Social Research (ICWSR '2016 - Barcelona)* (Barcelona / SPAIN: Palet Yayınları, 2016), s. 312.

¹³³ Yeşim Ulusu, "İlgilenim", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 2016, Cilt:12 (45), 569-586, s. 569-570.

performansı için çabalama veya çabalamama gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir.¹³⁴



Şekil-7 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı¹³⁵

Bu açıklamalar doğrultusunda tutumsal bağlılık, örgüt ile birey arasındaki kurulan bağ sonucunda, bireyin örgüte yönelik davranışlarına yön veren duygusal eğilim içerisine girmesi olarak tanımlanabilir.¹³⁶ Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, kişilerin örgütle olan ilişkileri hakkında düşünme sürecine odaklanmaktadır. Bireyler, kendi değer ve hedeflerinin örgütün değerlerine ne kadar uygun olduğunu değerlendirmeye tabii tutmakta, bu değerlendirmeler sonucunda duygusal bir yaklaşımla davranışlarını sergilemektedir.¹³⁷

Tutumsal bağlılık duygusal bir eğilim olarak, bireyin örgütün değer, kültür ve amaçlarını benimseyip, kabul etmesi, üyeliğini devam ettirme ve örgüt yararına daha çok gayret gösterme isteğinin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütün başarısına ve örgütsel çıktılarının elde edilmesinde katkılar sağlaması nedeniyle tutumsal bağlılık örgütler için çok önemli görülmektedir. Tutumsal bağlılığın örgütlere sağladığı katkılar¹³⁸:

- ✓ Performans düzeyinin artırılması,
- ✓ İş gücü devir hızının düşürülmesi,
- ✓ Üretkenliğin artırılması,
- ✓ Yaratıcılığın teşvik edilmesi,
- ✓ Örgütle özdeşlenilmesi,
- ✓ Örgütün amaçlarının daha iyi kavranılması,

¹³⁴ İsmail Bakan, **Örgütsel Stratejilerin Temeli: Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011, s. 77.

¹³⁵ John P Meyer ve Natalie J Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human resource management review**, 1991, Cilt:1 (1), 61-89, s. 63.

¹³⁶ Asım Saldamlı, **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 13.

¹³⁷ Meyer ve Allen, a.g.e., s. 63.

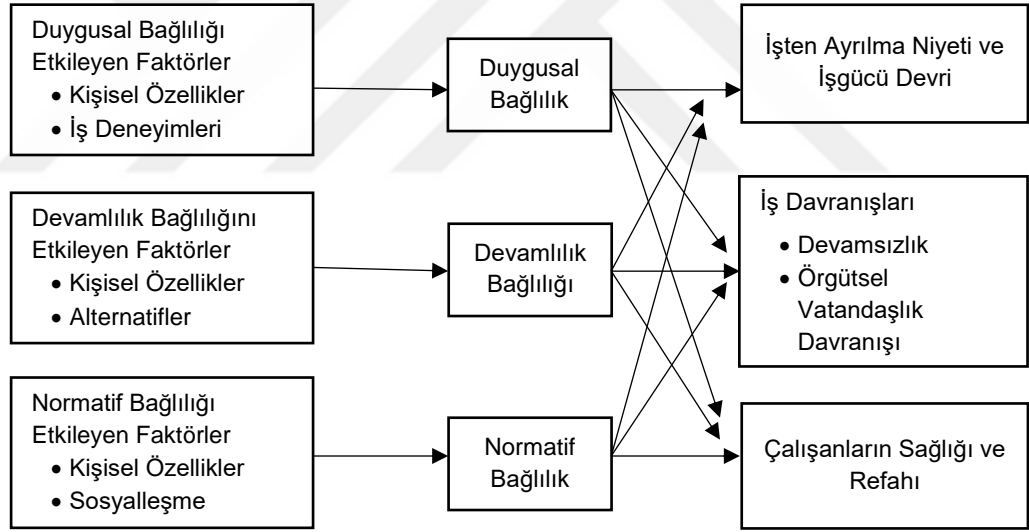
¹³⁸ Bakan, a.g.e., s. 78.

- ✓ Örgütsel ve bireysel amaçlar arasında bütünleşme şeklinde sıralanmaktadır.

Sonuçta tutumsal bağlılık, bireyin örgütüyle duygusal boyutta bütünleşmesinin bir sonucu olarak gelişen, bireyi örgütün amaçları gerçekleştirmek için gönüllü ve istekli davranmaya, örgütsel faaliyetlere aktif katılmaya ve örgütten ayrılmamaya yönelten bir bağlılığı içermektedir.

2.4.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1990) bağlılığı, çalışanın örgütle olan ilişkisini şekillendiren ve üyeliğe devam etme kararına etkileri olan psikolojik bir durum olarak tanımlamışlardır.¹³⁹ Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın boyutlarıyla ilgili önceki çalışmalardan farklı olarak bağlılığın çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğini vurgulamışlar ve yaygınlıkla kullanılan üç bileşenli bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Allen ve Meyer'in çalışanların bağlılık düzeylerini değerlendirdikleri modellerinin bileşenleri; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.



Şekil-8 Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli¹⁴⁰

Allen ve Meyer, bu bileşenlerin her birinin bağlılığı farklı şekillerde ölçtüğünü belirtmişlerdir¹⁴¹:

¹³⁹ John P Meyer ve Natalie J Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage, 1997, s. 11.

¹⁴⁰ John P Meyer vd., "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 2002, Cilt:61 (1), 20-52, s. 22.

¹⁴¹ John P Meyer vd., "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 1993, Cilt:78 (4), 538-551, s. 539.

Duygusal Bağlılık: Başarılı olmak isteyen örgütler için tercih edilen duygusal bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin psikolojik yönünü ifade etmektedir. Bu bağlılık, çalışanın örgütün değer ve hedefleriyle kendi değer ve hedeflerinin uyumlu olduğuna inanması ve duygusal birliktelik yaşamaları sonucunda oluşur. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesini, bütünleşmesini ve örgütüne etkili olarak bağlanmasını kapsayan bir süreci içerir. Bu sürecin sonucunda örgütleriyle aralarında güçlü bir duygusal bağ gelişen çalışanlar, gönüllü olarak örgütte kalmaya devam etmek isterler.¹⁴²

Allen ve Meyer çalışmalarında duygusal bağlılığın şu yönlerden etkilendiğini belirtmişlerdir¹⁴³:

- ✓ İşin çekici olması,
- ✓ Hedef, görev ve rolün açıklığı,
- ✓ Örgütte iki yönlü iletişim,
- ✓ Geribildirim mekanizmalarının varlığı,
- ✓ Örgütsel adalet,
- ✓ Kararlar ve süreçler için katılım fırsatları.

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılma durumunda kaybedeceklerini bir başka ifadeyle kendisine neye mal olacağını bilmesini ifade eder. Örgütle arasında devam bağlılığı olan çalışan bu yapmak zorunda olduğu için örgütte kalır, aksi durumda örgütten ayrılmanın yüksek maliyetleri ile karşılaşabilmektedir.

Allen ve Meyer, devam bağlılığının bazı faktörlerden etkilendiğini belirtmişlerdir. Bunlar¹⁴⁴:

- **Yeterlilik devri:** Çalışanların yetenek ve tecrübelerinin bir başka örgüte aktarılması durumu.
- **Eğitim:** Çalışan tarafından alınan eğitimin başka bir örgütte yararlı olup olmadığı.
- **Kendi kendine yatırım:** Çalışanın mevcut örgüt için çaba ve zaman harcaması.
- **Elde edilen maddi primler:** Çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda özellikle emeklilik primi gibi kazançlarından bir kısmını kaybetme korkusu.

¹⁴² Canan Hoş ve Aygen Oksay, "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt:20 (4), s. 3-4.

¹⁴³ Ayşe Esmeray Yoğun, "The Effect of Financial Situation on Continuance Commitment: Research with Public Employees", *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 2014, Cilt:2 (2), 6-14, s. 7.

¹⁴⁴ Yoğun, a.g.e., s. 7.

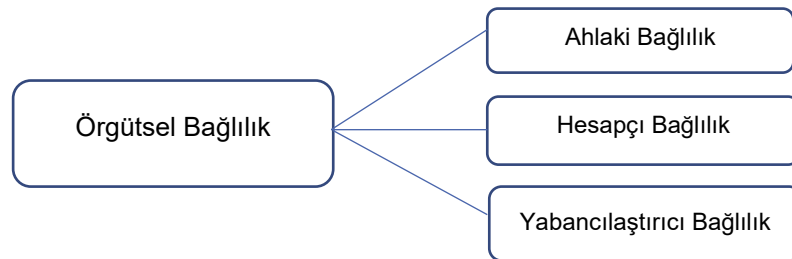
- **Alternatif iş fırsatları:** Örgütten ayrılma durumunda benzer veya daha iyi iş bulma konusunda çalışanların örnekleri.

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık, çalışanın örgüte karşı duyduğu sorumluluk ve sadakat duygusuyla hareket ettiği ve örgütte kalma yükümlülüğü olduğuna inanmasıyla gelişen bir bağlılıktır. Bu tür bağlılık, çalışanın kendisi için örgütün yaptığı harcama ve yatırımlar (kariyer gelişimi, kişisel gelişim, refah, terfi gibi) karşılığında minnettar hissetmesi ve bunları borç bilerek geri ödeme yükümlülüğünü yerine getirmeyi istemesiyle oluşmaktadır.¹⁴⁵ Normatif bağlılık, çıkarlara dayalı zorunlu bir bağlılık değildir, erdem ve ahlaki nedenlere dayalı oluşan bağlılıktır, bunun sonucunda çalışanlar örgütte kalmayı ve örgütle ilişkilerini devam ettirmeyi istemektedirler.¹⁴⁶

Alan ve Meyer'in duygusal, devam ve normatif bağlılığının ortak noktası, çalışanın örgütte kalmasını farklı sebeplere dayandırmasına rağmen örgütten ayrılma hissini azaltmasıdır. Denilebilir ki duygusal bağlılık kişinin isteğine, devam bağlılığı örgütte kalma ihtiyacına ve normatif bağlılık ise ahlaki gerekçelerine dayalı olarak ortaya çıkmakta, çalışanların örgütleriyle aralarındaki ilişkinin düzeyini ve devamını etkilemektedir.¹⁴⁷

2.4.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması üzerine çalışan araştırmacılardan biri de Etzioni'dir. Etzioni'ye göre örgütün bireyler üzerinde etkili ve güçlü olmasını, bireylerle örgüt arasındaki yakınlaşmanın derecesi belirlemektedir. Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeli bireylerin örgütle yakınlaşmaları açılarından ahlaki, hesapçı (çıkara dayalı) ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyuta ayrılmaktadır.¹⁴⁸



Şekil-9 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı¹⁴⁹

¹⁴⁵ Hoş ve Oksay, a.g.e., s. 4.

¹⁴⁶ Saldamlı, a.g.e., s. 21.

¹⁴⁷ Saldamlı, a.g.e., s. 21.

¹⁴⁸ İbrahim Kaya Uğraşoğlu ve Çağda Kıvanç Çağanağa, "Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education (IJTASE)*, 2017, Cilt:6 (4), 10-38, s. 13.

¹⁴⁹ Dorela Xhako, The Moderating Effect of Perceived Organizational Support (Pos) in the Impact of Workload and Work-Family Conflict on Organizational Commitment A Research in Hospital Nurse Staffing, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017, s. 57-59 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

Ahlaki Bağlılık: Etzioni tarafından ahlaki katılım olarak da bahsedilen ahlaki bağlılık, çalışanların örgütüne olarak duygusal bağlı olması anlamına gelmektedir. Böyle bir bağlılık, çalışanların örgütün değer, hedef ve normlarını içselleştirerek, örgütleriyle özdeşleşmelerini ve ona karşı olumlu tutumlarını yansıtmaktadır. Ahlaki bağlılıkta çalışan örgütün amaçlarına ve örgütteki işini çok önemli görmekte ve işlerini isteyerek yapmakta, çalışanın davranışlarını örgüt içi ödüllendirmeler etkilememektedir.¹⁵⁰

Hesapçı (Çıkara Dayalı) Bağlılık: Etzioni'ye göre hesapçı bağlılık, örgüt ile çalışanın karşılıklı alış-veriş ilişkisinden doğan bir bağlılıktır. Çalışan maaş gibi bir takım yardımlar karşılığında örgüte bağlılık hissetmekte, ancak bağlılığın boyutu ahlaki bağlılıktaki kadar duygusal yoğunlukta olmamaktadır. Çalışanlar kendilerine verilen ücret kadar iş ortaya koymakta, yaptıkları iş karşılığında örgütten teşvik ve ödüller beklemektedir. Örgüt, çalışan için amaçlarına ulaşmakta kullandığı bir araç olarak görülmektedir.¹⁵¹

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Yabancılaştırıcı bağlılık, örgüte olumsuz yönde duygusal bir bağlılığı sembolize etmektedir. Bu bağlılığın temeli, çalışanın iç örgütsel çevre üzerinde kontrolünün bulunmadığı ya da alternatif iş olanaklarının olmadığı algısına dayanmaktadır.¹⁵² Örgüt içi kısıtlamalar, iş yükü ve stres etkisiyle çalışan örgüte karşı negatif duygular beslemekte, negatif duygular sebebiyle yabancılaşma hissi içerisine girmektedir. Bu bağlılık boyutunda çalışan örgütüne psikolojik olarak bağlı olmasa da birtakım kısıtlamalarla örgüt üyesi olarak kalmaya zorlanmaktadır.¹⁵³ Dolayısıyla yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanın örgütsel talepleri karşılamada isteksiz davrandığı ve örgüt üyeliğini korumaya kendini zorunlu hissettiği olumsuz bir örgütsel bağlılıktır.¹⁵⁴

Sonuçla, Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelinde, ahlaki bağlılık ve hesapçı bağlılıkta duygusal bir yönelim olduğu görülürken, yabancılaştırıcı bağlılıkta ise örgüte katılım konusunda zorunlu bir yönelim görülmektedir.

2.4.1.3. Kanter'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili önemli çalışmalar yapan araştırmacılardan biri de sosyolog Rosabeth Moss Kanter'dir. Kanter (1968) bağlılığı, sosyal aktörlerin enerji

¹⁵⁰ Özlem Güllüoğlu, *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2011, s. 63-64.

¹⁵¹ Saldamlı, a.g.e., s.18.

¹⁵² Larry E Penley ve Sam Gould, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 1988, Cilt:9 (1), 43-59, s. 47.

¹⁵³ Güllüoğlu, a.g.e., s. 64.

¹⁵⁴ Penley ve Gould, a.g.e., s. 48.

ve sadakatini sosyal sistemlere verme isteği, kişiliklerini sosyal sistemlerle birleştirmeleri olarak tanımlamıştır.¹⁵⁵ Araştırmacı, örgütler yerine sosyal aktörleri ve sosyal sistemi kullanır. Kanter'e (1968) göre bağlılık, yalnızca sosyal sistem gereksinimlerini sosyal aktörlerin deneyimleriyle bütünleştirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların motivasyonlarını anlamada çok önemli bir rol oynar. Kanter (1968) örgütsel bağlılığı devam, uyum ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç ana boyuta göre sınıflandırmıştır.¹⁵⁶

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı, örgütte kalmanın faydalı olduğu ve örgütten ayrılmamanın bazı maliyetler getireceğinin bilinmesiyle örgüt için çalışmaya devam eden bireyin bağlılığını ifade etmektedir. Birey, örgüt içinde kalma maliyetlerinin ayrılma maliyetlerinden daha düşük olduğunu düşündüğu sürece aynı örgüt için çalışmaya devam etmektedir.

Devam bağlılığı, bireyin örgüte üye olurken değer verdiği olanaklardan vazgeçerek fedakarlık yapması ve örgüte maddi (ikramiye, emeklilik ücreti, mali yardımlar gibi) ve manevi (bilgi, tecrübe, emek gibi) yatırımlar yaparak örgüt üyeliğini devam ettirmeye çalışmasıyla ortaya çıkan bir bağlılıktır. Devam bağlılığı olan birey, örgüte yaptığı yatırımların kendine kazanç olarak döneceğini bildiği için örgüte katılım sağlamaya, örgüt içindeki konumunu korumaya ve üyeliğine devam ettirmeye çalışacaktır.¹⁵⁷

Uyum (Kenetlenme) Bağlılığı: Uyum bağlılığı, bireyin örgüt içindeki sosyal gruplara ve bu gruplardaki kişilere duygusal bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Kenetlenme bağlılığı da denilen bu bağlılıkta birey, önceki sosyal ilişkilerinden vazgeçerek örgüt içindeki bir grubun üyesi olmaya ve grubun üyeleriyle yakın ilişkiler kurmaya çalışır. Gruba karşı duygusal bağ besleyen birey, grup normlarını kabullenmekte, örgütsel simge ve sembolleri benimsemekte ve törenlere katılım sağlayarak grup içindeki sosyal ilişkilerini geliştirmektedir.

Uyum bağlılığında örgütler, üyelerinin örgütle bütünleşmeleri ve sosyalleşmeleri sağlamak amacıyla grup takım çalışmaları, törenler ve kutlamalar gibi faaliyetler düzenleyip üyelerin bağlılıklarını artırma yöntemlerine başvururlar. Bu yöntemler,

¹⁵⁵ Rosabeth Moss Kanter, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 1968, Cilt:33 (4), 499-517, s. 499.

¹⁵⁶ Xhako, a.g.e., s. 59.

¹⁵⁷ Bakan, a.g.e., s. 83-84.

örgütlerde dayanışma, yardımlaşma, işbirliği ve iletişimi artıracak, çatışma ve anlaşmazlıkları en aza indirgeyecektir.¹⁵⁸

Kontrol Bağlılığı: Kontrol bağlılığı, örgütsel normlara bağlanmaya ve örgüt otoritesine itaat etmeye olumlu bir yönelimi ifade eden bağlılıktır. Bu bağlılık türünde birey, örgütün norm ve yaptırımlarını kendi değerleri kadar ahlaki olarak doğru kabul eder ve sahip olduğu değer, davranış ve düşünce biçimlerini örgütün norm ve değerleri doğrultusunda yeniden yapılandırır. Örgütün normlarını ve otoriter gücünü herhangi bir baskı veya zorlama olmadan kabul eden birey, örgütün beklentilerini karşılamaya ve onun değerleriyle uyumlu yaşamaya yönelmektedir.¹⁵⁹

Sonuçla; Kanter'in üç tür bağlılık yaklaşımında çalışanların örgütle aralarındaki bağlılığına etki eden farklı değişkenler üzerinde durulmaktadır. Bu değişkenler, devam bağlılığında; fedakarlık ve yatırımlar, uyum bağlılığında; vazgeçme ve sosyal uyum, kontrol bağlılığında ise normlar ve otoriteye teslimiyettir. Kanter, bu bağlılıkların farklı değişkenlerden etkilenmesine rağmen birbiriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Örgütler bağlılık mekanizmasını harekete geçirebilmek veya bağlılık üreten örgütsel stratejiler oluşturulabilmek için her üç bağlılık yaklaşımını bir arada kullanabilir.¹⁶⁰

2.4.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüt için hissettiği psikolojik bağ olarak ifade etmişlerdir. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılığın temeli uyum, özdeşleşme ve içselleştirmeyi içeren üç bağımsız boyuta dayanmaktadır.¹⁶¹

Uyum: O'Reilly ve Chatman'ın uyum boyutu, birey belirli dış ödülleri kazanmak ve cezalardan kaçınmak için örgütsel bağlılığa temel oluşturan tutum ve davranışları sergilediğinde gerçekleşir. Bu ödülleri kazanabilmek için birey örgütün normlarına uygun eylemler gerçekleştirmeyi amaç edinir ve örgütle arasında bağı kuvvetlendirmeye çalışır. Örgütle aralarındaki uyumun karşılığında ise ücret, terfi, ikramiye, iyi çalışma koşulları, tanınma gibi ödüllerin elde edilecek olması bireyi örgütsel amaçlar için çalışmaya teşvik eder. Birey, örgüt ile ilgili beklentilerinin karşılanmasının karşılığında örgüt üyeliğini devam ettirmeye, bu doğrultuda davranışlar sergilemeye, örgüt yararına çalışmaya devam edecektir, aksi durumda

¹⁵⁸ Saldamlı, a.g.e., s. 15.

¹⁵⁹ Bakan, a.g.e., s. 85.

¹⁶⁰ Saldamlı, a.g.e., s. 15-16.

¹⁶¹ C. Oreilly ve J. Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment - the Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Pro-Social Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 1986, Cilt:71 (3), 492-499, s. 493.

örgütün kurallarına uymayan davranışlar göstermeye, performans düzeyini düşürmeye ve alternatif işler arama çabası içine girecektir.¹⁶²

Özdeşleşme: Özdeşleşme boyutu, bireyin örgütün bir parçası olmaktan gurur duyduğu ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye istekli olduğu bir bağlılığı yansıtır. Özdeşleşme boyutunda birey, örgüt üyesi olma arzusu nedeniyle örgütün grup ve üyeleriyle yakın ilişkiler kurma ve örgütle aralarındaki bağı güçlendirme çabası içerisindedir. Bireyin kendi tutum, davranış ve değerlerinin örgüt içerisindeki grup ve üyelerle ilişkilendirilmesi ve örgütün amaç ve değerlerinin kabullenilmesi durumunda özdeşleşme gerçekleşir.¹⁶³ Başka bir ifadeyle özdeşleşme, bireyin kendini örgüte göre uyarlaması, bakış açısını değiştirmesi ve örgüt değerlerini özümsemiş bir kimlik oluşturmasının sonucunda oluşur. Örgütün bütünüyle özdeşleşen bireyler, örgüte uygun davranışlar sergilemekte, örgüt üyesi olmaktan gurur ve memnuniyet duymaktadır.¹⁶⁴

İçselleştirme (Benimseme): Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu, örgütün değerleri ile bireyin tutum ve davranışların birbiriyle uyumlu olması halinde ortaya çıkan bir boyuttur.¹⁶⁵ İçselleştirme birey ve örgütün değerlerinin aynı olması ve uyuşması anlamına gelmektedir. İçselleştirme, örgütün değerleri ve hedefleri ile tutarlı, iç değerler ve hedefler tarafından yönlendirilen çalışanların davranışlarını yansıtır. Örgüt değerlerini içselleştiren birey, örgütün amaç ve beklentilerine uygun davranışlar göstermekte, örgüt üyeliğini devam ettirmekte istekli olmaktadır.¹⁶⁶

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımına göre örgütsel bağlılığın üç bağımsız yapıdan etkilendiği görülmektedir. Bu yapılardan uyum boyutu bireyin ödül–maliyet değerlendirmesi sonucuna dayalı olarak, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise bireyin örgütün beklentilerini karşılama isteğine bağlı olarak örgütsel bağlılığın düzeylerine farklı şekillerde etki etmektedir. Uyum boyutunda birey, ödüller karşılığı olarak görev tanımlarında belirtilen roller dahilinde çaba gösterirken, özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda birey görev rolünün haricinde, örgütün üyeliğini devam ettirme ve hedeflerini gerçekleştirme adına daha fazla çabayı ortaya koyabilmektedir.¹⁶⁷

¹⁶² Bakan, a.g.e., s. 86-87.

¹⁶³ Bakan, a.g.e., s. 87.

¹⁶⁴ Saldamlı, a.g.e., s. 17.

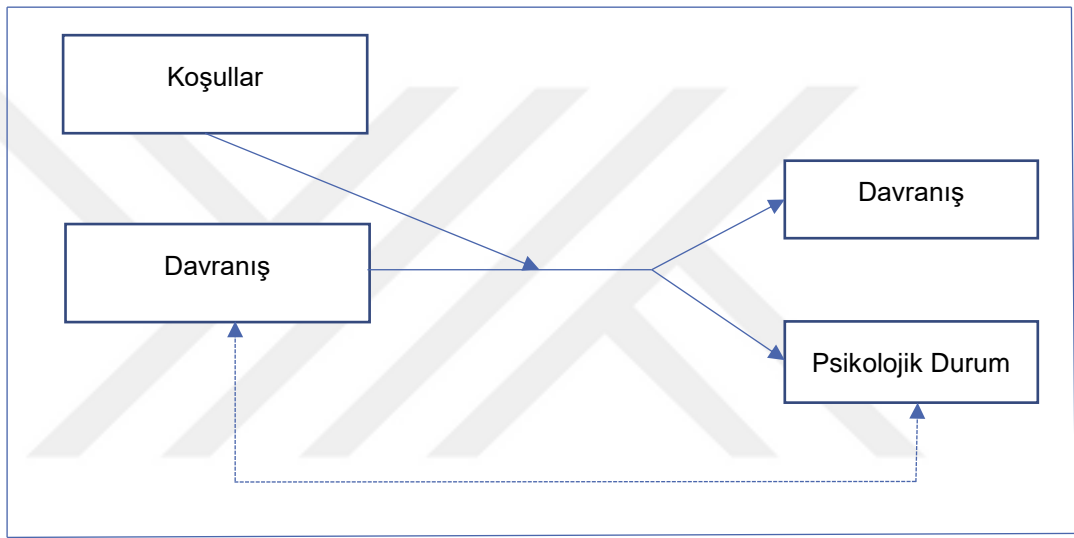
¹⁶⁵ Oreilly ve Chatman, a.g.e., s. 493.

¹⁶⁶ Saldamlı, a.g.e., s. 17.

¹⁶⁷ Bakan, a.g.e., ss. 88-89.

2.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık Mowday, Steers ve Porter (1979)'a göre, bağlılığın dışa vurmuş hali veya bireyin beklenen davranışlarının üzerinde çaba sarf etmesi olarak tanımlanmaktadır.¹⁶⁸ Aynı zamanda literatürde davranışsal bağlılıktan, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı alış-verişe dayalı çıkar ilişkisinden dolayı çıkarıcı bağlılık olarak da bahsedilmektedir.¹⁶⁹ Davranışsal bağlılık, bireyin geçmişinden gelen deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütüne bağlanma süreçleriyle ilgilenmektedir. Meyer ve Allen (1991), bireyin geçmişinde tekrar eden davranışlarının zamanla süreklilik kazanmasıyla davranışsal bağlılığın geliştiğine vurgu yapmaktadırlar.¹⁷⁰



Şekil-10 Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Perspektif¹⁷¹

Örgütüne karşı davranışsal bağlılığı olan çalışanlar, örgütün kendisi yerine yaptıkları belirli faaliyetlere bağlanmakta ve bu faaliyetleri gerçekleştirmeye yönelik davranışlar sergilemektedir. Başka bir deyişle çalışan, bazı faktörlere bağlı olarak tekrar eden davranışlarına bağlanmakta, bu da onun davranışlarına uygun tutumlar geliştirmesinde ve bu davranışlarını tekrar etmesinde etkili olmaktadır.¹⁷² Davranışsal bağlılıkta çalışan örgütün beklentilerini karşılamaya yönelik tutumlar gösterirken, örgütte kalma isteğini ve devamsızlık yapmama niyetini ortaya koyarak örgüte olan bağlılığını belli eden davranışlarda bulunmaktadır.

¹⁶⁸ İdil Tamer vd., "Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırması", *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2014, Cilt:5 (8), 187-202, s. 192.

¹⁶⁹ Bakan, a.g.e., s. 91.

¹⁷⁰ Ramazan Arslan ve Kübra Demirci, "Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015 (43), s. 28.

¹⁷¹ Meyer ve Allen, a.g.e., s. 63.

¹⁷² Güllüoğlu, a.g.e., s. 72.

Davranışsal bağlılıkla ilgili geliştirilen iki yaklaşımın literatürde yaygınlıkla yer aldığı görülmektedir, bunlar Salancik'in (1977) ve Becker'in (1960) Yan Bahis Yaklaşımlarıdır.¹⁷³

2.4.2.1. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977) bağlılığı, bireyin davranışları aracılığıyla faaliyetlere ve örgüte bağlılığı güçlendiren inançlarına bağlanması olarak tanımlamaktadır.¹⁷⁴ Salancik bağlılık yaklaşımında, bireyin davranışlarına bağlandığı, tutumlarla davranışların birbiriyle tutarlı ve uyumlu olduğu bir yaklaşımı ortaya koymaktadır. Tutum ve davranış ne kadar uyumlu olursa bağlılık o derecede artmaktadır. Tutumları ile davranışlarının tutarlı olmadığı durumlarda ise birey stres ve gerilim yaşamaktadır.¹⁷⁵

Salancik'e göre örgüte karşı bağlılığın gerçekleşebilmesi için üç davranış özelliğinin gösteriliyor olması gerekmektedir. Davranış açık yani görünür olduğunda, davranışın geri dönüşü olmadığı (tekrar edilmezliği) ve davranışa isteklilik gösterildiğinde örgütsel bağlılığın varlığından söz edilebilir.¹⁷⁶

2.4.2.2. Becker'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık alanında 1960 yılında Howard Becker'in yan bahis kuramına dayanarak geliştirilen yaklaşımdır.¹⁷⁷ Becker'in yan bahis kuramı, bireyin örgüte yaptığı yatırımlara ve örgütten ayrılması durumunda katlanılmayacak kadar ağır maliyetlerin bağlılığa yönelik tutarlı davranışlar oluşturmasına dayanmaktadır. Birey, bilgi, statü, ödüller, deneyim, zaman gibi örgüte yaptığı yatırımlarını kaybetmemek için devam eden tutarlı davranışlar sergilemektedir.¹⁷⁸ Bireyin örgüte karşı tutarlı davranışlar sergilemesi örgütte kalması yönünde girdiği bahsi de kazanması anlamına gelmektedir.¹⁷⁹

Becker aynı zamanda örgütsel bağlılığın sadece bireyin davranışları tarafından belirlenmediğini ileri sürmüştür. Bunun yerine, Becker bağlılık seviyesinin bireyin önceden sahip olduğu diğer ilgi alanlarından oluşan "yan bahisler" tarafından yoğun bir şekilde etkilendiğini öne sürmüştür. Becker'e göre bireyin bağlılığını etkileyen yan bahisler genel kültürel beklentiler, kendini ifade etme sorunu, bürokratik

¹⁷³ Arslan ve Demirci, a.g.e., s. 28.

¹⁷⁴ Uğraşoğlu ve Çağanağa, a.g.e., s. 16.

¹⁷⁵ Saldamlı, a.g.e., s. 24.

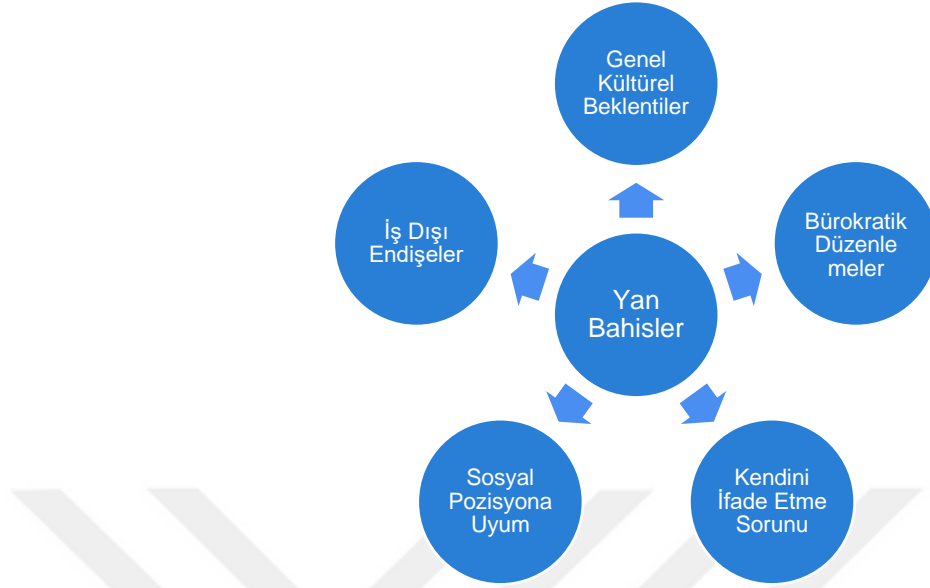
¹⁷⁶ Uğraşoğlu ve Çağanağa, a.g.e., s. 17.

¹⁷⁷ Ali Aksoy ve Onur Yılmaz, "Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *International Journal of Academic Values Studies*, 2016, Cilt:2 (5), 73-83, s. 74.

¹⁷⁸ Bakan, a.g.e., s. 93.

¹⁷⁹ Uğraşoğlu ve Çağanağa, a.g.e., s. 16.

düzenlemeler, sosyal pozisyona uyum, iş dışı endişelerden olmak üzere beş kategoriden oluşmaktadır.¹⁸⁰



Şekil-11 Becker'in Yan Bahislerinin 5 Kategorisi¹⁸¹

Genel Kültürel Beklentiler: Becker (1960) tarafından genel kültürel beklentiler, önceden belirlenmiş ve bireyin sonradan uyum sağladığı kültürel kurallar olarak açıklanmıştır. Başka bir deyişle toplum veya diğer dış güçlerin bireyler üzerindeki genel beklentileri olarak ifade edilebilir. Dışsal bir güç olarak kültürel beklentiler, bir kişinin belirli bir faaliyet alanına yönelik hareketini sınırlayabilir ve tutarlı davranışını etkileyebilir. Örneğin, işini çok sık değiştiren bireyler toplum tarafından güvenilir ve yetersiz olarak değerlendirildiği için birey iş değiştirmeyi istemeyerek bir bahse girebilir, örgütte kalmaya devam edebilir.

Bürokratik Düzenlemeler: Bürokratik düzenlemeler, örgüt içinde zaten var olan, uzun dönemli çalışmayı teşvik eden veya ödüllendiren kurallar ve düzenlemelerdir. Bu düzenlemeler, emeklilik primi, ikramiyeler, sosyal yardımlar, terfi gibi sosyal ya da ekonomik haklar sebebiyle bireyleri örgüte bağlanmaya itmekte, haklarını kaybetmek istemeyen birey ise örgütüne bağlılığını gösteren davranışlar sergilemektedir. Bunun aksi durumunda ise birey sosyal ve ekonomik yaptırımlarla karşılaşarak, haklarını kaybedebilmektedir. Örneğin bir işletmede uzun dönem çalışan biri elde edeceği emeklilik ikramiyesini kaybetmeyi göze alamayacağı için örgütte çalışmayı tercih edebilir.

¹⁸⁰ Jin Lam ve Yahya Rahma, Top Management Commitment to Lean: The Effects of Side-Bets on the Implementation's Success, Halmstad, 2014, s. 12-13.

¹⁸¹ Lam ve Rahma, a.g.e., s. 12.

Kendini İfade Etme Sorunu: Birey sosyal etkileşimlerde bulunduğu diğer bireylerle ilişki içerisindeyken kendine özgü bir kamu imajı ve kanaati oluşturur. Birey oluşturduğu imaj ve kanaatin bozulmamasını istiyorsa buna uygun davranışlar sergileme ve bu davranışlarını devam ettirmesi gerekir. Örneğin kişi doğru söyleyen, çalışkan biri olduğunu iddia ettiğinde, onunla ilgili kanaatin bozulmaması için bu kişi yalan söylemekten kaçınır ve çalışkan birisi olmaya çalışır. Böylelikle kişi topluluk içinde oluşturduğu imaj ve kanaatle uyumlu olan davranışlarına bağlılık geliştirecek ve bunları devam ettirmeyi isteyecektir.¹⁸²

Sosyal Pozisyona Uyum: Sosyal pozisyona uyum, bireylerin bir pozisyona veya faaliyet alanına uyum sağlamaları ve alışmaları ile ilgilidir. Becker (1960) bunu sosyal duruma alışmak ve kişinin alıştığı durumu korumak için mevcut konumdan vaz geçememesi olarak açıklamaktadır. Burada gelecekte daha iyi bir gelişme olsa dahi mevcut durum korunmak istenmekte, birey sosyal konumunu kaybetme riskini göze almak istememektedir. Sahip olduğu konumu korumak isteyen birey bilgi ve becerilerini geliştirmeye, eğitimler almaya, üstün performans göstermeye çalışarak, örgütle arasındaki bağlılığı artırıcı yatırımlar yapmaya devam edecektir.¹⁸³

İş Dışı Endişeler: İş dışı endişeler, örgüt dışından yapılan yan bahislere atıfta bulunmaktadır. Bir birey işten ayrılması ve başka bir çevrede iş arayacak olması durumunda bulunduğu sosyal çevreyle kurduğu köklü bağlarının ve ilişkilerinin bozulabileceği endişesi taşıyabilmektedir. Bu endişeler bireyin örgüte olan bağlılığını etkileyen önemli unsurlar olarak görülmektedir.¹⁸⁴ Bireyin iş değişikliği ile birlikte, arkadaşlık ilişkilerinin, iş dışındaki sosyal faaliyetlerinin olumsuz etkileneceği, eşinin ve çocuklarının da çevre değişikliğinden kaynaklanan çeşitli sıkıntıları yaşayacak olması bu konuya örnek olarak gösterilebilir.¹⁸⁵

2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşım, Morrow (1993) tarafından doğruluğu ispatlanan, Reichers (1985, 1986), Cohen (2000) ve diğerlerinin (Freund & Carmeli, 2003) çalışmalarıyla desteklenen ve “çoklu bağlılık” olarak adlandırılan örgütsel bağlılık sınıflandırmasıdır. Çoklu bağlılık, örgütün iç unsurlarını oluşturan yöneticiler, iş arkadaşları, meslekleri ile dış unsurlarını oluşturan müşteriler, alıcılar, çeşitli meslek odaları, sendikalar, toplum gibi odak noktalarına karşı gelişen bağlılığı ifade etmektedir. Ayrıca çoklu bağlılık yaklaşımı, diğer örgütsel bağlılık yaklaşımlarından farklı olarak örgüt içindeki

¹⁸² Bakan, a.g.e., s. 96.

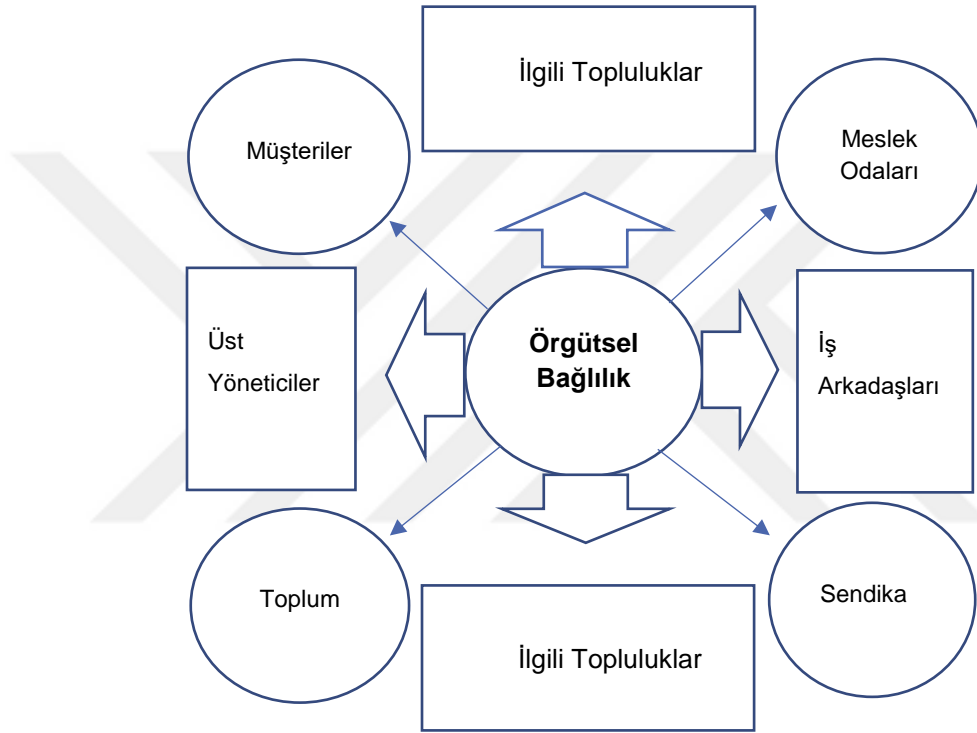
¹⁸³ Lam ve Rahma, a.g.e., s. 13.

¹⁸⁴ Lam ve Rahma, a.g.e., s. 13.

¹⁸⁵ Aksoy ve Yılmaz, a.g.e., s. 76.

ve dışındaki çeşitli unsurların bağlılığa farklı düzeylerde etkilediğine vurgu yapmaktadır.¹⁸⁶

Çoklu bağlılıkla ilgili Şekil-12 bağlılık oluşumuna etki eden grup ve unsurları göstermektedir. Örgütteki gruplar ve hedefleri, bireylerin çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır. Bireyin bütün bu unsurlara olan bağlılıklarının toplamı ile örgütün doğasındaki bu birlik ve beraberlik çok boyutlu bir bağlılığı ortaya çıkarmaktadır.¹⁸⁷



Şekil-12 Örgütsel Bağlılıklar Modeli¹⁸⁸

Reichers'a (1985) göre herhangi bir bireyin yaşadığı bağlılık ile bir başkasının deneyimlerine bağlı olarak yaşadığı bağlılık belirgin bir şekilde birbirinden farklılaşabilmektedir. Örneğin bir bireyin bağlılığının sebebi örgütün yüksek kaliteli ürünleri olurken; bir başka bireyin bağlılığının sebebi örgütün çalışanlarına verdiği değerlere olan inancı olabilmektedir. Bu durumda küresel örgütsel bağlılık ölçütü, her iki bireyin de örgütüne eşit şekilde bağlı olduğunu, ancak iki bağlılığın odak noktasının tamamen birbirinden farklı olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁸⁹

¹⁸⁶ A. E. Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 1985, Cilt:10 (3), 465-476, s. 467.

¹⁸⁷ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel, Ankara, 2000, s. 32-33

¹⁸⁸ Reichers, a.g.e., s. 472.

¹⁸⁹ Reichers, a.g.e., s. 473.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığın örgütler için örgütsel başarı, çalışanlar için motivasyon, performans ve üretkenliğin artırılması üzerinde büyük etkileri olduğu bilinmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığı ya da çalışanların örgütle iletişim kurma ya da ayrılma kararını önemli ölçüde etkileyen faktörleri ele alan çok sayıda araştırmalar yapılmaktadır.¹⁹⁰ Yapılan bu araştırmalarda örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin pek çok araştırmacı tarafından farklı kategoriler ve sınıflamalarla ortaya konulduğu görülmektedir.

Mowday ve arkadaşları (1982) bağlılığa etki eden faktörleri, kişisel özellikler, iş özellikleri, iş tecrübesi ve yapısal özelliklerine göre dört kategoride ele almışlardır¹⁹¹. Mathieu ve Zajac (1990) çalışmalarında örgütsel bağlılığa yol açan faktörleri aşağıdaki gibi sınıflandırmışlardır¹⁹²:

- Kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, yetenek, ücret, statü)
- Rol durumu (rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı rol)
- İşin özellikleri (beceriler, özerklik, işin kapsamı)
- Grup/lider ilişkileri (grup kaynaşması, görev dayanışması, lider yetki yapısı, liderin saygınlığı, lider-grup ilişkisi, katılımcı liderlik)
- Örgütsel özellikler (örgütün büyüklüğü ve merkezileşme derecesi)

N. Oliver (1990) örgütsel bağlılığı örgütsel ödüller ve iş değerlerinin demografik faktörlere göre daha çok etkilediğini, örgüte güçlü katılımcı değerler sergileyen çalışanların daha yüksek bağlılık gösterdiklerini gözlemlemiştir.¹⁹³ Schwenk (1986) ise bağlılığı etkileyen faktörleri; geçmişteki iş yaşantıları, kişisel-demografik özellikler, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikler olarak dört gruba ayırmıştır.¹⁹⁴

Northcraft ve Neale (1990) tarafından örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve örgüt dışı (çevresel) olarak sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada da örgütsel bağlılığa etki eden faktörler Northcraft ve Neale'in (1990) sınıflandırmasında olduğu gibi ele alınacaktır.¹⁹⁵

¹⁹⁰ Chioma Nwokoro, "Employee Commitment in Organization", *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 2017, Cilt:3 (4), 1-7, s. 13.

¹⁹¹ Bakan, a.g.e., s. 121.

¹⁹² Doğan, a.g.e., s. 75.

¹⁹³ Cengiz Demir ve Umut Can Öztürk, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt:26 (1), 17-41, s. 23.

¹⁹⁴ Balay, a.g.e., s. 51.

¹⁹⁵ Uçar, a.g.e., s. 90.

2.5.1. Kişisel Faktörler

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların çoğunda örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör olduğu belirtilmekte, kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasındaki ilişkiyi bulmaya çalışan çalışmalar; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ve medeni durum gibi değişkenleri kullanmaktadır. Bu faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler aşağıda açıklanmıştır.¹⁹⁶

2.5.1.1. Yaş

Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırmacı yaş ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin var olduğunu öne sürmektedir.¹⁹⁷ Mathieu ve Zajac (1990), Morris ve Sherman (1981) ve Onay Özkaya vd. (2006) araştırmalarında bu görüşü destekler sonuçlar elde etmişler ve bu ilişkinin pozitif yönlü olarak geliştiğini vurgulamışlardır.¹⁹⁸

Allen ve Meyer (1993) görev süresi ve pozisyon süresini de yaşla ilişkilendirmekte, yaşın ilerlemesiyle birlikte bağlılığın daha da artacağını savunmaktadır.¹⁹⁹ Bu konuda yapılan araştırmaların çoğundaki yaygın görüş de yaşla birlikte örgütsel bağlılığın artacağı şeklindedir. Yaşı ilerleyen bireylerin örgütsel bağlılıklarının artmasının sebepleri arasında mevcut hayatlarını işe uygun hale getirmek için fedakarlık etmeleri gösterilmektedir. Belirli bir yıl boyunca bir örgütte bulunan bireyler, gönüllü olarak örgütün hedefine ulaşması için hayatlarını feda etmekte, örgütte kaldıkları süre ne kadar uzun olursa sahip oldukları aidiyet duygusu o derece artmaktadır. Bu arada yaşlı bireyler, yeni bir işe girmenin zorluğu ve terfi etme imkanlarının yüksek olması nedeniyle de buldukları örgütte kalmayı tercih etmektedirler. Bu durum yaşlı bireylerin örgüte karşı devam bağlılığı duymasına sebep olmaktadır.²⁰⁰ Yaşın ilerlemesi ile birlikte örgütte edinilen tecrübe, bilgi ve kendine güven hissinin artması ve iyi pozisyon edinilmesi örgütsel bağlılığı artıran sebepler arasında sayılmaktadır. Aynı zamanda yaşlı ilerleyen bireylerin farklı ve

¹⁹⁶ Ahmet Ay ve Esra Aytemir, "The Organisational Commitment Level Analysis of Health Facility Personnel: The Case of Silifke," in *2nd International Conference on The Changing World and Social Research (ICWSR '2016 - Barcelona)*, ed. Necmi Uyanık vd. (Barcelona, Spain: Palet Yayınları, 2016), s. 313.

¹⁹⁷ Bakan, a.g.e., s. 122.

¹⁹⁸ Mustafa Babadağ, "Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama", *Journal of the Institute of Social Sciences Cankiri Karatekin University/Cankiri Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Cilt:6 (2), 313-332, s. 316.

¹⁹⁹ Bakan, a.g.e., s. 122.

²⁰⁰ Babadağ, a.g.e., s. 316.

alternatif eğitim alma olanaklarının azalacak olması da örgütsel bağlılıklarını artırabilmektedir.²⁰¹

Bu görüşlerin aksine bazı araştırmalarda genç bireylerin de örgütsel bağlılıklarının yüksek olabileceğine dair sonuçlar bulunmaktadır. Meyer ve Allen (1984) genç bireylerin tecrübelerinin az olması sebebiyle iş olanaklarının azlığının farkında olabileceklerini ve bundan dolayı örgütsel bağlılıklarının yüksek olabileceğini ifade etmişlerdir. Morris ve arkadaşları (1993) genç bireylerin bir an önce iş hayatına atılmaya istekli olmalarının ve yüksek motivasyonlarının örgütsel bağlılıklarını güçlendireceği fikrini ileri sürmektedirler. Bunların yanı sıra genç bireylerin örgütle ilgili beklentileri karşılanamıyor ise alternatif iş arayabilecekleri, daha iyi iş imkanı bulduklarında ise örgütten ayrılmak isteyeceklerine dair görüşler de bulunmaktadır.²⁰²

2.5.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışılan kişisel özelliklerden biri de cinsiyettir. Çalışma hayatında gün geçtikçe artan kadın çalışan sayısı cinsiyet ve örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmaları da artırmaktadır. Yapılan araştırmalarda erkeklerin mi yoksa kadınların mı daha çok örgütüne bağlı olduğu konusunda farklı bulgulara rastlanmıştır. Araştırmaların çoğunda kadın çalışanların erkeklere oranla örgütlerine daha güçlü bağlılık sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bazı araştırmalarda örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığına dair sonuçlara da rastlanmıştır.²⁰³

Kadınların örgütsel bağlılığının erkeklerden daha güçlü olduğu görüşüne dayanak olarak; örgüt içerisinde daha iyi pozisyona gelmek ve örgüt üyeliğini kazanabilmek için daha çok çaba ve mücadele etmeleri gösterilmektedir. Kadınların gösterdikleri bu çaba ve mücadele onların iş motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını daha da artırmaktadır. Ayrıca kadınların sık sık iş değiştirmekten hoşlanmamaları²⁰⁴ ve iş değiştirmenin yüksek maliyetini göze alamamaları da örgüte olan bağlılıklarını artırabilmektedir.²⁰⁵

Bu görüşlerin aksine kadın çalışanların erkeklere göre daha düşük örgütsel bağlılık göstermelerinin nedenleri olarak ise²⁰⁶:

- **Kadınların aile içindeki rollerine verdikleri önem:** Kadınların aile yaşantısıyla ilgili rol, sorumluluk ve görevlerine daha çok önem veriyor

²⁰¹ Bakan, a.g.e., s. 122.

²⁰² Bakan, a.g.e., s. 122-123.

²⁰³ Uçar, a.g.e., s. 90.

²⁰⁴ Bakan, a.g.e., s. 125-126.

²⁰⁵ Saldamlı, a.g.e., s. 34.

²⁰⁶ Güllüoğlu, a.g.e., s. 76.

olması, örgütsel kariyer ve değerlerini ikinci plana atmalarına sebep olmaktadır. Bundan dolayı kadınlar örgütteki görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterli zaman ayıramamakta ve örgütlerine karşı daha düşük seviyede bağlılık gösterebilmektedir.

• **Kadınların iş hayatına katılmalarının önündeki engeller:** Kadınların iş hayatına katılmasının önündeki engeller arasında; kadınlara karşı olumsuz tutum ve davranışlar, iş-aile stresi, rol çalığıması, ahlaki, hukuki, kültürel ve dinsel yapı ve normlar, ücret eşitsizliğı, erkekler lehine uygulanan insan kaynakları politikaları sayılmaktadır.

Bazı araştırmalarda ise erkeklerin örgütlerine kadınlardan daha güçlü bağlılık sergilediğı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu araştırmaların bulgularına göre erkeklerin işlerine çok önem vermeleri, kariyer fırsatlarını ön planda tutmaları, kadınlardan daha yüksek ücret ve daha iyi pozisyonlarda çalışmaları örgütlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır. Ancak çok az araştırma sonucunda; Ahmad ve Abubakar'ın (2003) araştırmaların da olduğı gibi örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.²⁰⁷

2.5.1.3. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka kişisel faktör de eğitim düzeyidir. Yapılan alan çalışmaları eğitim düzeyinin bireylerin çalışma hayatıyla ilgili beklenti ve taleplerini etkilediğinden söz edilmektedir. Bireylerin eğitim seviyesi yükseldikçe iş hayatından beklenti ve talepleri artmakta, beklenti ve taleplerinin karşılanması durumunda örgütsel bağlılıkları artmakta, karşılanmama durumunda ise örgütsel bağlılıkları azalabilmektedir. Araştırma sonuçları (Angle ve Perry, 1981; Koch ve Steers, 1978; Morris ve Scherman, 1981) eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Mathiue ve Zajac (1990) araştırmalarında eğitim düzeyi yüksek bireylerin tatmin edilmesinin ve beklentilerinin karşılanmasının zor olacağından örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasında negatif bir ilişkinin var olduğı sonucuna varmışlardır.²⁰⁸

Eğitim hayatlarına emek, zaman ve mali yönlerden yatırımlar ve harcamalar yapan bireyler, çalıştıkları örgütlerden yüksek ücret, iyi bir kariyer gibi beklentilerini karşılamasını beklemektedir. Aynı zamanda bu bireyler çalışma hayatını para kazanmanın ötesinde sosyal ilişkilerin geliştirildiğı, toplumsal konumlarının belirlendiğı bir ortam olarak görmektedirler. Dolayısıyla eğitimi yüksek bireylerin örgütleriyle

²⁰⁷ Bakan, a.g.e., s. 126.

²⁰⁸ Bakan, a.g.e., s. 123-24.

aralarındaki bağıllık ilişkisinin düzeyi ücret, kariyer, sosyal bir iş ortamı gibi beklentilerinin karşılanmasıyla oldukça ilgilidir. Eğitim seviyesi düşük olan bireylerin ise alternatif iş fırsatlarının azlığı sebebiyle örgütlerine daha çok bağıllık göstermeleri olasıdır.²⁰⁹

2.5.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem)

Örgütsel bağıllığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de çalışma süresidir. Araştırmalara göre örgütsel bağıllık ile çalışma süresi arasında doğrusal ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışma süresi, çalışanın işe başladığı andan itibaren örgütte geçirdiği sürenin uzunluğunu ifade etmektedir. Örgütte geçirilen sürenin artmasıyla birlikte çalışanın örgütteki pozisyonunun, ücretinin ve sorumluluklarının da artacağı beklenmektedir.²¹⁰

Cohen (1993) çalışma süresi arttıkça örgütten elde edilen kazanç ve edinimlerin arttığını, çalışma süresi ile örgütsel bağıllık arasında doğrusal bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Bir örgütte uzun süre çalışan bireyler örgüte harcadıkları zaman ve emeğin karşılığı olarak iyi bir statü, ücret artışı ve çeşitli terfi olanakları elde etmektedirler. Bireylerin örgütte geçirdiği süre uzadıkça yakaladığı kazançlardan ve yatırımlardan vazgeçme maliyeti de yükselmekte, örgütle aralarında oluşan duygusal bağ ise daha da artmaktadır.²¹¹

Meyer ve Allen (1997) çalışma süresi ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi bazı nedenlere bağlı olarak açıklamaktadır. Bu nedenlerden biri örgütsel bağıllığı güçlü olan bireylerin örgütte daha uzun çalıştıkları, kıdemi ve örgütsel bağıllığı düşük olan bireylerin ise daha erken yıllarda örgütten ayrıldıklarıdır. Diğer bir neden ise; daha uzun çalışma süresinin bireye daha çok tecrübe kazandırdığı, bunun da örgütsel bağıllığı artırdığıdır. Bir başka neden ise; örgütsel bağıllık ile çalışma süresi arasındaki olumlu ilişkinin oluşmasında etkili olan yaşın da dikkate alınmasıdır.²¹²

2.5.1.5. Medeni Durum

Medeni durumun örgütsel bağıllığı etkileyen bir diğeri kişisel faktör olduğuna dair bazı araştırma sonuçlarında rastlanmaktadır. Evli veya bekar olma durumu, erkek ya da kadının medeni durumu olarak adlandırılmaktadır. Yapılan araştırmaların çoğunda medeni durum, mali gerekçeler ve aile içindeki sorumlulukla ilişkilendirilmekte ve örgütsel bağıllığın önemli bir değişkeni olarak görülmektedir. Aynı zamanda

²⁰⁹ Güllüoğlu, a.g.e., s. 77-78.

²¹⁰ Uçar, a.g.e., s. 94.

²¹¹ Bakan, a.g.e., s. 124-125.

²¹² Bakan, a.g.e., s. 124-125.

araştırmalarda evli çalışanların bekar çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı olduğu belirtilmektedir.

Evli alışanların bekar çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı olmaları, üzerlerindeki birtakım sorumluluk ve ykmllklere dayandırılmaktadır. Evli alışanlar daha fazla aile yükümlülüğüne sahiptirler ve çalıştıkları işler daha fazla istikrarı ve güvenceyi gerektirir. Bu nedenle evli çalışanların, bekar meslektaşlarına göre daha fazla örgütlerine bağlı olmaları ve örgütleri için daha çok çalışıyor olmaları beklenir. Bununla birlikte evli çalışanlar, bireysel sorumlulukları ile ilgili olarak da potansiyel beceriler, üstün performans, fazla mesai gibi birçok açıdan örgütlerine daha yüksek bir düzeyde yatırım yaparlar. Ayrıca evli çalışanlar, diğer kuruluşlardan cazip iş teklifleri alsalar bile sorumlulukları gereği örgütlerinden ayrılmayı tercih etmezler ve örgütlerine sadık kalmaya devam ederler.²¹³

Mathieu ve Zajac (1990), rgtsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkinin mali yükler açısından açıklanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Onlara göre evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla mali yükleri bulunmaktadır, bunun için de örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık göstermektedirler.²¹⁴ Powel ve Meyer de evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının bekar çalışanlardan daha yüksek olduğunu ifade etmişler, bunun nedeni olarak ise evli çalışanların örgütten ayrılma maliyetlerinin yüksek olmasını göstermişlerdir.²¹⁵ Güncel literatür çalışmaları da evli çalışanların işlerine ve örgütlerine daha bağlı olduğunu göstermektedir. Evli alışanlar ailevi sorumlulukları nedeniyle istikrarlı bir işte çalışmaya ihtiyaç duymakta, ailelerine finansal desteklerini sürdürebilmek için de mevcut örgütlerinde çalışmaya devam etmektedirler.

Literatür de örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve cinsiyet ile birlikte bireysel etkinlik, kültürel farklılıklar, değerler ve kişisel özelliklerin de bağlılığı etkilediğinden bahsedilmekte, bu konular üzerinde de durulmaktadır.

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık ile örgütsel faktörler arasındaki bağlantı kapsamlı bir şekilde incelendiğinde çok sayıda örgütsel faktörün örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür. Araştırmalara göre çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde örgütün kültürü, vresi,

²¹³ Irfanullah Khan vd., "Determining the Demographic Impacts on the Organizational Commitment of Academicians in the Heis of Dcs Like Pakistan", *European Journal of Sustainable Development*, 2013, Cilt:2 (2), 117-130, s. 121-122.

²¹⁴ Xhako, a.g.e., s. 70-71.

²¹⁵ Saldamlı, a.g.e., s. 34.

yönetim tarzı, liderlik stili, iklimi, değerleri, ödülleri, imajı, sosyal ilişkileri gibi birçok faktör etkili olabilmektedir. Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden örgüt büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, ücret sistemi, işin niteliği, yönetim tarzı ve liderlik, takım çalışması, örgütsel adalet faktörleri ele alınacaktır.

2.5.2.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapı

Alan araştırmacıları örgütsel büyüklüğü, örgütün tüm çalışanlarının sayısı olarak tanımlamakta ve örgütsel bağlılığın gelişimini etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirmektedir. Rhodes ve Eisenberger (2002), büyük örgütlerde çalışanlara küçük örgütlerde olduğundan daha az değer verildiğini ileri sürmektedir. Yazarlar, küçük örgütlerin çalışanların ihtiyaçlarına daha esnek ve duyarlı olduğunu ve bunun da çalışanların bağlılığını artırdığını iddia etmektedirler.²¹⁶ Amah vd. (2003), küçük ölçekli örgütlerin daha iyimser örgüt kültürüne sahip olduklarından, yönetimin daha danışan bir tutum sergilediğini, çalışanların benlik saygısının daha yüksek olması nedeniyle de bağlılık ve motivasyonu teşvik ettiğini ileri sürmektedirler.²¹⁷

Diğer yandan, daha büyük sayıda çalışan ve sınırlı zaman nedeniyle büyük örgütler daha merkezi ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Sommer ve arkadaşlarına (1996) göre, örgüt büyüdükçe bireyler arasındaki etkileşim ve yardımlaşma azalmaktadır, bu sebeple bireylerin örgütsel bağlılıkları daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Aynı zamanda örgütün büyümesiyle birlikte bireylerin örgütsel kararlara katılımları güçleştiğinden, örgütsel hedefleri benimsemeleri, örgütle kendilerini özleştirmeleri zorlaşmaktadır. Ancak, bazı görüşlere göre büyük ölçekli örgütlerin yetki devri, yetkilendirme, ücret sistemleri ve kariyer planlama gibi konularda daha iyi yapılanması ve daha profesyonel olmaları bireylerin örgütsel bağlılığını artırabilmektedir. Bazı araştırma sonuçları ise örgütsel bağlılık ile örgütsel büyüklük arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koymaktadır.²¹⁸

Araştırmalarda, örgütsel büyüklükle birlikte örgütsel yapının da bireylerin örgütsel bağlılığını etkilediği görülmektedir. Örgütsel yapı, örgütlerin amaçlarını tanımlamak, bireylerin ve grupların örgütsel hedeflere ulaşmaları için etkileşimlerini ve koordinasyonunu oluşturmak için tasarlanan resmi bir otorite sistemi olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin belirsizlikleri ortadan kaldırmaları ve kaynakları verimli kullanmaları için örgüt yapısının iyi koordine edilmesi önemlidir. Buna karşın örgüt yapısının örgütsel bağlılık ile ilişkisi, literatürdeki diğer faktörler kadar yoğun olarak

²¹⁶ Xhako, a.g.e., s. 74.

²¹⁷ Edwinah Amah vd., "Size and Organizational Effectiveness: Maintaining a Balance", *Advances in Management and Applied Economics*, 2013, Cilt:3 (5), 115-123, s. 117.

²¹⁸ Bakan, a.g.e., s. 175.

araştırılmamıştır. Stevens, Beyer ve Trice (1978), örgütsel yapıyı bağlılıkla ilişkilendiren ilk araştırmacılar olarak kabul edilmektedir.²¹⁹ Yazarlara göre görünüşte büyüklük, bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Ancak büyük bir örgütte yöneticiler, koordinasyon, kontrol ve yenilikçi davranışlara daha büyük yatırımlar yapabilir veya daha büyük gruplar oluşturabilir ve kişilerarası etkileşim için ek fırsatlar yaratabilir.²²⁰

Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel yapı gibi örgütsel özelliklerin de çalışanların bağlılığını etkileyebileceğini ileri sürmektedir. Yazarlar, örgütsel yapının doğasının kurulacak olan grup ilişkileri için temel olduğunu ve liderlerin davranışlarını belirlediğini ileri sürmektedir. Liderlerin davranışları doğrudan çalışanlar üzerinde bir etkiye sahip olduğu için onların bağlılığını da etkileyebilmektedir. Klein, Becker ve Meyer (2012), örgütsel yapı çalışmasının, çalışanların örgütlerle olan ilişkisini etkilediği için örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğunun altını çizmektedir.²²¹

2.5.2.2. Ücret Sistemi

Örgütlerin ücret sistemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri olarak görülmektedir. Ücret, çalışanın fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığında aldığı bedel anlamına gelmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda ücretin, somut ve maddi bir unsur olarak hem çalışanları hem de örgütleri performans, maliyet, kar, kazanç yönleriyle ilgilendirdiğinden ve çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğinden söz edilmektedir.²²² Araştırmaların bazılarında, örgütlerin ücret sistemleri ve politikalarının çalışanların işten ayrılma kararlarında etkili olduğu ileri sürülmektedir. Örgütlerin, adil ve dengeli ücret politikası uygulamaları çalışanların örgüte olan güven ve bağlılık düzeylerinin artmasında etkili olabilmektedir.²²³

Öz (2017) yaptığı çalışmada, çalışanların çalışmaları karşılığında kendilerine ödenen ücretle eğitim düzeylerinin dengeli olmasını, bunun yanı sıra örgütlerinin prim sistemleri, maaş artışları, performans sistemleri, yemek ücretleri gibi unsurlarının tatmin edici ve adil olmasını beklediklerini ortaya koymaktadır.²²⁴ Bunlarla birlikte çalışanların kıdem ve statülerine doğru orantılı olarak ücret almaları örgütsel adaletin bir göstergesi olarak görülmekte ve bağlılıklarını etkileyebilmektedir.

²¹⁹ Xhako, a.g.e., s. 73.

²²⁰ John M Stevens vd., "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment", *Academy of Management Journal*, 1978, Cilt:21 (3), 380-396, s. 385.

²²¹ Xhako, a.g.e., s. 73.

²²² Cihan Selek Öz ve Nazan Budak, "Bankacılık Sektöründe İş Güvencesi ve Ücretin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2017, Cilt:10 (51), 1101-1108, s. 1104-1105.

²²³ Saldamlı, a.g.e., s. 37.

²²⁴ Selek Öz ve Budak, a.g.e., s. 1108.

Mirowsky (1982) özellikle maddi zorluklar yaşayan çalışanların ücret doyumunun yaptıkları iş, çalışma arkadaşları, gözetim gibi çoğu örgütsel faktörden daha önemli bulduğuna vurgu yapmaktadır. Çalışanlar aldıkları ücreti buldukları yaşam koşullarına ve aynı statüde çalışanlara bakarak bazı kıyaslamalar yapmakta ve aldıkları maaşların adilliğini sorgulamaktadır.²²⁵

Yapılan literatür araştırmalarındaki görüşler, örgütlerin ücret yönetiminin çalışanların iş motivasyonu, örgüte devam etme kararları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu şeklindedir. Örgütler adil, çalışanın yaşam koşullarına uygun ve beklentilerini karşılayan ücret yönetimi uyguladıklarında örgüte olan pozitif algıyı ve bağlılığı güçlendirebilmektedir.

2.5.2.3. İşin Niteliği ve Önemi

Örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiye sahip faktörlerden biri de işin niteliğidir. İşin niteliğinin, çalışanın iş memnuniyetini ve örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği yapılan araştırma sonuçlarında görülmektedir. İşin niteliği, çalışanın işiyle ilgili görev, yetki ve sorumluluklarına bir çerçeve çizmektedir. Çalışanın işin niteliğine uygun çalışması, yetki ve sorumluluğunun artması çalışanın iş memnuniyetini ve motivasyonunu artırmakla birlikte örgütsel bağlılığını da olumlu yönde etkilemektedir.

Hackman ve Oldham (1975) işin niteliğini özerklik, çeşitlilik, görevin kimliği, görevin önemi ve geri bildirim olmak üzere beş temel başlık altında toplamaktadır. Çalışan özerkliği, yüksek iş tecrübesine ve bilgisine sahip olanların iş süreçlerinde kendi kararlarını alabilmesi ve inisiyatif kullanabilmesidir. Bu da çalışanın bilgi ve tecrübesine göre sorumluluk alması anlamına gelmektedir. Çalışana verilen yetki ve sorumluluğun kişinin tecrübe ve bilgisini aşması durumunda ise çalışan görevlerini yerine getirirken zorlanmakta, işle ilgili memnuniyetsizliği artmaktadır,²²⁶ Çalışanın görev pozisyonuna, örgüt içinde çalıştığı süreye ve deneyimine uygun görev ve sorumluluk alması ise bağlılığını artırmaktadır.

İşin niteliğiyle ilgili çoğunlukla ele alınan konulardan biri de görev alanıdır. Yapılan araştırmalarda görev alanı, mekânsal boyut anlamında değil, daha çok işin kapsadığı alan yani boyutsal alan anlamında kullanılmaktadır. Görev alanının genişlemesiyle birlikte çalışanın tecrübesinin artacağı, bunun sonucu olarak da örgütsel bağlılığının artacağı öngörülmektedir. Aynı zamanda işin niteliğinin artmasına doğru orantılı olarak kişinin kendini daha çok geliştireceği, işini daha çok

²²⁵ Kolancıoğlu, a.g.e., s. 85.

²²⁶ Ela Ünler, "Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2006, Cilt:4 (1), 98-123, s. 100-101.

benimseyeceği, örgütüyle daha sıkı bağ kuracağı varsayılmaktadır. İşin zorluk derecesi, motive edici olması ve çalışanın işle kendini özleştirilmesi çalışan bağlılığını etkileyen, işle ilgili önemli görülen diğer durumlar olarak değerlendirilmektedir.²²⁷

2.5.2.4. Yönetim Tarzı ve Liderlik

Liderlik kavramı, yön vermek, yol göstermek, rehberlik etmek, öncülük etmek, yönetim tarzı ise liderlerin iş yapma biçimi anlamına gelmektedir.²²⁸ Liderler, davranışları ve yönetim tarzlarıyla çalışanların davranışlarını, yönetmede ve yönlendirmede etkili olan kişilerdir.²²⁹ Bu nedenle liderlerin davranış ve yönetim tarzı çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının şekillendirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Liderler aynı zamanda çalışanların kapasitelerini ortaya çıkarmak, motive etmek, geliştirmek, onlara rehberlik etmek, başarılı ilişkiler kurmak gibi amaçlar doğrultusunda hareket ederler.²³⁰

Araştırmacıların liderlik tarzlarına yönelik yaptığı çalışmalarında, farklı liderlik tarzlarının çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerine değinilmektedir. Liderlerin esnek ve katılımlı yönetim tarzı çalışanların örgütsel değerlere ve hedeflere olan bağlılığını, üretkenliğini, iş tatminini, performansını olumlu yönde etkilemektedir.²³¹ Demokratik ve kararlara katılımı destekleyen, çalışana kararlara katılım konusunda sorumluluk ve özerklik veren liderlik tarzı çalışanın iş memnuniyetini ve bağlılığını artırmaktadır. Aksine otokratik ve baskıcı bir yönetim tarzı iş tatminini ve çalışan bağlılığını azaltmaktadır.²³²

Liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik birçok çalışmada da, liderliğin bağlılık üzerinde önemli rolü ve etkisi olduğuna dair sonuçlar elde edilmiştir. Çalışanın örgüt amaç, değer ve politikalarını kabul etmesi ve inanması, örgüt için olağanüstü çaba gösterme isteğinin olması ve örgüt üyeliğine devam etmeye güçlü bir istek duyması örgütsel bağlılığın göstergeleridir. Bu konularda liderlik tarzının çalışanın örgütle arasında bağ kurmasında, bağı güçlendirmesinde ve örgüt üyeliğine devam etmeyi istemesinde etkin bir role sahip olduğu söylenebilir.²³³

²²⁷ Evren, a.g.e., s. 34.

²²⁸ Oğuz Diker, Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2014, s. 68 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

²²⁹ Kemalettin Eryeşil ve Rifat İraz, "Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", 2017, Cilt: 20 (2), 129-139, s. 130.

²³⁰ Bakan, a.g.e., s. 179.

²³¹ Cafer Topaloğlu ve Taner Dalgın, "Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Marmaris'te Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2013, Cilt:16 (29), 277-301, s. 280-281.

²³² Eryeşil, a.g.e., s. 131.

²³³ Ali Doğanay ve Erdal Şen, "Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama", **Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2016, Cilt:6 (12), 324-348, s. 330.

2.5.2.5. Takım Çalışması

Araştırmalar takım çalışmasının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir.²³⁴ Bu konuda yapılan sınırlı sayıda araştırma takım çalışmasının örgütler üzerindeki olumlu etkileri üzerinde durmaktadır. Örgütler açısından takım çalışması, örgüt içerisinde birliktelik ve işbirliğini artıran, örgütsel gelişim ve başarıya katkı sağlayan ekip aktivitesi olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışanların eylem, bilgi, yetenek ve uzmanlıklarının takım çalışması şeklinde ortaya konulması örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için önemli bulunmaktadır. Takım çalışması amaçların yönetimi, iş hayatının kalitesi ve kariyer gelişimi açılarından da örgütlerde olumlu ve kritik sonuçların elde edilmesine yardımcı olmaktadır.

Örgütsel davranışın önemli kavramlarından biri olan takım çalışması ile ilgili literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Takım çalışması, grup ortamında bireylerin grup hedeflerine ulaşmaları ve çalışma sorumluluğuna katılmaları için birbirlerine yardımcı olmalarını motive eden zihinsel ve duygusal bir uğraştır.²³⁵ Diğer bir tanıma göre takım çalışması, istenen hedeflere ulaşmak için birbiriyle etkileşime giren, iç ve dış ortamlara uyumu sağlayan bir dizi bilgi, özellik ve esnek davranışlardır.²³⁶

Kalisch, Weaver ve Salas (2009) herhangi bir takım çalışmasının üç ana bileşenden oluştuğunu öne sürmektedir. Bunlar; paylaşılan bir amaca veya hedefe ulaşmak için ikiden fazla çalışanı bir araya getirmek, takım içinde açık ve köklü rollere sahip olmak, tüm katılımcıların rollerini anlamasını ve ekibin her bir üyesinin belirtilen hedefe ulaşmak için işbirliği içinde çalışmasını sağlamaktır. Takım çalışmasının avantajları bir örgütün çalışma ortamını keyifli kılmasıdır, çünkü takım çalışması kültürü kaygıyı en aza indirebilir ve çalışanların işlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesinin en iyi yollarını aramasını sağlayabilir.²³⁷

Takım çalışması, özellikle grup üyelerinin örgütsel hedeflere ulaşmak için belirli görevleri yerine getirmelerine yardımcı olacak fikirler üretmelerine olanak tanımaktadır. Takım çalışması ayrıca grup üyelerinin görevleri yerine getirmelerine, beklentilerini ve ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılamasına yardımcı olur. Başka bir deyişle, takım çalışması sadece kişilerarası ve problem çözme becerilerini geliştirmek

²³⁴ Masoud Ghorbanhosseini, "The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital", *Tehnički vjesnik*, 2013, Cilt:20 (6), 1019-1025, s. 1024.

²³⁵ Ghorbanhosseini, a.g.e., s. 1020.

²³⁶ Mustafa Zincirkiran vd., "Analysis of Teamwork, Organizational Commitment and Organizational Performance: A Study of Health Sector In Turkey", *Asian Journal of Business and Management*, 2015, Cilt:3 (2), 173-182, s. 174.

²³⁷ Jalal Hanaysha, "Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2016, Cilt:229, 298-306, s. 274-275.

için grup üyelerine yardımcı olmaz, aynı zamanda takım oluşturma ve takım performansını iyileştirme yaklaşımını da destekler.

Yapılan çalışmaların sonuçları, örgütsel gelişim ve performans artırımını etkileyen en güçlü ve önemli faktörlerden birinin de takım çalışması olduğunu göstermektedir. Çalışma sonuçlarına göre çalışanların ekip faaliyetleri arttığında, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans düzeyleri de artmaktadır. Ayrıca, artan örgütsel bağlılık nedeniyle, çalışanların örgütsel performansı da olumlu yönde etkilenmektedir. Bu nedenle, günümüzün örgütleri etkin örgüt performansı için çalışanların takım çalışmalarına ve örgütlerinde takım çalışma kültürünün oluşturulmasına ek ve yoğun ilgi göstermelidir.²³⁸ Böylece örgütler, takım çalışmasını benimseyen, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını ve işbirliğini artıran bir çalışma ortamı yaratabilecektir. Takım çalışma koşullarının sağlandığı bu çalışma ortamında çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları da artabilecektir.

2.5.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığı etkileyen kavramlardan biri olduğu araştırma sonuçlarına bakıldığında görülmektedir. Araştırmacılar tarafından örgütsel adalet geniş anlamda, örgütsel ortamlarda insanların adalet algıları olarak tanımlanmıştır²³⁹ Örgütsel adalet kavramı Jay Adams'ın eşitlik teorisinin bir uzantısı olarak kabul edilebilir. Adams (1963) bu teorisinde, çalışanların yüksek motivasyon ve moral düzeyinde çalışabilmelerini, örgüte olan bağlılıklarının artmasını, örgütlerine ve yöneticilerine güven duymalarını adil bir şekilde takdir edilmelerine ve ödüllendirilmelerine dayandırmaktadır.²⁴⁰ Örgüt ve yönetim literatüründe örgütsel adalet terimini ilk olarak Greenberg (1987) tarafından kullanılmıştır. Greenberg'in görüşüne göre örgütsel adalet, çalışanların eşitlikçi örgütlenme anlayışlarıyla ilgilidir. Bu terimi, iş ortamındaki eşitliğin rolünü tanımlamak için kullanmıştır.

Örgütsel adalet, çalışanların işyerinde adil bir şekilde davranılıp davranılmadığı ve bunun iş ile ilgili diğer sonuçları etkileyip etkilemediğini belirlemeleri konusundaki karar verme süreçleriyle ilgilidir.²⁴¹ Adalet algısı kişinin iş ortamında veya bir durumda eşitliğin veya eşitsizliğin farkına varmasıyla oluşur. Örgütsel adaletin algılanması,

²³⁸ Zincirkiran vd., a.g.e., s. 179.

²³⁹ Nwachukwu Prince Ololube, Handbook of Research on Organizational Justice and Culture in Higher Education Institutions, (IGI Global, 2016), <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/full-text-pdf/150371>, s. 4. (Erişim tarihi: 05.04.2018)

²⁴⁰ Eren, a.g.e., s. 551.

²⁴¹ Bekir Buluç ve Melih Güneş, "Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools", *The Anthropologist*, 2014, Cilt:18 (1), 145-152, s. 146.

çalışanların örgütlerini olumlu bir şekilde değerlendirmelerini sağlar ve onları örgütün çıkarlarına daha güçlü bir şekilde bağlanmaya teşvik eder.

Örgütsel adalet, örgütsel faaliyetlerden, yöneticilerin davranışlarına, ücret dağılımından mesleki terfilerine, karar alma süreçlerine kadar birçok konuyu içine almaktadır. Örgütte pek çok konu üzerinde etkisi bulunan örgütsel adaletin bileşenleri; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç grupta toplanmaktadır.²⁴² Dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımında adil ve dürüst davranılması anlamı taşımaktadır. Dağıtım adaleti, çalışanların ödeme, ikramiye, terfi ve benzeri sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir. İşlem adaleti, örgütün karar verme süreçlerinde adil, dürüst, tutarlı ve etik davranılmasına yani kararların alınış şekillerine odaklanmaktadır.²⁴³ Bu adalet biçimi, çalışanların kariyer, performans yönetimi, terfi ve ödüllendirmelerinde adil ve eşitlik ilkelerine uyulup uyulmadığıyla ilgilidir. Etkileşimsel adalet, çalışanlara verilen değer ve saygıyla birlikte prosedür ve karar alma süreçlerinde davranış ve tutumların önem kazandığı bir adalet biçimidir. Bu süreçler ile ilgili çalışanların bilgilendirilmesi, onlara dürüst davranılması, performans ve motivasyonlarını artırırken, olumlu yönde davranışlar sergilemelerini de sağlamaktadır.²⁴⁴

Örgütsel adalet, kişiler arasındaki ilişkilerin önem kazandığı bir konudur. Çalışanlar örgütün karar alma süreçlerinde, kazançlarda ve kişiler arasındaki davranış usullerinde adil olunmasını gözlemlerler. Çalışanların örgütlerinin adillliğini görmeleri, onların örgütlerine ve diğer kişilere karşı pozitif duygular beslemelerini, örgütleriyle gurur duymalarını sağlar. Çalışanları birbirlerine yakınlaştırır, kişiler arasında saygıya ve değerlere verilen önemi artırır. Çalışanların işlerini doğru ve ahlaki bir şekilde yapmalarına, örgütteki yerlerine ve kendilerine olumlu bakış açısıyla yaklaşmalarına yardım eder.²⁴⁵

Örgüt içinde örgütsel adaletsizliğin algılanması ise çalışanların motivasyonunu, iş performansını, iş doyumunu, örgütsel bağlılığını ve örgütte kalma arzularını olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel adaletsizlik, aynı zamanda çalışanların birtakım olumsuz davranış ve tutum sergilemelerine sebep olabilmektedir. Örgütsel adaletsizliğin olduğu iş ortamında çalışanlar kendilerine değer verilmediği ve eşit

²⁴² Eren, a.g.e., s. 552.

²⁴³ Ramazan Şahin ve Erkan Kavas, "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2016, Cilt:7 (14), 119-140, s. 122.

²⁴⁴ Alptekin Sökmen vd., "Etkileşimsel Adalet ve Duygusal Bağlılık İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2017, Cilt:9 (4), 196-214, s. 197-198.

²⁴⁵ Jeffrey A. Miles. *Yönetim ve Organizasyon Kuramları*, (Çev. Mustafa Polat ve Korhan Arun), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2016, s. 186-187.

davranılmadığı algısıyla stres, saldırganlık, tükenmişlik gibi davranışlar gösterebilmektedir.²⁴⁶

Bu nedenle örgütlerin çalışanlara tüm süreç, olay ve durumlarda eşit ve adil davranıldığını hissettirmeleri ve göstermeleri gerekmektedir. Örgütler, çalışanların örgütsel adalet algılarını güçlendirmek için; iş ile ücret arasında eşitliğin olmasına, terfi uygulamalarında bir yönergeye bağlı kalınmasına, başarı ve performans değerlemelerinde nesnel bir yönetmeliğe göre hareket edilmesine, sosyal ve özlük haklar hakkında bilgilendirilmelerine önem vermeli, bunlara yönelik uygulama ve davranışlar göstermelidir.²⁴⁷

2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı, kişisel ve örgütsel faktörlerle birlikte örgüt dışı faktörler de etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışındaki faktörleri, ülkenin siyasi, sosyo-ekonomik ve hukuk yapısı, işsizlik oranı, profesyonellik, alternatif iş olanakları şeklinde sıralamak mümkündür.

2.5.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik kavramı, geniş kapsamda meslek ve mesleki kavramları ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Profesyonellik geleneksel olarak tıp, hukuk, mühendislik ve fen bilimleri gibi klasik mesleklerle ilişkili bir kavramdır. Ancak günümüzde toplumun dönüşümü ve tüketicilerin gittikçe artan karmaşıklığına cevaben, profesyonellik birçok farklı meslek türüne yayılmış ve bu kavramın birbirinden farklı tanımları yapılmıştır. Lee (2014) profesyonelliği, bir dizi bireysel değer, davranışsal yönelim ve bireyin mesleğinin sosyal durumunu ve kişisel uzmanlığını ilerleyen bir inanç sistemi olarak tanımlamaktadır.²⁴⁸ Morrow ve Goetz, profesyonellik, kişinin mesleğiyle kendini özdeşleştirmesi ve işiyle ilgili değerleri kabul edip içselleştirmesi olarak tanımlamıştır.²⁴⁹

Profesyonellik ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelendiğinde, profesyonelliğin örgütsel bağlılığın bir öncülü ve değişkeni olduğu görülmektedir. Bu alanda çalışma yapan araştırmacılardan Pankin (1973) örgütler ve örgüt tarafından istihdam edilen

²⁴⁶ Şahin ve Kavas, a.g.e., s. 121.

²⁴⁷ Eren, a.g.e., s. 554.

²⁴⁸ Simone Cheng ve Alan Wong, "Professionalism: A Contemporary Interpretation In Hospitality Industry Context", *International Journal of Hospitality Management*, 2015, Cilt:50, 122-133, s.123.

²⁴⁹ Cenk Aksoy ve Fatih Özkan, "Çalışan-Örgüt Etkileşiminde Oluşan Psikolojik Bağ: Örgütsel Bağlılık", *International Journal of Social Academia*, 2016, Cilt:1 (1), 37-55, s. 52.

profesyoneller arasındaki ilişkiyi çatışma, uyumluluk ve uyum olmak üzere üç perspektiften ele almaktadır.²⁵⁰

Birincisi çatışma, örgüt ve profesyonel genellikle birbiriyle çeliştiğinde ortaya çıkmaktadır. Çatışma, gruplar, bireyler ve / veya üstler arasındaki etkileşim, yanlış anlamalar veya uyumsuzluklar açısından tanımlanır. Yönetim, yüksek düzeyde bir operasyonel verimliliği sürdürmek isterken, profesyoneller, etkinliğe daha fazla önem vermek isterler. Örgüt, etkililiği ve verimliliği dengelemeye çalıştıkça çatışma ortaya çıkar.

İkincisi uyumluluk, profesyonellik ve bürokratikleşmenin benzer toplumsal dinamiklerden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Profesyonellik ve bürokrasi birçok bileşeni paylaşırken, profesyonellik bireylere ve meslektaşlığa, paylaşılan kimlik ve güven özelliklerine odaklanır; bürokrasiler ise genellikle hiyerarşinin dinamikleriyle ilişkilidir.

Üçüncüsü uyum, örgütler ve profesyonel çalışanlar arasındaki karşılıklı uyumun interaktif bir dinamiği olarak açıklanmaktadır. Örgüt yapıları değiştikçe, bu yapılarda çalışan profesyonellerin yaptıkları işler de değişmektedir. Bu nedenle, uyum meslekleri ve profesyonelleri ilgilendiren önemli bir unsurdur.

Profesyoneller bilgi, uzmanlık ve deneyimleriyle örgütler üzerinde etkili olurken, örgüt içerisindeki çatışma ve uyuşmazlıktan da olumsuz yönde etkilenmektedir. Örgütlerdeki profesyonelliğin yok olduğu, çatışmanın arttığı, çelişkilerin yaşandığı bu durumlarda profesyonellerin örgütsel bağlılığı da azalmaktadır. Hatta profesyoneller çelişki yaşadıkları zamanlarda örgütsel bağlılık yerine mesleki bağlılığı tercih etmek zorunda kalmaktadır. Bunun aksine profesyonellerin mesleki yetkinliklerinin önemsendiği, mesleki gelişimlerinin desteklendiği örgütlerde örgütsel bağlılık pozitif yönde etkilenmektedir. Örgütsel değerler ile mesleki değerlerin bütünleştirilmesi ile de profesyonellerin örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması sağlanırken, örgütten ayrılma niyeti ve devamsızlık gibi olumsuz iş davranışları da en aza indirgenebilmektedir.²⁵¹

2.5.3.2. Alternatif İş Olanakları

Örgütsel bağlılığı etkileyen dış faktörlerden biri de çalışma çevresindeki alternatif iş olanaklarıdır. Alternatif iş olanağı, çalışanın iş hayatına başladıktan sonra, örgütten ayrılması durumunda daha iyi bir iş veya eşdeğer bir iş bulabilme olanaklarının az veya çok olmasıdır. Allen ve Meyer'e (1991) göre daha fazla iş

²⁵⁰ Stephanie Layne Holliman, Exploring the Effects of Empowerment, Innovation, Professionalism, Conflict, and Participation on Teacher Organizational CommitmentThe University of Iowa, Iowa, ABD, 2012 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

²⁵¹ Aksoy ve Özkan, a.g.e., s. 52-53.

seçeneğine sahip olan çalışanlar mevcut örgütüne daha az bağlı kalmaktadır. Aksine, daha az iş alternatifi olan çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlıdırlar, çünkü örgütten ayrılmalarının birçok maliyeti olduğunu algılamaktadırlar.²⁵²

Çalışanların eğitim durumunun ve yaşlarının da alternatif iş arama eğilimini etkilediğine dair görüşler bulunmaktadır. Meyer ve Allen (1984), bazı genç çalışanlar için örgütsel bağlılığın daha yaşlı çalışanlardan daha yüksek olduğunu öne sürmektedir, bunun nedeni olarak ise genç çalışanların deneyim eksikliği ve alternatif iş olanaklarının azlığı gösterilmektedir.²⁵³ Eğitim seviyesi yüksek çalışanların yeni iş bulma fırsatlarının çokluğu, örgütte kalma niyetlerini ve bağlılıklarını da azalmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda daha az iş seçeneğine sahip çalışanlar için örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.²⁵⁴

Bununla birlikte, iş fırsatlarının yanında bireyler kariyer fırsatları arayışındadır. Örgütler zaman geçtikçe çalışanlarına işyerinde büyüme, gelişme ve ilerleme fırsatı sağlamalıdır. Çalışanların kendini geliştirme ihtiyacını karşılamak önemlidir. Aksi takdirde çalışanlar alternatif kariyer ve iş fırsatları arayacaklardır. Kent ve Otte (1982) örgütsel bağlılık ve kariyer gelişim fırsatları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Birçok çalışma, çalışanların iyi bir kariyere sahip olma istekliliğinin örgütsel bağlılık ile yakından ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Benzer şekilde, birçok çalışma, çalışanlar için alternatif iş olanaklarının azlığının örgütsel bağlılıklarını artırdığını göstermektedir. (Meyer & Allen, 1984; Becker, 1960; Hrebiniak ve Alutto, 1973).²⁵⁵

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın sonuçları literatürde kapsamlı olarak incelenen konulardan biridir. Araştırmalar, örgütsel bağlılığın, davranışsal sonuçlarla daha güçlü ilişkiler içinde olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlardan iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma isteği örgütsel bağlılık ile olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılık ile olumsuz ilişki içerisinde olmuştur.²⁵⁶

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine göre bağlılığın sonuçları olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Randall (1987) örgütsel bağlılığın çalışanlar ve örgütler üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçlarını, yüksek, orta (ılımlı) ve düşük düzey olmak üzere üç grupta ele almıştır.²⁵⁷

²⁵² Xhako, a.g.e., s. 80.

²⁵³ Xhako, a.g.e., s. 81.

²⁵⁴ Aksoy ve Özkan, a.g.e., s. 52.

²⁵⁵ Xhako, a.g.e., s. 80-81.

²⁵⁶ Balay, a.g.e., s. 83.

²⁵⁷ Balay, a.g.e., s. 85.

Tablo-4 Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları²⁵⁸

	ÇALIŞAN		ÖRGÜT	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
DÜŞÜK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	-Bireysel yaratıcılık, özgünlük ve yenilik oluşumu -İnsan kaynaklarının etkin kullanımı	-Mesleki gelişimde yavaşlık -Dedikodu sonu artan kişisel maliyetler -Çalışanın örgüt amaçlarını zedeleyecek olası ayrılma, ihraç veya çaba harcamama	-Zararı sınırlayarak, morali artırarak ve yeniden işe alımlarla, iş devrinin gerçekleşmesi ve düşük ve yıkıcı performansın engellenmesi -Çalışanların söylentileriyle hataların ortaya çıkması ve örgüte yararlı olması	-Yüksek oranda iş devri, işe geç kalma, işte kalmada isteksizlik, örgüte sadakatsizlik, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, rol modeline zarar verme -Çalışan üzerinde sınırlı kontrol, zarara yol açabilecek dedikodular
ORTA DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	-Ait olma, sadakat, güvenlik, etkin olma duygularının gelişmesi -Örgütten farklı kimliğin korunması -Yaratıcılıkta kişisel bağımsızlık olması	-Olası sınırlı kariyer gelişme ve ilerleme fırsatları -Örgütsel katmanlar arasında kolay olmayan uzlaşma	-Artan çalışan kıdemi, sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş tatmini	-Çalışanın rol üstü ve vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması -Çalışanların örgütsel taleplerle iş dışı talepleri dengelememe ihtimali -Örgütsel etkinlikte olası düşüş
YÜKSEK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	-Bireysel beklenti ve mesleki gelişimi karşılama -Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi -Çalışanın iş yapma tutkusu	-Bireysel gelişme, yenileşme, yaratıcılık fırsatlarının boğulması -Çalışanlar tarafından değişime karşı direnç gösterilmesi -Sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim yaşanması -İş dışı örgütler için sınırlı zaman, enerji -Arkadaş ilişkilerinde zayıflama	-Güvenli ve dengeli işgücü oluşumu -Daha yüksek üretim için çalışanın örgütün taleplerini kabul etmesi -Yüksek düzeyde görev yarışı ve performans -Örgütsel amaçların karşılanması	-İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması -Örgütsel esneklik, yenilik ve uyum eksikliği -Geçmiş politika ve süreçlere tam güven çaba sarf eden çalışanlardan öfke ve düşmanlık -Örgüt adına yasadışı ve etik olmayan davranışların ortaya çıkması

²⁵⁸ Balay, a.g.e., s. 93-94

2.6.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Düşük örgütsel bağlılığın örgüt çıktıları ve çalışan davranışları açısından olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bu bağlılık düzeyi, zorunluluk bağlılığı veya devamlılık bağlılığı olarak da adlandırılmaktadır. Allen ve Meyer'in (1990) devam bağlılığına göre çalışanların örgüte bağlılık hissetmelerinin ve örgütte kalmayı istemelerinin sebebi mali olarak örgüte ihtiyaç duymalarıdır.²⁵⁹

Bu grubun çalışanları örgütle aralarındaki bağ zayıf olduğu için devamlı yeni bir iş arayışı içerisindedirler. Böyle bir durum örgütlerdeki insan kaynaklarının önemini artırırken, daha etkili kullanılmasına ve gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Düşük örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarından biri de çalışanların yaratıcılığa ve gelişmeye açık olmalarıdır. Örgütsel bağlılığın düşük olması işlevsel de olabilmektedir. Çalışanın yüksek devamsızlığı ve devir hızı, düşük performans gösterenlerin örgüte vereceği olası zararları sınırlandırabilmektedir. Bu tür çalışanların işten ayrılması diğer çalışanların tutum ve davranışlarının iyileşmesi, örgüte yeni katılacakların yeni beceriler getirmesi anlamı taşımaktadır.²⁶⁰

Düşük örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçlarından biri çalışanların örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve kabullenmesinin düşük düzeyde olmasıdır. Çalışanlar örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yeterli çaba ve tutum sergilemezler. Bununla birlikte düşük örgütsel bağlılık çalışanların örgütsel bağlarının gelişmesine, güçlenmesine engel olup, bağlılığa yönelik tutum ve davranışlardan uzaklaştırmaktadır.²⁶¹

Yapılan çalışmalar, düşük bağlılığın, yüksek işgören devir hızı, işe devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalmada isteksizlik, iş kalitesi düşüklüğü, örgüte sadakatsizlik, yetersiz çaba vb. olumsuz davranışlarla ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu çalışanların bu tür davranışları ve örgütlerine düşük bağlılık göstermeleri mesleki durumlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Düşük bağlılıkları sebebiyle yöneticiler tarafından tercih edilmeyen ve terfi olanaklarından yararlanma fırsatı verilmeyen çalışan konumuna düşmektedirler. Ayrıca gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlanma, karakter aşınması, işgören toplantılarına katılmama, kendisinden beklenmeyen işleri yapma gibi ağır bireysel bedelleri de ödemek durumunda kalmaktadırlar.²⁶²

²⁵⁹ Demir, a.g.e., s. 24.

²⁶⁰ Balay, a.g.e., s. 85.

²⁶¹ Uğraşoğlu ve Çağanağa, a.g.e., s. 17.

²⁶² Balay, a.g.e., s. 86-87.

2.6.2. Orta (İlimli) Düzeyde Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Orta düzeyde örgütsel bağlılık, bireylerin örgütsel amaç, değer, politika ve faaliyetleri kabul etmelerine karşın örgütleriyle aralarındaki bağın yeterince kuvvetli olmadığı ve örgütlere karşı kendilerini ait hissetmedikleri bir bağlılık düzeyidir. Bireyler çoğunlukla örgütün istek ve beklentilerini karşılamaya yönelik tutum ve davranışlar gösterebilirler de, kişisel değerleri ile örgütün beklentileri çakıştığı durumlarda sorunlar yaşayabilmektedirler. Literatürde bu bağlılığın “şekilsel bağlılık” veya “normatif bağlılık” olarak da adlandırıldığı da görülmektedir. Allen ve Meyer’in (1990) normatif bağlılığına göre birey örgüte karşı sınırlı sadakat duygusu içerisindedir, örgütte kalmayı bir yükümlülük olarak görmektedir. Dolayısıyla bu bağlılık türü zorunlu bir bağlılık değildir, birey örgütte kalmayı ve örgütle aralarındaki bağı sürdürmeyi istemektedir.²⁶³

Orta düzeyde örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları, bireylerin örgütün beklentilerini karşılamaya çaba gösterirken aynı zamanda kişisel değerlerini korumak ve örgütle bütünleşmeyi sürdürmek istediklerini göstermektedir. Schein (1968, 1978) ifade ettiği gibi bu bireyler örgütsel değer ve normlarının tümünü kabul eden ancak bunlardan temel olmayan veya zararlı olanları reddeden yaratıcı bir bireyselliği yansıtmaktadır. Bu bağlılığın, örgüte yansıyan olumlu sonuçlarından biri de çalışanın örgütteki hizmet süresini artırırken, örgütten ayrılma isteğini azaltması ve iş doyumunun daha çok olmasını sağlamasıdır. Bu arada orta düzeyde örgütsel bağlılık kişilere inisiyatif ve tercih olanağı vermekte, birey ve örgüt değerlerinin bütünleşmesine dolayısıyla örgüt ile birey arasında dengeli ve uyumlu bir bağlılığın gelişmesine olanak tanımaktadır.²⁶⁴

Orta düzeyde örgütsel bağlılık bazen olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Örgütsel bağlılığı orta düzeyde olan bireylerin üst yönetim ve işverenlerine karşı yeterli derecede önem vermedikleri görülür. Bu bireylerin fikir ve irade ortaya koyma, yaratıcı olma, jestler yapma, yardımseverlik, fedakar olma gibi üyelik davranışları önem taşır. Çünkü bu davranışlar örgütte beklenmeyen durumlardan koruyabilecek esnekliği sağlar. Ancak bu bireyler örgüte sadık kalma ile toplumsal sorumlulukları yerine getirme arasında bir bocalama ya da çatışma yaşayabilirler. Bu da kararsızlığa ve örgütün işleyişinde verimsizliğe sebep olabilir.²⁶⁵

²⁶³ Demir, a.g.e., s. 25.

²⁶⁴ Balay, a.g.e., s. 88-89.

²⁶⁵ Balay, a.g.e., s. 89.

2.6.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, bireylerin örgütleriyle güçlü bağ kurdukları, örgütsel amaç, politika ve değerleri benimsedikleri, örgütle kendilerini özdeşleştirdikleri ve bütünleştirdikleri bir bağlılık düzeyidir. Bu bağlılık, Allen ve Meyer'in (1990) örgütsel bağlılık sınıflandırmasında duygusal bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyindeki bireyler örgütün hedef ve değerleriyle kendi hedef ve değerlerini bütünleştirdikleri için örgütle aralarında güçlü duygusal bir bağ kurmaktadır.²⁶⁶

Yüksek düzeyde bağlılığın, örgütler ve bireyler açısından olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bu bağlılık düzeyinde bireyler meslek başarısı ve ücret doyumunu elde ederler, aynı zamanda dış çevredeki olumsuz baskılara karşı yüksek sadakatlerini devam ettirirler. Bireyin yüksek sadakati onun yetki devralmasını ve daha üst pozisyonlarına getirilerek bir çeşit ödüllendirilmesini sağlar. Bu bireylerin işlerinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından ve ücret doyumlarından memnuniyetleri yüksektir. Örgütsel bağlılıkları düşük olanlara göre daha yüksek performans gösterirler. Örgütten ayrılmaları ancak hayal kırıklığı, mutsuzluk, örgüt kültür ve amaçlarının değişmesi, işteki doyumsuzluk, az ödüllendirilme gibi sebeplerden olmaktadır.²⁶⁷

Yüksek düzeyde bağlılığın örgütler açısından önemli çıktıları da bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek bireyler, örgüt için kararlı ve güven veren bir işgücünün oluşmasını sağlayan değerli bir kaynaktır. Örgüt içinde kararlı ve azimli bir iş gücünün olması, örgüt amaçlarının isteyerek kabul edilmesini ve örgütsel hedefler için verimli bir şekilde çalışılmasını sağlar. Bu bireyler, hem görevleriyle, hem de örgütsel amaçların korunması ile ilgili grubun korunmasında gayret göstermede öncüdürler. Bireysel görevlerine bağlılıkları onların gruba bağlılıklarını artırırken, grubu koruma çabalarında önde gitmelerini sağlar. Aynı zamanda örgütsel bağlılık düzeyi yüksek bireyler, örgüt dengesinin ve devamlılığının sağlanmasında da önemli roller üstlenmektedirler. Örgütsel devamlılığının sağlanması ise onların görevlerini yerine getirmelerindeki çaba ile sağlanmaktadır. Devamsızlık söz konusu olduğunda sağlık sorunları hariç devamsızlık göstermemektedirler.²⁶⁸

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın olumlu olduğu kadar birey için olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Yüksek bağlılık bireyin kişisel gelişim ve hareketliliği ile ilgili fırsatları sınırlandırmaktadır. Bu durum yenilikçiliğin azalmasına, gelişmeye

²⁶⁶ Demir, a.g.e., s. 26.

²⁶⁷ Balay, a.g.e., s. 90.

²⁶⁸ Balay, a.g.e., s. 90-91.

yönelik bir direncin oluşmasına neden olmaktadır. Bağlılığın yüksek olmasının, yenilikçiliğin yok olması, iş yaşamı dışındaki ilişkilerde stres ve gerilimin artması, insan kaynaklarının etkili olmayan bir şekilde kullanımı vb. olumsuz sonuçları da bulunmaktadır.²⁶⁹

Durkheim (1951) yüksek düzeyde bağlılığı olan bireylerin tümüyle grupla bütünleşmeleri sonucunda bireyin kişiliğinin grup içinde yok olduğunu öne sürmektedir. Grupla aşırı derecede bütünleşen bireyler aile ilişkilerinde sorunlar yaşamaya başlamaktadırlar. Bu bireylerde aynı zamanda yüksek derecede iş bağlılığı geliştiği için ailedeki sorumluluklarını ihmal edip, örgütlerine ve işlerine daha fazla zaman ayırmaktadırlar. Bunun sonucunda aile ile iş yaşantısı arasında dengeyi kuramamaktadırlar. Bunlarla birlikte bu bireyler diğer kişilerle yeterli seviyede ilişkiler geliştiremedikleri için toplumsal ve bireysel yabancılaşma yaşamaktadırlar.²⁷⁰

Yüksek örgütsel bağlılığın bireyler kadar örgütler açısından da birtakım olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bireylerin örgütlerine olan aşırı ve yanlış sadakatları bazen verime zarar verebilmektedir. Bağlılığın yüksek olması, örgütsel esnekliği azalttığı gibi geçmişteki politika ve uygulamalara aşırı güven duyulmasına ve geleneksel uygulamaların örgüt içinde daha da yerleşmesine neden olmaktadır. Çünkü bireylerin tümüyle örgütlerine duydukları bağlılık, alternatif tepkimelerin ortaya konulmasını engellemektedir.²⁷¹

Yüksek düzeyde bağlılıkta örgütlerin esnek yapıda olmaması, çevresel değişikliklere cevap verecek strateji ve yapılarını değiştirmelerinde başarısız olmalarına neden olabilir. Örgütün esnekliğinin büyük oranda azalması birey ve örgütlerin geçmiş bağlılıklarından vazgeçemedikleri bir duruma dönüşebilir, bu da örgütün hareketsizliği ve eylemsizliğine yol açabilir. Karar alıcıların önceki hareket biçimlerinden vazgeçmekte isteksizliği, örgütün kimliğini tehlikeye düşürebilir.²⁷²

2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Araştırmalar örgütsel bağlılığın örgüt kültürüyle yakından ilişkili iki kavram olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürü, bir örgütün beklentilerini, deneyimlerini, felsefesini ve üye davranışını yönlendiren değerleri içerir ve üye kimliğinde, örgüt içi çalışmalarda, dış dünya ile etkileşimlerde ve gelecek ile ilgili beklentilerde kendini gösterir.²⁷³ Örgütsel bağlılık, örgütün amaç, değer ve politikalarını güçlü bir şekilde

²⁶⁹ Aksoy ve Özkan, a.g.e., s. 55.

²⁷⁰ Balay, a.g.e., s. 91-92.

²⁷¹ Balay, a.g.e., s. 92.

²⁷² Balay, a.g.e., s. 92.

²⁷³ Business Dictionary, <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html> (Erişim tarihi: 12.04.2018)

kabullenmesi ve bağlanmasıyla başlayan sosyal bir eylemdir. Örgüt kültürünün unsurları olan normlar, inançlar, değerler, semboller ve temel varsayımlar örgütsel bağlılığı şekillendirmektedir.²⁷⁴

Dolayısıyla bağlılık, örgüt kültürünün unsurları olan değerlerin güçlü bir etkisi altında oluşmaktadır. Bu tür bir bağlılık, örgüt performansı olarak da tanımlanmaktadır. Çünkü örgütsel stratejileri ve çıktılarını etkileyen sosyal aktörler, örgüt içindeki tüm düzeylerdeki faaliyetler, faktörler ve olaylar tarafından güçlendirilmektedir, bu da bağlılık aracılığıyla olmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık kendiliğinden gelişmemektedir, ancak örgüt kültürünü yansıtan veya oluşturan kritik kararlarla şekillenmektedir.²⁷⁵

Çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabul edip, benimsemesi örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesidir. Örgüt çıkarlarının kişisel çıkarların üstünde tutulması olarak da ifade edilen örgütsel bağlılığın seviyesinin yüksek olması örgüt başarısı, performansı ve yararı için çaba gösterilmesini sağlar. Bununla birlikte çalışanın örgütte kalma arzusunu da artırır. Bu nedenle örgütsel bağlılık, örgütlerin özellikle çalışanlardan istediği psikolojik bir durum ve davranıştır.²⁷⁶ Çalışanların bağlılıklarının artırılması, örgütsel hedeflere yönlendirilmesi yine örgüt kültürünün gücüyle olmaktadır.

Örgütsel bağlılık, örgüt kültürünün değerlerinden ve yapısından etkilendiği gibi örgüt kültürünü de etkilemektedir. Çalışanların örgütlerine bağlılıkları güçlendikçe, örgütlerine olan aitlik duyguları, inançları, sadakatları daha da artmaktadır. Böyle bir bağlılık çalışanları örgütsel amaç ve değerlerin etrafında birleştirerek, örgüt kültürünün güçlenmesini sağlayacaktır. Örgüt kültürünün güçlenmesiyle örgütsel bağlılık daha da artacaktır.²⁷⁷

Örgüt kültürü, örgütsel amaçlar ile çalışan beklentilerini ortak bir noktada buluşturarak, örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Güçlü örgüt kültürü, çalışanın örgütle ilgili beklentilerinin karşılanmasında ve motivasyonlarının artmasında etkili olurken, örgütsel bağlılığını da güçlendirmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü çalışana örgüt kimliği kazanacağı bir ortam sunarken, onu örgütsel amaçlar için çabalamaya teşvik

²⁷⁴ Pornmit Kulkalyuenyong, Analysis of Organizational Culture and Commitment to the Ministry of Public Health under the Central Administration: A Comparative Study of Service Agents and Policy Agents, School of Public Administration, Chulalongkorn University, Thailand, Chulalongkorn University, Thailand, 2012, s. 63 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

²⁷⁵ Miroshnik, a.g.e., s. 33.

²⁷⁶ Gürsu Sezen Torun, "Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerine Etkisi", **Anahtar: Kalkınmada Verimlilik**, 2012, (278).

²⁷⁷ Torun, a.g.e., s.

etmekte, örgütsel bağlılığının oluşmasında ve güçlenmesinde destekleyici rol üstlenmektedir.²⁷⁸

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde ortak maddi ve manevi varlıkları paylaşan çalışanların örgütsel kimliğinin oluşmasında ve bağlılıklarının artmasında etkili olmaktadır. Virtanen (2000) bağlılığın örgüt kültürünün önemli bir bileşeni olduğunu, üyenin bağlılıktan kaynaklanan yükümlülük, yararlılık ve duyguların rolünün belirlenmesinde örgüt kültürüne ait normlar, stratejiler ve isteklerin önemli bir fonksiyonu olduğunu belirtmektedir. Başka bir ifadeyle, örgüt kültürü örgüt içinde iş yapma şekillerini, yükümlülükleri, görev ve sorumlulukları belirleyerek, bileşeni olan örgütsel bağlılığın gücünü de ortaya çıkarmaktadır.²⁷⁹

Yapılan araştırmalar insan odaklı, kişisel hedefleri destekleyici örgüt kültürü ortamının, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Güçlü örgüt kültürü olan örgütlerin çalışanlara sağladığı esnek, katılımcı ve birleştirici iş ortamı, onların motivasyon, yetenek, üreticiliklerini artırırken bağlılıklarının da artırılmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca örgüt kültürü örgütteki çalışanların pozitif duygularının harekete geçirilmesini, örgüt değerleriyle bütünleşmelerini ve örgüt kimliği ile özdeşleşmelerini sağlarken, çalışanla ve örgüt arasındaki bağın sıkılaşmasında da kilit bir rol oynamaktadır.

Sonuçla örgütler güçlü bir örgüt kültürüne sahip oldukları zaman örgütsel bağlılığın ne olduğunu, nedenlerini ve çalışanların bağlılıklarını nasıl geliştireceklerini bilebilirler. Bu durum örgütlerin başarısı ve geleceği için çok önemlidir. Günümüzde, örgütler için rekabet avantajı yaratacak en önemli faktör, örgüt üyelerinin yüksek örgütsel bağlılıklarına sahip olmalarıdır. Bu bağlamda, çalışanların hedefleri ile örgüt hedefleri arasında bir bağ kurarak, çalışanların örgütsel bağlılıklarının yaratılmasında örgüt kültürünün katkısı göz ardı edilemez.²⁸⁰

²⁷⁸ 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**, 2012,Cilt:3 (3), 49-76., s. 61.

²⁷⁹ Torun, a.g.e.

²⁸⁰ M. Serhat Semercioğlu vd., "Relationship Organizational Culture and Organizational Commitment in Health Institutions" *International Healthcare Management Conference*, ed. Fevzi Akıncı vd. (Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi, 2015), s. 298.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümü, İstanbul Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personelin örgüt kültürü algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan uygulama araştırmasını içermektedir. Bölümün içeriğinde araştırmanın amacı ve önemi, kapsam ve sınırlılıkları, hipotezleri, yöntemi, araştırma verilerinin analizi ve analizlerden elde edilen bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik çalışmalar yapmak, üniversite çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürü, örgütsel bağlılık düzeyleri ve demografik özelliklerinin birbiriyle olan etkileşimini ve ilişkisini incelemektir.

Araştırma bir eğitim ve araştırma kurumu olan İstanbul Üniversitesi'nde yürütülmüştür. Üniversiteler, eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma faaliyetlerini yürüten, ülkeye nitelikli insan gücü yetiştiren, bilim ve teknoloji üreten, ilerleten, toplumlara öncülük yapan kurumlardır. Üniversiteler, buldukları toplumun kültür, ekonomik, sosyal, siyasal yapılarıyla da sürekli etkileşim içindedirler. Ülkelerin bilim, teknoloji ve sosyal yapılanmalarına yön veren eğitim kurumlarından üniversitelerin örgüt kültürünü ve çalışanların örgütsel bağlılığının anlamaya yönelik araştırmaların yapılması önemli bulunmaktadır. Ayrıca yapılan bu araştırma ile örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık alanındaki literatür çalışmalarına yeni ve ilave bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, 2018 Nisan Ayında İstanbul Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personel ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın uygulama çalışmasında veri toplama tekniği olarak sadece anket kullanılmıştır. Anketin İstanbul Üniversitesi'nde çalışan tüm personel üzerinde uygulanmasının oldukça güç olacağı düşüncesi ile birlikte zamanın ve maliyetin kısıtlı olması araştırmayı sınırlandırmış, örneklem yöntemi tercih edilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı üniversite çalışanlarının örgüt kültürü algısı ile örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi, aralarındaki ilişkinin tespiti ve demografik özelliklere göre farklılık bulunup bulunmadığının belirlenmesidir.

Araştırma sorusu olarak; Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki vardır? belirlenmiş olup, çalışmada bu sorunun cevabı aranmaktadır.

Bu araştırma kapsamında üç adet ana hipotez belirlenmiş, bunlar aşağıda belirtilmiştir:

H1: Örgüt kültürü algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Demografik özelliklere göre çalışanların örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Demografik özelliklere göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.4.1. Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, İstanbul Üniversitesi'nde 2018 yılı Nisan ayında çalışan akademik ve idari personelinden oluşmaktadır. İstanbul Üniversitesi'nin resmi web (<http://www.istanbul.edu.tr/tr/content/universitemiz/bir-bakista-iu>) sayfasından 04.04.2018 tarihinde alınan bilgilere göre; Nisan 2018 tarihinde üniversitede çalışan akademik ve idari personelin toplam sayısı 18.121 kişidir. İstanbul Üniversitesi'nde çalışan personelin toplam sayısına bakıldığında; anketi tüm personel üzerinde uygulamanın oldukça güç olacağı ve rasyonel gözükmediği için örneklem yöntemine başvurulmuştur.

Araştırma evreninin örneklem sayısının hesaplanması www.surveysystem.com sitesindeki tablo aracılığıyla yapılmıştır. Örneklem seçiminde kullanılan evrendeki personel sayısı 18.121 kişidir, toplam personel sayısının örneklem büyüklüğünün hesaplanması sonucunda %5 hata ile %95 güven aralığında elde edilen sayı 376 kişi olmuştur.

Determine Sample Size

Confidence Level: 95% 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

Şekil-13 Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanması

(Kaynak: <http://www.surveysystem.com>)

3.4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde, çalışanların demografik bilgilerine ilişkin sorular, ikinci bölümünde örgüt kültürü algılarını ölçmeye yönelik ifadeler, üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık düzeyini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Anket çalışmasında, güvenilirliği ve geçerliliği daha önce yapılan araştırmalarda ispatlanmış, Türkçe'ye uyarlanmış örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçekleri kullanılmıştır. Ankette yer alan örgüt kültürü ölçeği 26 adet ifadeyi, örgütsel bağlılık ölçeği 18 adet ifadeyi ve demografik bilgiler 10 adet soruyu içermektedir.

3.4.2.1 Örgüt Kültürü Ölçeği

Araştırmada örgüt kültürü ölçeği olarak, Chang ve Lin (2007) "Exploring Organizational Culture For Information Security Management" çalışmalarında oluşturdukları²⁸¹, Ahmet Oran (2016) tarafından "Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Açısından İncelenmesi" adlı tez çalışmasında Türkçe'ye uyarlanan ve güvenilirliği ispatlanan ölçek kullanılmıştır.

Örgüt kültürü ölçeği, çalışanların örgüt kültürü algılarını ölçmeye yönelik 26 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada örgüt kültürü ölçeği özgün halindeki iş birliği boyutu (8 ifade), yenilikçilik boyutu (6 ifade), tutarlılık boyutu (6 ifade) ve etkililik boyutu (6 ifade) olmak üzere dört alt boyutuyla çalışılmıştır. Örgüt kültürü ölçeği, 5'li Likert Ölçek tipine göre hazırlanan olumsuzdan olumluya giden cevap seçeneklerini

²⁸¹ Shuchih Ernest Chang ve Chin-Shien Lin, "Exploring Organizational Culture for Information Security Management", *Industrial Management & Data Systems*, 2007, Cilt:107 (3), 438-458., s. 442

içermektedir. Ölçekte katılımcıya sunulan cevap seçenekleri, “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerini içermektedir.

3.4.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada örgütsel bağlılık ölçeği olarak literatürde yaygınlıkla kullanılan Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Araştırmacılar, örgütsel bağlılık ölçeğini 3 boyutlu ve 18 ifadeden oluşan bir modele göre oluşturmuştur. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ölçeği ifadeleri, Oran’ın (2016) çalışmasından alınmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik 18 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları duygusal bağlılık (6 ifade), devam bağlılığı (6 ifade), normatif bağlılık (6 ifade) olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Ölçek, 5’li Likert Ölçek tipine göre hazırlanan olumsuzdan olumluya giden cevap seçeneklerini içermektedir. Ölçekte katılımcıya sunulan cevap seçenekleri “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerinden oluşmaktadır.

3.4.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Bir ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için en yaygın uygulanan testler; “Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)” şeklindedir. Cronbach Alpha testi sonucunda elde edilen değerlerin %70’in üzerinde olması anketin başarılı olduğunu ifade etmektedir. Kimi araştırmacılar tarafından ise bu değerlerin %75’in üzerinde olması beklenmektedir. Diğer güvenilirlik kriterlerinin de %70’in üzerinde çıkması, anketin iç tutarlılığının sağlandığını ve çıkarımlara güvenilebileceğini göstermektedir. Tablo 5’den görülebileceği üzere her dört testin sonucunda da belirtilen ve olması beklenen yüzde değerleri güven kriterini sağlamıştır. Dolayısıyla örneklem sonuçlarının yüksek güvenilirlik değerleriyle tutarlı ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ele alınan bütün güvenilirlik kriterleri %70 değerini geçtiği için, uygulanan anketin başarılı olduğu, anketin kendi içinde tutarlılık gösterdiği, ulaşılabilecek sonuçların gerçek değerleri yansıtacağı sonucu ortaya koyulmuştur.

Tablo-5 Anketin Güvenirlik Analizleri Sonuçları

	Anketin Güvenirlik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.942
Split	0.940-0.942
Parelel	0.942
Strict	0.941

3.4.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın temel amacı, İstanbul Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürü algılarını, örgütsel bağlılık düzeylerini ve demografik özelliklerini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmaya veri sağlamak amacıyla anket formları **(EK-A)** hazırlanmış ve matbu olarak çoğaltılmıştır. Çoğaltılan matbu anket formları akademik ve idari personele 05-15 Nisan 2018 tarihleri arasında şahsen dağıtılmış, toplanmıştır. Anket çalışması esnasında, araştırmanın amacı, katılımın gönüllü olduğu, isim belirtilmeyeceği ve verilerin gizli tutulacağı bilgileri katılımcılara sözlü olarak iletilmiştir. Anketin cevaplandırılması konusunda çalışanların bireysel tercihleri belirleyici olmuştur.

Anket formları toplamda 550 kişiye ulaştırılmış, 514 kişiden cevap alınmıştır, buna göre ankete katılım oranı %93,4 olmuştur. Cevaplandırılan anketlerden 40 tanesi hatalı ve eksik bilgiler içerdiği gerekçesiyle değerlendirme dışında bırakılmış, 474 katılımcının anketi araştırmanın örnekleme olarak değerlendirilmeye alınmıştır. Anketlerden elde edilen veriler Microsoft Office Excel'e girilmiş, IBM SPSS 22.0 Paket Programına aktarılmaya hazır olana kadar bu formatta saklanmıştır.

Tüm araştırma sürecinde verilerin gizliliğinin korunmasına ve etik değerlerin gözetilmesine dikkat edilmiştir. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi ve anketlerin geçerli bir şekilde uygulanabilmesi için İstanbul Üniversitesi Genel Sekreterliği'nden resmi izin yazısı **(EK-B)** alınmıştır.

3.4.4. Verilerin Analizi

Çalışmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerin analizi IBM SPSS 22.0 Paket Programı kullanılarak yapılmıştır. Birinci aşamada demografik bilgilerin bulunmuş olduğu genel bilgilere ilişkin sıklık(frekans) dağılımları sunulmaktadır. İkinci aşamada,

çalışmada kullanılan ölçeklerin dağılımı incelenerek güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir.

Hipotezleri test edebilmek açısından ilk olarak açıklayıcı faktör analizi (AFA) kullanılmıştır. Sonrasında alt boyutlarına ayrılan iki ölçeğin her bir alt boyutu için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik sınamaları yapılmıştır. Verilerin dağılımları normal dağılıma uymadığı için grup farklılıkları sınamasında her bir ikili grup için Mann-Whitney-U testi ve üçlü ve fazla grup için de Kruskal Wallis testleri yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkların kaynağını tespit edebilmek için ortalama sıra (mean rank) değerleri incelenmiştir. Ölçeğin dağılımında normal dağılıma uyum sağlanamadığından ilişki analizlerinin sınanmasında Kendall's tau_b korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümü, katılımcıların demografik bilgilere ilişkin sorulara verdiği cevaplardan elde edilen sıklık (frekans) dağılım tablolarını içermektedir. Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kamuda çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, akademik personelin unvanları, birimleri ve idari görevlerine ilişkin bilgilerinin dağılımları aşağıda verilmiştir.

Tablo-6 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Katılımcı Sayısı	Yüzde
KADIN	185	39,0
ERKEK	289	61,0
TOPLAM	474	100,0

Ankete katılan toplam 474 katılımcının %39,0'u kadın iken %61,0'i erkektir.

Tablo-7 Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

	Katılımcı Sayısı	Yüzde
18-25 YAŞ	17	3,6
26-35 YAŞ	120	25,3
36-45 YAŞ	180	38,0
46-55 YAŞ	136	28,7
56 VE ÜZERİ	21	4,4
TOPLAM	474	100,0

Katılımcıların %3,6'sı 18-25 yaş aralığında, %25,3'ü 26-35 yaş aralığında, %38,0'i 36-45 yaş aralığında, %28,7'si 46-55 yaş aralığında iken %4,4'ü ise 56 yaş ve üzerindedir.

Tablo-8 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Katılımcı Sayısı	Yüzde
EVLİ	331	69,8
BEKAR	143	30,2
TOPLAM	474	100,0

Katılımcıların %69,8'i evli iken %30,2'si bekaardır.

Tablo-9 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Katılımcı Sayısı	Yüzde
LİSE VE ALTI	111	23,4
ÖN LİSANS	60	12,7
LİSANS	107	22,6
YÜKSEK LİSANS	80	16,9
DOKTORA	116	24,5
TOPLAM	474	100,0

Katılımcıların %23,4'ü lise ve altı, %12,7'si ön lisans, %22,6'sı lisans, %16,9'u yüksek lisans mezunu iken %24,5'i ise doktora mezunudur.

Tablo-10 Katılımcıların Kamuda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Katılımcı Sayısı	Yüzde
1-5 YIL	68	14,3
6-10 YIL	77	16,2
11-15 YIL	93	19,6
16 VE ÜZERİ	236	49,8
TOPLAM	474	100,0

Katılımcıların %14,3'ü 1-5 yıl arasında, %16,2'si 6-10 yıl arasında, %19,6'sı 11-15 yıl arasında kamuda çalışmaktayken %49,8'i ise 16 yıl ve üzerinde kamuda çalışmaktadır.

Tablo-11 Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Katılımcı Sayısı	Yüzde
1-5 YIL	105	22,2
6-10 YIL	98	20,7
11-15 YIL	83	17,5
16 VE ÜZERİ	188	39,7
TOPLAM	474	100,0

Katılımcıların %22,2'si 1-5 yıl arasında, %20,7'si 6-10 yıl arasında, %17,5'i 11-15 yıl arasında ve %39,7'si ise 16 yıl ve üzerinde buldukları kurumda çalışmaktadırlar.

Tablo-12 Katılımcıların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımı

	Katılımcı Sayısı	Yüzde
AKADEMİK	158	33,3
İDARİ	316	66,7
TOPLAM	474	100,0

Katılımcıların %33,3'ü akademik, %66,7'si ise idari personeldir.

Tablo-13 Katılımcıların (Akademik Personelin) Unvanlarına Göre Dağılımı

	Katılımcı Sayısı	Yüzde
PROF. DR.	23	4,9
DOÇ. DR.	27	5,7
YRD. DOÇ. DR.	28	5,9
ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	66	13,9
ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	9	1,9
UZMAN	4	,8
DİĞER	8	1,7
İDARİ PERSONEL	309	65,2
TOPLAM	474	100,0

Akademik Personellerin, %4,9'u "Prof. Dr.", %5,7'si "Doç. Dr.", %5,9'u "Yrd. Doç. Dr.", %13,9'u "Araştırma Görevlisi", %1,9'u "Öğretim Üyesi", %0,8'i "Uzman" ve %1,7'si ise diğer unvanlara sahiptir.

Tablo-14 Katılımcıların Birimlerine Göre Dağılımı

	Katılımcı Sayısı	Yüzde
FAKÜLTE	323	68,1
YÜKSEKOKUL	10	2,1
MESLEK YÜKSEKOKULU	27	5,7
ENSTİTÜ	5	1,1
REKTÖRLÜK	17	3,6
REKTÖRLÜĞE BAĞLI BİRİMLER	73	15,4
DİĞER	19	4,0
TOPLAM	474	100,0

Katılımcıların %68,1'i fakülte, %2,1'i yüksekokul, %5,7'si meslek yüksekokulu, %1,1'i enstitü, %3,6'sı rektörlük, %15,4'ü rektörlüğe bağlı birimler ve %4,0'ü diğer birimlere bağlı olarak çalışmaktadırlar.

Tablo-15 Katılımcıların İdari Görevin Varlığına Göre Dağılımı

	Katılımcı Sayısı	Yüzde
HAYIR	402	84,8
EVET	72	15,2
TOPLAM	474	100,0

Katılımcıların %84,8'inin idari bir görevi yok iken %15,2'sinin idari görevi bulunmaktadır.

3.5.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları

Tablo-16 Örgüt Kültürü Ölçeği İş Birliği Alt Boyutuna Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları

FAKTÖR 1: İŞ BİRLİĞİ BOYUTU	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort.	±	St. Sapma
1. Kurumumuzda, yöneticiler personeli desteklerler.	9,5	16,5	26,4	36,5	11,2	3,23	±	1,142
2. Kurumumuzda, yöneticiler tüm çalışanlara büyük bir ailenin fertleriymiş gibi davranırlar.	8,9	24,3	25,3	31,6	9,9	3,09	±	1,142
3. Kurumumuzda, çalışanlar birbirlerine karşı sadakat ve güven duygusu beslerler.	7,8	25,1	27,8	31,0	8,2	3,07	±	1,096
4. Kurumumuzda, çalışanlar bütün örgütsel faaliyetlere ve etkinliklere aktif katılım konusunda teşvik edilir.	10,1	25,5	26,6	29,1	8,6	3,01	±	1,140
5. Kurumumuzda, çalışanlar kendilerini kurumu korumaya adanmışlardır.	7,2	22,4	31,4	28,1	11,0	3,13	±	1,102
6. Kurumumuzda, güvenilir kişiler olarak kabul edilen bütün çalışanlar, karar verme süreçlerinde yer alabilir.	10,5	23,0	25,7	28,9	11,8	3,08	±	1,187
7. Kurumumuzda, çalışanlar kendi aralarında büyük bir uyum içerisinde hareket ederler ve kurumumuzu büyük bir aile gibi görürler.	9,9	24,5	30,8	24,7	10,1	3,01	±	1,138
8. Kurumumuzda, insan kaynaklarının geliştirilmesine, çalışanların moral düzeylerinin artırılmasına ve takım çalışmasına önem verilir.	13,3	24,7	28,7	25,1	8,2	2,90	±	1,163
GENEL ORTALAMA						3,065	±	0,097

İş Birliği Boyutu için genel ortalama 3,065 olarak “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” yönünde bulunurken standart sapma değeri 0,097’dir.

Önerme 1: “Kurumumuzda, yöneticiler personeli desteklerler” önermesine katılımcıların %9,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,5’i “Katılmıyorum”, %26,4’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %36,5’i “Katılıyorum” ve %11,2’si ise “Kesinlikle

Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,23 iken standart sapma değeri 1,142 olarak bulunmuştur.

Önerme 2: “Kurumumuzda, yöneticiler tüm çalışanlara büyük bir ailenin fertleriymiş gibi davranırlar.” önermesine katılımcıların %8,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %24,3’ü “Katılmıyorum”, %25,3’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %31,6’sı “Katılıyorum” ve %9,9’u ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,09 iken standart sapma değeri 1,142 olarak bulunmuştur.

Önerme 3: “Kurumumuzda, çalışanlar birbirlerine karşı sadakat ve güven duygusu beslerler.” önermesine katılımcıların %7,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %25,1’i “Katılmıyorum”, %27,8’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %31,0’i “Katılıyorum” ve %8,2’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,07 iken standart sapma değeri 1,096 olarak bulunmuştur.

Önerme 4: “Kurumumuzda, çalışanlar bütün örgütsel faaliyetlere ve etkinliklere aktif katılım konusunda teşvik edilir.” önermesine katılımcıların %10,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %25,5’i “Katılmıyorum”, %26,6’sı “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %29,1’i “Katılıyorum” ve %8,6’sı ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,01 iken standart sapma değeri 1,140 olarak bulunmuştur.

Önerme 5: “Kurumumuzda, çalışanlar kendilerini kurumu korumaya adanmışlardır.” önermesine katılımcıların %7,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %22,4’ü “Katılmıyorum”, %31,4’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %28,1’i “Katılıyorum” ve %11,0’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,13 iken standart sapma değeri 1,102 olarak bulunmuştur.

Önerme 6: “Kurumumuzda, güvenilir kişiler olarak kabul edilen bütün çalışanlar, karar verme süreçlerinde yer alabilir.” önermesine katılımcıların %10,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %23,0’ü “Katılmıyorum”, %25,7’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %28,9’u “Katılıyorum” ve %11,8’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,08 iken standart sapma değeri 1,187 olarak bulunmuştur.

Önerme 7: “Kurumumuzda, çalışanlar kendi aralarında büyük bir uyum içerisinde hareket ederler ve kurumumuzu büyük bir aile gibi görürler.” önermesine katılımcıların %9,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %24,5’i “Katılmıyorum”, %30,8’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %24,7’si “Katılıyorum” ve %10,1’i ise “Kesinlikle

Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,01 iken standart sapma değeri 1,138 olarak bulunmuştur.

Önerme 8: “Kurumumuzda, insan kaynaklarının geliştirilmesine, çalışanların moral düzeylerinin artırılmasına ve takım çalışmasına önem verilir.” önermesine katılımcıların %13,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %24,7’si “Katılmıyorum”, %28,7’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %25,1’i “Katılıyorum” ve %8,2’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 2,90 iken standart sapma değeri 1,163 olarak bulunmuştur.

Tablo-17 Örgüt Kültürü Ölçeği Yenilikçilik Alt Boyutuna Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları

FAKTÖR 2: YENİLİKÇİLİK BOYUTU						Ort.	±	St. sapma
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum			
9. Kurumumuzda, yöneticiler yenilik yapma ve risk alma konusunda cesur davranırlar.	12,2	23,2	24,5	28,3	11,8	3,04	±	1,216
10. Kurumumuzda, yöneticiler gelişim ve yenilik konusunda çalışanlara öncülük ederler.	11,8	19,4	27,2	30,0	11,6	3,10	±	1,193
11. Kurumumuzda, yöneticiler, yeni iş fırsatları yaratma anlayışına ve vizyonuna sahiptirler.	10,3	23,2	29,5	27,4	9,5	3,03	±	1,141
12. Kurumumuzda, çalışanlar her zaman zorluklarla karşılaşır, bu zorluklardan ders çıkarır ve gelişirler (tecrübe kazanırlar)	3,6	14,8	32,7	36,7	12,2	3,39	±	0,998
13. Kurumumuzda, çalışanların eşsiz özelliklerine dikkat edilir ve çalışanlar yenilik konusunda cesaretlendirilir.	11,0	27,2	30,8	24,1	7,0	2,89	±	1,105
14. Kurumumuz risk almaya istekli, hırslı ve enerjik bir örgüttür.	11,6	25,1	29,7	25,7	7,8	2,93	±	1,133
GENEL ORTALAMA						3,063	±	0,178

Yenilikçilik Boyutu için genel ortalama 3,063 olarak “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” yönünde bulunurken standart sapma değeri 0,178’dir.

Önerme 9: “Kurumumuzda, yöneticiler yenilik yapma ve risk alma konusunda cesur davranırlar.” önermesine katılımcıların %12,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %23,2’si “Katılmıyorum”, %24,5’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %28,3’ü “Katılıyorum” ve %11,8’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,04 iken standart sapma değeri 1,216 olarak bulunmuştur.

Önerme 10: “Kurumumuzda, yöneticiler gelişim ve yenilik konusunda çalışanlara öncülük ederler.” önermesine katılımcıların %11,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %19,4’ü “Katılmıyorum”, %27,2’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %30,0’u “Katılıyorum” ve %11,6’sı ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,10 iken standart sapma değeri 1,193 olarak bulunmuştur.

Önerme 11: “Kurumumuzda, yöneticiler, yeni iş fırsatları yaratma anlayışına ve vizyonuna sahiptirler.” önermesine katılımcıların %10,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %23,2’si “Katılmıyorum”, %29,5’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %27,4’ü “Katılıyorum” ve %9,5’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,03 iken standart sapma değeri 1,141 olarak bulunmuştur.

Önerme 12: “Kurumumuzda, çalışanlar her zaman zorluklarla karşılaşır, bu zorluklardan ders çıkarır ve gelişirler (tecrübe kazanırlar)” önermesine katılımcıların %3,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %14,8’i “Katılmıyorum”, %32,7’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %36,7’si “Katılıyorum” ve %12,2’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,39 iken standart sapma değeri 0,998 olarak bulunmuştur.

Önerme 13: “Kurumumuzda, çalışanların eşsiz özelliklerine dikkat edilir ve çalışanlar yenilik konusunda cesaretlendirilir.” önermesine katılımcıların %11,0’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %27,2’si “Katılmıyorum”, %30,8’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %24,1’i “Katılıyorum” ve %7,0’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 2,89 iken standart sapma değeri 1,105 olarak bulunmuştur.

Önerme 14: “Kurumumuz risk almaya istekli, hırslı ve enerjik bir örgüttür.” önermesine katılımcıların %11,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %25,1’i “Katılmıyorum”, %29,7’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %25,7’si “Katılıyorum” ve %7,8’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 2,93 iken standart sapma değeri 1,133 olarak bulunmuştur.

Tablo-18 Örgüt Kültürü Ölçeği Tutarlılık Alt Boyutuna Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları

FAKTÖR 3: TUTARLILIK BOYUTU	Kesinlikle Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	±	St. sapma
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
15. Kurumumuzda, yöneticiler amaçları açık bir şekilde ortaya koyar ve çalışanların bu amaçları gerçekleştirmesini beklerler.	8,0	17,1	28,1	36,1	10,8	3,24	±	1,107	
16. Kurumumuzda, çalışanların her zaman uyması gereken resmi ve katı kurallar bulunmaktadır.	5,1	18,6	27,6	34,6	14,1	3,34	±	1,089	
17. Kurumumuzda, örgütsel faaliyetler istikrarlı ve koruyucu bir örgüt kültürü tarafından şekillendirilir ve herhangi tutarsızlığa izin verilmez.	7,8	21,9	33,1	28,7	8,4	3,08	±	1,073	
18. Kurumumuzda amaçlara ulaşmak için verimliliğe ve performansa önem verilir.	8,9	19,0	22,4	37,1	12,7	3,26	±	1,166	
19. Kurumumuz, istikrarlı bir örgüttür ve çalışanlarına iş güvenliğini sağlar.	7,4	16,9	26,2	37,1	12,4	3,30	±	1,115	
20. Kurumumuz, uyulması gereken kuralların açıkça belirtildiği ve her çalışanın görev ve sorumluluklarını bildiği sistematik bir örgüttür.	6,8	16,5	21,9	42,6	12,2	3,37	±	1,102	
GENEL ORTALAMA						3,265	±	0,102	

Tutarlılık Boyutu için genel ortalama 3,265 olarak “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” yönünde bulunurken standart sapma değeri 0,102’dir.

Önerme 15: “Kurumumuzda, yöneticiler amaçları açık bir şekilde ortaya koyar ve çalışanların bu amaçları gerçekleştirmesini beklerler.” önermesine katılımcıların %8,0’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %17,1’i “Katılmıyorum”, %28,1’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %36,1’i “Katılıyorum” ve %10,8’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,24 iken standart sapma değeri 1,107 olarak bulunmuştur.

Önerme 16: “Kurumumuzda, çalışanların her zaman uyması gereken resmi ve katı kurallar bulunmaktadır.” önermesine katılımcıların %5,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %18,6’sı “Katılmıyorum”, %27,6’sı “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %34,6’sı “Katılıyorum” ve %14,1’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,34 iken standart sapma değeri 1,089 olarak bulunmuştur.

Önerme 17: “Kurumumuzda, örgütsel faaliyetler istikrarlı ve koruyucu bir örgüt kültürü tarafından şekillendirilir ve herhangi tutarsızlığa izin verilmez.” önermesine katılımcıların %7,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %21,9’u “Katılmıyorum”, %33,1’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %28,7’si “Katılıyorum” ve %8,4’ü ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,08 iken standart sapma değeri 1,073 olarak bulunmuştur.

Önerme 18: “Kurumumuzda amaçlara ulaşmak için verimliliğe ve performansa önem verilir.” önermesine katılımcıların %8,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %19,0’u “Katılmıyorum”, %22,4’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %37,1’i “Katılıyorum” ve %12,7’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,26 iken standart sapma değeri 1,166 olarak bulunmuştur.

Önerme 19: “Kurumumuz, istikrarlı bir örgüttür ve çalışanlarına iş güvenliğini sağlar.” önermesine katılımcıların %7,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,9’u “Katılmıyorum”, %26,2’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %37,1’i “Katılıyorum” ve %12,4’ü ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,30 iken standart sapma değeri 1,115 olarak bulunmuştur.

Önerme 20: “Kurumumuz, uyulması gereken kuralların açıkça belirtildiği ve her çalışanın görev ve sorumluluklarını bildiği sistematik bir örgüttür.” önermesine katılımcıların %6,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,5’i “Katılmıyorum”, %21,9’u “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %42,6’sı “Katılıyorum” ve %12,2’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,37 iken standart sapma değeri 1,102 olarak bulunmuştur.

Tablo-19 Örgüt Kültürü Ölçeği Etkililik Alt Boyutuna Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları

FAKTÖR 4: ETKİLİLİK BOYUTU	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort.	St. sapma
21. Kurumumuzda, yöneticiler verimliliğe ve etkili çalışmaya önem verirler.	6,8	17,9	22,4	41,1	11,8	3,33	±	1,107
22. Kurumumuzda, yöneticiler çalışanların duygularını umursamadan yüksek iş performansına ve amaçlara ulaşmaya dikkat ederler.	8,6	26,8	25,3	27,6	11,6	3,07	±	1,163
23. Kurumumuzda, “yüksek verimlilik” en önemli başarı faktörü olarak görülür.	7,2	18,6	30,6	34,4	9,3	3,20	±	1,072
24. Kurumumuzda, iş verimliliğine dikkat edilir. Her bölüm ve çalışan daha yüksek verimlilik için emsalleriyle rekabet etmek zorundadır.	8,4	23,0	33,8	26,2	8,6	3,04	±	1,085
25. Kurumumuzda, rekabet üstünlüğünün korunmasına önem verilir.	8,2	28,5	32,9	22,4	8,0	2,93	±	1,075
26. Kurumumuzda, çalışanların verimliliğinin artırılmasına ve başarılarının devam ettirilmesine önem verilir.	10,3	20,7	25,7	35,9	7,4	3,09	±	1,126
GENEL ORTALAMA						3,110	±	0,138

Etkililik Boyutu için genel ortalama 3,110 olarak “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” yönünde bulunurken standart sapma değeri 0,138’dir.

Önerme 21: “Kurumumuzda, yöneticiler verimliliğe ve etkili çalışmaya önem verirler.” önermesine katılımcıların %6,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %17,9’u “Katılmıyorum”, %22,4’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %41,1’i “Katılıyorum” ve %11,8’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,33 iken standart sapma değeri 1,102 olarak bulunmuştur.

Önerme 22: “Kurumumuzda, yöneticiler çalışanların duygularını umursamadan yüksek iş performansına ve amaçlara ulaşmaya dikkat ederler.” önermesine katılımcıların %8,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %26,8’i “Katılmıyorum”, %25,3’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %27,6’sı “Katılıyorum” ve %11,6’sı ise “Kesinlikle

Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,07 iken standart sapma değeri 1,163 olarak bulunmuştur.

Önerme 23: “Kurumumuzda, “yüksek verimlilik” en önemli başarı faktörü olarak görülür.” önermesine katılımcıların %7,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %18,6’sı “Katılmıyorum”, %30,6’sı “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %34,4’ü “Katılıyorum” ve %9,3’ü ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,20 iken standart sapma değeri 1,072 olarak bulunmuştur.

Önerme 24: “Kurumumuzda, iş verimliliğine dikkat edilir. Her bölüm ve çalışan daha yüksek verimlilik için emsalleriyle rekabet etmek zorundadır.” önermesine katılımcıların %8,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %23,0’ü “Katılmıyorum”, %33,8’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %26,2’si “Katılıyorum” ve %8,6’sı ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,04 iken standart sapma değeri 1,085 olarak bulunmuştur.

Önerme 25: “Kurumumuzda, rekabet üstünlüğünün korunmasına önem verilir.” önermesine katılımcıların %8,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %28,5’i “Katılmıyorum”, %32,9’u “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %22,4’ü “Katılıyorum” ve %8,0’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 2,93 iken standart sapma değeri 1,075 olarak bulunmuştur.

Önerme 26: “Kurumumuzda, çalışanların verimliliğinin artırılmasına ve başarılarının devam ettirilmesine önem verilir.” önermesine katılımcıların %10,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %20,7’si “Katılmıyorum”, %25,7’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %35,9’u “Katılıyorum” ve %7,4’ü ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,09 iken standart sapma değeri 1,126 olarak bulunmuştur.

3.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları

Tablo-20 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları

FAKTÖR 5: DUYGUSAL BAĞLILIK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort.	±	St. sapma
1. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	7,8	15,4	25,5	33,5	17,7	3,38	±	1,170
2. Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	5,1	13,1	22,8	42,6	16,5	3,52	±	1,071
3. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	15,0	24,9	23,6	26,4	10,1	2,92	±	1,230
4. Bu kuruma karşı “duygusal bir bağ” hissetmiyorum.	17,5	31,2	22,6	20,7	8,0	2,70	±	1,207
5. Bu kurum benim için “çok özel” anlam taşıyor.	6,5	14,1	27,0	36,9	15,4	3,41	±	1,108
6. Bu kuruma karşı “güçlü bir aidiyet duygusu” hissetmiyorum.	17,3	26,2	23,4	23,4	9,7	2,82	±	1,244
GENEL ORTALAMA						3,125	±	0,352

Duygusal Bağlılık Boyutu için genel ortalama 3,125 olarak “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” yönünde bulunurken standart sapma değeri 0,352’dir.

Önerme 1: “Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.” önermesine katılımcıların %7,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,4’ü “Katılmıyorum”, %25,5’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %33,5’i “Katılıyorum” ve %17,7’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,38 iken standart sapma değeri 1,170 olarak bulunmuştur.

Önerme 2: “Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.” önermesine katılımcıların %5,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,1’i “Katılmıyorum”, %22,8’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %42,6’sı “Katılıyorum” ve %16,5’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,52 iken standart sapma değeri 1,071 olarak bulunmuştur.

Önerme 3: “Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.” önermesine katılımcıların %15,0’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %24,9’u “Katılmıyorum”, %23,6’sı “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %26,4’ü “Katılıyorum” ve %10,1’i ise

“Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 2,92 iken standart sapma değeri 1,230 olarak bulunmuştur.

Önerme 4: “Bu kuruma karşı “duygusal bir bağ” hissetmiyorum.” önermesine katılımcıların %17,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %31,2’si “Katılmıyorum”, %22,6’sı “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %20,7’si “Katılıyorum” ve %8,0’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 2,70 iken standart sapma değeri 1,207 olarak bulunmuştur.

Önerme 5: “Bu kurum benim için “çok özel” anlam taşıyor.” önermesine katılımcıların %6,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %14,1’i “Katılmıyorum”, %27,0’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %36,9’u “Katılıyorum” ve %15,4’ü ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,41 iken standart sapma değeri 1,108 olarak bulunmuştur.

Önerme 6: “Bu kuruma karşı “güçlü bir aidiyet duygusu” hissetmiyorum.” önermesine katılımcıların %17,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %26,2’si “Katılmıyorum”, %23,4’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %23,4’ü “Katılıyorum” ve %9,7’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 2,82 iken standart sapma değeri 1,244 olarak bulunmuştur.

Tablo-21 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devam Bağlılığı Alt Boyutuna Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları

FAKTÖR 6: DEVAM BAĞLILIĞI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort.	±	St. sapma
7. İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	9,1	19,4	23,4	33,1	15,0	3,26	±	1,194
8. Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu.	15,0	31,9	20,7	21,5	11,0	2,82	±	1,241
9. Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.	4,6	13,5	24,1	42,6	15,2	3,50	±	1,051
10. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	10,1	24,5	24,7	30,0	10,8	3,07	±	1,174
11. Bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.	16,2	26,2	22,4	23,6	11,6	2,88	±	1,265
12. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey adanmış/ katmış olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	8,6	23,0	33,1	24,9	10,3	3,05	±	1,113
GENEL ORTALAMA						3,097	±	0,251

Devam Bağlılığı Boyutu için genel ortalama 3,097 olarak “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” yönünde bulunurken standart sapma değeri 0,251’dir.

Önerme 7: “İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.” önermesine katılımcıların %9,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %19,4’ü “Katılmıyorum”, %23,4’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %33,1’i “Katılıyorum” ve %15,0’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,26 iken standart sapma değeri 1,194 olarak bulunmuştur.

Önerme 8: “Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu.” önermesine katılımcıların %15,0’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %31,9’u “Katılmıyorum”, %20,7’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %21,5’i “Katılıyorum” ve %11,0’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 2,82 iken standart sapma değeri 1,241 olarak bulunmuştur.

Önerme 9: “Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.” önermesine katılımcıların %4,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,5’i “Katılmıyorum”, %24,1’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %42,6’sı “Katılıyorum” ve %15,2’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,50 iken standart sapma değeri 1,051 olarak bulunmuştur.

Önerme 10: “Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.” önermesine katılımcıların %10,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %24,5’i “Katılmıyorum”, %24,7’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %30,0’u “Katılıyorum” ve %10,8’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,07 iken standart sapma değeri 1,174 olarak bulunmuştur.

Önerme 11: “Bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.” önermesine katılımcıların %16,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %26,2’si “Katılmıyorum”, %22,4’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %23,6’sı “Katılıyorum” ve %11,6’sı ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 2,88 iken standart sapma değeri 1,265 olarak bulunmuştur.

Önerme 12: “Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey adanmış/ katmış olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.” önermesine katılımcıların %8,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %23,0’ü “Katılmıyorum”, %33,1’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %24,9’u “Katılıyorum” ve %10,3’ü ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,05 iken standart sapma değeri 1,113 olarak bulunmuştur.

Tablo-22 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Yönelik Sıklık Analizi Sonuçları

FAKTÖR 7: NORMATİF BAĞLILIK	Kesinlikle Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	±	St. sapma
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	9,5	27,0	27,8	26,4	9,3	2,99	±	1,135	
14. Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.	5,9	14,6	25,7	39,5	14,3	3,42	±	1,085	
15. Bu kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	16,2	26,4	27,0	21,1	9,3	2,81	±	1,209	
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	7,4	15,2	30,2	34,4	12,9	3,30	±	1,103	
17. Bu kurumdan şimdi ayrılamam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.	7,4	23,2	23,6	34,6	11,2	3,19	±	1,135	
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.	9,9	16,2	27,2	33,5	13,1	3,24	±	1,168	
GENEL ORTALAMA						3,158	±	0,221	

Normatif Bağlılık Boyutu için genel ortalama 3,158 olarak “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” yönünde bulunurken standart sapma değeri 0,221’dir.

Önerme 13: “Bu kurumda çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.” önermesine katılımcıların %9,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %27,0’si “Katılmıyorum”, %27,8’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %26,4’ü “Katılıyorum” ve %9,3’ü ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,99 iken standart sapma değeri 1,135 olarak bulunmuştur.

Önerme 14: “Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.” önermesine katılımcıların %5,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %14,6’sı “Katılmıyorum”, %25,7’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %39,5’i “Katılıyorum” ve %14,3’ü ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,42 iken standart sapma değeri 1,085 olarak bulunmuştur.

Önerme 15: “Bu kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.” önermesine katılımcıların %16,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %26,4’ü “Katılmıyorum”, %27,0’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %21,1’i “Katılıyorum” ve %9,3’ü ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 2,81 iken standart sapma değeri 1,209 olarak bulunmuştur.

Önerme 16: “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.” önermesine katılımcıların %7,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,2’si “Katılmıyorum”, %30,2’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %34,4’ü “Katılıyorum” ve %12,9’u ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,30 iken standart sapma değeri 1,103 olarak bulunmuştur.

Önerme 17: “Bu kurumdan şimdi ayrılamam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.” önermesine katılımcıların %7,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %23,2’si “Katılmıyorum”, %23,6’sı “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %34,6’sı “Katılıyorum” ve %11,2’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,19 iken standart sapma değeri 1,135 olarak bulunmuştur.

Önerme 18: “Bu kuruma çok şey borçluyum.” önermesine katılımcıların %9,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,2’si “Katılmıyorum”, %27,2’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %33,5’i “Katılıyorum” ve %13,1’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu önerme için genel ortalama 3,24 iken standart sapma değeri 1,168 olarak bulunmuştur.

3.5.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Buna göre veri setinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olan 0.70 değerinin üzerinde 0.953 bulunmuştur. Analize tabi tutulan maddelerin/değişkenlerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı ($\chi^2= 4925.90$ ve $p=.000$) bulunmuştur. Testler sonucunda açıklayıcı faktör analizi için kullanılacak örneklemin yeterli olduğu ve faktör analizinin uygunluğu belirlenmiştir.

Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak “varimax” döndürme metodu ile temel bileşenler analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör yapısında, toplam

varyansın %86.71'ini açıklayan 7 faktörlük bir yapı belirlenmiştir. Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda çok faktörlü desenlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilmektedir (Çokluk vd., 2012). Altı boyut toplamda varyanstaki değişimin %86.71'ini açıkladığı için faktörlerin açıklama oranı yeterli bulunmuştur.

Faktör analizi sonucunda Extraction (çıkarma) sütununda değeri 0.20'nin altında kalan sorular Costello ve Osborne (2005) çalışmasında belirttiği üzere, varyans değişime etkileri az olduğu için analiz dışında bırakılmalıdır. Bu çalışmada 7 faktör için 0.20 değerinin altında bir soru olmadığı için çıkarma yapılmamış, tüm anket soruları kullanılmıştır.

Tablo-23 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1	Açıkladığı varyans: 29.43	Cronbach alpha (CA):0.921
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
1. Kurumumuzda, yöneticiler personeli desteklerler.	,575	0.891
2. Kurumumuzda, yöneticiler tüm çalışanlara büyük bir ailenin fertleriymiş gibi davranırlar.	,714	0.893
3. Kurumumuzda, çalışanlar birbirlerine karşı sadakat ve güven duygusu beslerler.	,612	0.903
4. Kurumumuzda, çalışanlar bütün örgütsel faaliyetlere ve etkinliklere aktif katılım konusunda teşvik edilir.	,586	0.895
5. Kurumumuzda, çalışanlar kendilerini kurumu korumaya adanmışlardır.	,605	0.892
6. Kurumumuzda, güvenilir kişiler olarak kabul edilen bütün çalışanlar, karar verme süreçlerinde yer alabilir.	,598	0.903
7. Kurumumuzda, çalışanlar kendi aralarında büyük bir uyum içerisinde hareket ederler ve kurumumuzu büyük bir aile gibi görürler.	,685	0.911
8. Kurumumuzda, insan kaynaklarının geliştirilmesine, çalışanların moral düzeylerinin artırılmasına ve takım çalışmasına önem verilir.	,665	0.896
Faktör 2	Açıkladığı varyans: 19.79	Cronbach alpha (CA):0.936
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
9. Kurumumuzda, yöneticiler yenilik yapma ve risk alma konusunda cesur davranırlar.	,723	0.889
10. Kurumumuzda, yöneticiler gelişim ve yenilik konusunda çalışanlara öncülük ederler.	,760	0.892

11. Kurumumuzda, yöneticiler, yeni iş fırsatları yaratma anlayışına ve vizyonuna sahiptirler.	,747	0.890
12. Kurumumuzda, çalışanlar her zaman zorluklarla karşılaşır, bu zorluklardan ders çıkarır ve gelişirler (tecrübe kazanırlar)	,602	0.883
13. Kurumumuzda, çalışanların eşsiz özelliklerine dikkat edilir ve çalışanlar yenilik konusunda cesaretlendirilir.	,721	0.917
14. Kurumumuz risk almaya istekli, hırslı ve enerjik bir örgüttür.	,665	0.925
Faktör 3	Açıkladığı varyans: 15.67	Cronbach alpha (CA):0.926
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
15. Kurumumuzda, yöneticiler amaçları açık bir şekilde ortaya koyar ve çalışanların bu amaçları gerçekleştirmesini beklerler.	,536	0.882
16. Kurumumuzda, çalışanların her zaman uyması gereken resmi ve katı kurallar bulunmaktadır.	,549	0.879
17. Kurumumuzda, örgütsel faaliyetler istikrarlı ve koruyucu bir örgüt kültürü tarafından şekillendirilir ve herhangi tutarsızlığa izin verilmez.	,593	0.883
18. Kurumumuzda amaçlara ulaşmak için verimliliğe ve performansa önem verilir.	,666	0.903
19. Kurumumuz, istikrarlı bir örgüttür ve çalışanlarına iş güvenliğini sağlar.	,645	0.896
20. Kurumumuz, uyulması gereken kuralların açıkça belirtildiği ve her çalışanın görev ve sorumluluklarını bildiği sistematik bir örgüttür.	,651	0.907
Faktör 4	Açıkladığı varyans: 11.90	Cronbach alpha (CA):0.934
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
21. Kurumumuzda, yöneticiler verimliliğe ve etkili çalışmaya önem verirler.	,529	0.879
22. Kurumumuzda, yöneticiler çalışanların duygularını umursamadan yüksek iş performansına ve amaçlara ulaşmaya dikkat ederler.	,671	0.896
23. Kurumumuzda, "yüksek verimlilik" en önemli başarı faktörü olarak görülür.	,615	0.897
24. Kurumumuzda, iş verimliliğine dikkat edilir. Her bölüm ve çalışan daha yüksek verimlilik için emsalleriyle rekabet etmek zorundadır.	,642	0.912
25. Kurumumuzda, rekabet üstünlüğünün korunmasına önem verilir.	,680	0.893

26. Kurumumuzda, çalışanların verimliliğinin artırılmasına ve başarılarının devam ettirilmesine önem verilir.	,647	0.929
Faktör 5	Açıkladığı varyans: 11.90	Cronbach alpha (CA):0.922
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
1. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	,528	0.901
2. Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	,454	0.892
3. Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	,609	0.877
4. Bu kuruma karşı "duygusal bir bağ" hissetmiyorum.	,576	0.912
5. Bu kurum benim için "çok özel" anlam taşıyor.	,580	0.803
6. Bu kuruma karşı "güçlü bir aidiyet duygusu" hissetmiyorum.	,494	0.921
Faktör 6	Açıkladığı varyans: 11.90	Cronbach alpha (CA):0.937
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
7. İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	,503	0.901
8. Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu.	,615	0.923
9. Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.	,531	0.874
10. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	,453	0.932
11. Bu kurumdan ayrılmamın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.	,539	0.807
12. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey adanmış/katmış olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,613	0.939
Faktör 7	Açıkladığı varyans: 11.90	Cronbach alpha (CA):0.939
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	,429	0.927
14. Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.	,570	0.903

15. Bu kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	,637	0.929
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	,639	0.905
17. Bu kurumdan şimdi ayrılamam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.	,630	0.933
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.	,429	0.906

3.5.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Grup Farklılığı Analizleri

Faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlere normallik testi uygulanmıştır.

Tablo-24 Normallik Testi Sınaması

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	s.d.	p	İstatistik	s.d.	p
İSBİRLİĞİ	.046	474	.018	.988	474	.001
YENİLİKÇİLİK	.056	474	.001	.985	474	.000
TUTARLILIK	.058	474	.001	.989	474	.002
ETKİLİLİK	.045	474	.023	.992	474	.012
DUYGUSAL	.059	474	.000	.983	474	.000
DEVAM	.035	474	.000	.995	474	.008
NORMATİF	.044	474	.027	.990	474	.002

Görüleceği üzere her iki normallik testi sonucunda $p < 0.05$ olduğundan normal dağılımın sağlanmadığını belirten H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılacaktır. Grup farklılıklarının analizinde 2 grup için Mann-Whitney-U testi ile 3 ve üzeri grup için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Farkın kaynağı için ortalama sıra (mean rank) değerlerine bakılmıştır.

Tablo-25 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Mann-Whitney U	p
İş Birliği Boyutu	Kadın	185	238,22	26600,000	0,927
	Erkek	289	237,04		
Yenilikçilik Boyutu	Kadın	185	243,22	25675,000	0,467
	Erkek	289	233,84		
Tutarlılık Boyutu	Kadın	185	252,85	23893,500	0,051*
	Erkek	289	227,68		
Etkililik Boyutu	Kadın	185	250,51	23325,500	0,098
	Erkek	289	229,17		
Duygusal Bağlılık	Kadın	185	224,82	24386,000	0,107
	Erkek	289	245,62		
Devam Bağlılığı	Kadın	185	241,87	25924,500	0,579
	Erkek	289	234,70		
Normatif Bağlılık	Kadın	185	237,83	26671,000	0,966
	Erkek	289	237,29		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre yalnızca Tutarlılık Boyutu için istatistiksel anlamlı farklılık görülmüştür. Farkın kaynağı için Ortalama Sıra Değerine bakılmalıdır. Buna göre kadın katılımcılar erkeklere göre Tutarlılık Boyutu için daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. Cinsiyete göre diğer boyutlar arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır. Yani kadınlar ve erkekler birbirine yakın cevaplar vermişlerdir.

Tablo-26 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Yaşa Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	p
İş Birliği Boyutu	18-25 Yaş	17	261,85	2,368	0,668
	26-35 Yaş	120	239,46		
	36-45 Yaş	180	227,17		
	46-55 Yaş	136	247,50		
	56 ve Üzeri	21	230,38		
Yenilikçilik Boyutu	18-25 Yaş	17	275,09	3,737	0,443
	26-35 Yaş	120	236,29		
	36-45 Yaş	180	225,27		
	46-55 Yaş	136	248,97		
	56 ve Üzeri	21	244,60		
Tutarlılık Boyutu	18-25 Yaş	17	201,79	2,299	0,681
	26-35 Yaş	120	244,07		
	36-45 Yaş	180	233,40		
	46-55 Yaş	136	244,38		
	56 ve Üzeri	21	219,50		
Etkililik Boyutu	18-25 Yaş	17	248,21	1,151	0,886
	26-35 Yaş	120	239,82		
	36-45 Yaş	180	232,23		
	46-55 Yaş	136	244,11		
	56 ve Üzeri	21	219,50		
Duygusal Bağlılık	18-25 Yaş	17	240,65	0,147	0,997
	26-35 Yaş	120	240,20		
	36-45 Yaş	180	236,71		
	46-55 Yaş	136	237,11		
	56 ve Üzeri	21	228,83		
Devam Bağlılığı	18-25 Yaş	17	241,74	2,047	0,727
	26-35 Yaş	120	243,25		
	36-45 Yaş	180	227,91		
	46-55 Yaş	136	247,03		
	56 ve Üzeri	21	221,71		
Normatif Bağlılık	18-25 Yaş	17	282,97	5,664	0,226
	26-35 Yaş	120	217,77		
	36-45 Yaş	180	235,66		
	46-55 Yaş	136	249,45		
	56 ve Üzeri	21	251,83		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Ankete katılanların, yaş gruplarına göre sorulara verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo-27 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Mann-Whitney U	p
İş Birliği Boyutu	Evli	331	243,48	21686,000	0,148
	Bekar	143	223,65		
Yenilikçilik Boyutu	Evli	331	241,86	22223,000	0,291
	Bekar	143	227,41		
Tutarlılık Boyutu	Evli	331	244,44	21370,500	0,093
	Bekar	143	221,44		
Etkililik Boyutu	Evli	331	238,78	23242,000	0,756
	Bekar	143	234,53		
Duygusal Bağlılık	Evli	331	231,35	21630,000	0,137
	Bekar	143	251,74		
Devam Bağlılığı	Evli	331	242,53	22001,000	0,224
	Bekar	143	225,85		
Normatif Bağlılık	Evli	331	242,48	22019,500	0,229
	Bekar	143	225,98		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Ankete katılanların, medeni durumlarına göre sorulara verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo-28 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	p
İş Birliği Boyutu	Lise ve Altı	111	252,17	2,840	0,585
	Ön Lisans	60	227,48		
	Lisans	107	238,17		
	Yüksek Lisans	80	243,16		
	Doktora	116	224,12		
Yenilikçilik Boyutu	Lise ve Altı	111	251,52	2,162	0,706
	Ön Lisans	60	220,73		
	Lisans	107	233,49		
	Yüksek Lisans	80	237,54		
	Doktora	116	236,43		
Tutarlılık Boyutu	Lise ve Altı	111	260,91	4,732	0,316
	Ön Lisans	60	232,64		
	Lisans	107	224,86		
	Yüksek Lisans	80	226,71		
	Doktora	116	236,72		
Etkililik Boyutu	Lise ve Altı	111	259,73	6,135	0,189
	Ön Lisans	60	229,33		
	Lisans	107	217,55		
	Yüksek Lisans	80	228,32		
	Doktora	116	245,19		
Duygusal Bağlılık	<i>Lise ve Altı</i>	<i>111</i>	<i>249,09</i>	2,887	0,577
	Ön Lisans	60	231,76		
	Lisans	107	246,45		
	Yüksek Lisans	80	236,51		
	Doktora	116	221,80		
Devam Bağlılığı	Lise ve Altı	111	245,84	3,800	0,434
	Ön Lisans	60	236,73		
	Lisans	107	234,51		
	Yüksek Lisans	80	213,40		
	Doktora	116	249,29		
Normatif Bağlılık	Lise ve Altı	111	246,36	3,296	0,510
	<i>Ön Lisans</i>	<i>60</i>	<i>250,68</i>		
	Lisans	107	228,53		
	Yüksek Lisans	80	218,28		
	Doktora	116	243,74		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Ankete katılanların, eğitim durumlarına göre sorulara verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo-29 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Kamuda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	p
İş Birliği Boyutu	1-5 Yıl	68	226,79	1,668	0,644
	6-10 Yıl	77	243,06		
	11-15 Yıl	93	251,09		
	16 ve Üzeri	236	233,42		
Yenilikçilik Boyutu	1-5 Yıl	68	230,32	2,077	0,557
	6-10 Yıl	77	238,18		
	11-15 Yıl	93	255,22		
	16 ve Üzeri	236	232,37		
Tutarlılık Boyutu	1-5 Yıl	68	214,84	2,981	0,395
	6-10 Yıl	77	242,82		
	11-15 Yıl	93	251,67		
	16 ve Üzeri	236	236,71		
Etkililik Boyutu	1-5 Yıl	68	226,14	1,313	0,726
	6-10 Yıl	77	232,69		
	11-15 Yıl	93	249,81		
	16 ve Üzeri	236	237,49		
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	68	252,13	1,333	0,721
	6-10 Yıl	77	239,81		
	11-15 Yıl	93	227,20		
	16 ve Üzeri	236	236,59		
Devam Bağlılığı	1-5 Yıl	68	227,01	2,056	0,561
	6-10 Yıl	77	231,19		
	11-15 Yıl	93	254,66		
	16 ve Üzeri	236	235,82		
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	68	224,69	5,132	0,162
	6-10 Yıl	77	210,59		
	11-15 Yıl	93	251,25		
	16 ve Üzeri	236	244,55		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Ankete katılanların, kamuda çalışma sürelerine göre sorulara verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo-30 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Bu Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	p
İş Birliği Boyutu	1-5 Yıl	105	232,12	1,022	0,796
	6-10 Yıl	98	233,87		
	11-15 Yıl	83	250,79		
	16 ve Üzeri	188	236,53		
Yenilikçilik Boyutu	1-5 Yıl	105	230,86	1,685	0,640
	6-10 Yıl	98	233,06		
	11-15 Yıl	83	254,70		
	16 ve Üzeri	188	235,93		
Tutarlılık Boyutu	1-5 Yıl	105	227,34	2,737	0,434
	6-10 Yıl	98	226,64		
	11-15 Yıl	83	255,46		
	16 ve Üzeri	188	240,91		
Etkililik Boyutu	1-5 Yıl	105	226,82	3,057	0,383
	6-10 Yıl	98	225,90		
	11-15 Yıl	83	256,40		
	16 ve Üzeri	188	241,16		
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	105	246,55	0,787	0,853
	6-10 Yıl	98	236,79		
	11-15 Yıl	83	229,04		
	16 ve Üzeri	188	236,55		
Devam Bağlılığı	1-5 Yıl	105	211,47	7,413	0,060
	6-10 Yıl	98	233,92		
	11-15 Yıl	83	265,12		
	16 ve Üzeri	188	241,71		
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	105	214,25	5,894	0,117
	6-10 Yıl	98	228,11		
	11-15 Yıl	83	255,28		
	16 ve Üzeri	188	247,53		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Ankete katılanların, buldukları kurumda çalışma süresine göre sorulara verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo-31 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Kurumdaki Görev Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Mann-Whitney U	p
İş Birliği Boyutu	Akademik	158	236,33	24779,000	0,895
	İdari	316	238,09		
Yenilikçilik Boyutu	Akademik	158	244,91	23792,500	0,405
	İdari	316	233,79		
Tutarlılık Boyutu	Akademik	158	238,35	24829,000	0,923
	İdari	316	237,07		
Etkililik Boyutu	Akademik	158	251,27	22789,000	0,122
	İdari	316	230,62		
Duygusal Bağlılık	Akademik	158	219,62	22138,500	0,034
	İdari	316	246,44		
Devam Bağlılığı	Akademik	158	248,24	23267,000	0,227
	İdari	316	232,13		
Normatif Bağlılık	Akademik	158	249,18	23119,500	0,189
	İdari	316	231,66		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Ankete katılanların kurumlarındaki görevlerine göre sorulara verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde yalnızca Duygusal Bağlılık boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Farkın kaynağına bakıldığında İdari personellerin Akademik personellere göre daha olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir. Diğer boyutlar için ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Tablo-32 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	p
İş Birliği Boyutu	Prof. Dr.	23	90,61	12,156	0,039
	Doç. Dr.	27	71,28		
	Yrd. Doç. Dr.	28	68,77		
	Araş. Gör.	66	86,35		
	Öğr. Gör.	9	103,28		
	Uzman	4	51,50		
	<i>Diğer</i>	8	115,81		
Yenilikçilik Boyutu	Prof. Dr.	23	85,22	5,916	0,433
	Doç. Dr.	27	79,15		
	Yrd. Doç. Dr.	28	75,61		
	Araş. Gör.	66	82,34		
	Öğr. Gör.	9	90,56		
	Uzman	4	70,25		
	<i>Diğer</i>	8	118,81		
Tutarlılık Boyutu	Prof. Dr.	23	85,96	9,761	0,135
	Doç. Dr.	27	72,70		
	Yrd. Doç. Dr.	28	82,77		
	Araş. Gör.	66	79,76		
	Öğr. Gör.	9	96,06		
	Uzman	4	70,75		
	<i>Diğer</i>	8	128,25		
Etkililik Boyutu	Prof. Dr.	23	80,83	7,181	0,304
	Doç. Dr.	27	73,43		
	Yrd. Doç. Dr.	28	79,38		
	Araş. Gör.	66	85,14		
	Öğr. Gör.	9	76,67		
	Uzman	4	84,50		
	<i>Diğer</i>	8	122,94		
Duygusal Bağlılık	Prof. Dr.	23	87,61	13,533	0,035*
	Doç. Dr.	27	84,00		
	Yrd. Doç. Dr.	28	88,96		
	Araş. Gör.	66	83,63		
	Öğr. Gör.	9	59,00		
	<i>Uzman</i>	4	134,25		
	<i>Diğer</i>	8	41,69		

Devam Bağlılığı	Prof. Dr.	23	68,43	6,742	0,345
	Doç. Dr.	27	83,20		
	Yrd. Doç. Dr.	28	76,43		
	Araş. Gör.	66	87,33		
	Öğr. Gör.	9	89,89		
	Uzman	4	67,00		
	Diğer	8	111,75		
Normatif Bağlılık	Prof. Dr.	23	81,85	5,283	0,508
	Doç. Dr.	27	77,37		
	Yrd. Doç. Dr.	28	81,52		
	Araş. Gör.	66	82,73		
	Öğr. Gör.	9	106,89		
	Uzman	4	53,50		
	Diğer	8	100,63		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Ankete katılanların unvanlarına göre İş Birliği Boyutu ve Duygusal Bağlılık boyutuna verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Farkın kaynağına bakıldığında İş Birliği Boyutu için Diğer ve Duygusal Bağlılık Boyutu için ise Uzman unvanına sahip olan kişilerin daha olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir.

Tablo-33 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Birim Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	p
İş Birliği Boyutu	Fakülte	323	218,25	28,536	0,000*
	Yüksekokul	10	230,10		
	Mes. Yk. Ok.	27	268,80		
	<i>Enstitü</i>	5	<i>378,40</i>		
	Rektörlük	17	244,74		
	Rek.Bağ. Bir.	73	275,03		
	Diğer	19	336,37		
Yenilikçilik Boyutu	Fakülte	323	222,20	22,581	0,001*
	Yüksekokul	10	204,85		
	Mes. Yk. Ok.	27	241,15		
	<i>Enstitü</i>	5	<i>380,40</i>		
	Rektörlük	17	236,68		

	Rek.Bağ. Bir.	73	279,06		
	Diğer	19	313,08		
Tutarlılık Boyutu	Fakülte	323	228,33	10,161	0,118
	Yüksekokul	10	217,30		
	Mes. Yk. Ok.	27	233,06		
	Enstitü	5	331,90		
	Rektörlük	17	232,94		
	Rek.Bağ. Bir.	73	260,79		
	Diğer	19	300,05		
Etkililik Boyutu	Fakülte	323	226,75	17,911	0,006*
	Yüksekokul	10	203,40		
	Mes. Yk. Ok.	27	236,50		
	Enstitü	5	387,80		
	Rektörlük	17	249,47		
	Rek.Bağ. Bir.	73	253,73		
	Diğer	19	327,05		
Duygusal Bağlılık	Fakülte	323	238,51	3,007	0,808
	Yüksekokul	10	263,55		
	Mes. Yk. Ok.	27	219,88		
	Enstitü	5	247,10		
	Rektörlük	17	278,00		
	Rek.Bağ. Bir.	73	231,93		
	Diğer	19	214,11		
Devam Bağlılığı	Fakülte	323	239,53	14,233	0,027*
	Yüksekokul	10	235,90		
	Mes. Yk. Ok.	27	154,39		
	Enstitü	5	316,60		
	Rektörlük	17	246,91		
	Rek.Bağ. Bir.	73	239,03		
	Diğer	19	286,82		
Normatif Bağlılık	Fakülte	323	231,22	10,155	0,118
	Yüksekokul	10	211,55		
	Mes. Yk. Ok.	27	226,11		
	Enstitü	5	321,30		
	Rektörlük	17	238,82		
	Rek.Bağ. Bir.	73	245,68		
	Diğer	19	319,39		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Ankete katılanların bağlı buldukları birime göre İş Birliği Boyutu, Yenilikçilik Boyutu, Etkililik Boyutu ve Devam Bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. İstatistiksel farklılık gözlenen tüm boyutlarda Enstitü'ye bağlı olarak çalışan katılımcıların sorulara daha olumlu yanıtlar vererek farkın kaynağı oldukları görülmüştür.

Tablo-34 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının İdari Görev Olması Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Mann-Whitney U	p
İş Birliği Boyutu	Hayır	402	229,54	11273,000	0,003*
	Evet	72	281,93		
Yenilikçilik Boyutu	Hayır	402	229,71	11338,500	0,003*
	Evet	72	281,02		
Tutarlılık Boyutu	Hayır	402	231,82	12187,000	0,033*
	Evet	72	269,24		
Etkililik Boyutu	Hayır	402	231,71	12145,000	0,030*
	Evet	72	269,82		
Duygusal Bağlılık	Hayır	402	247,64	10394,500	0,000*
	Evet	72	180,87		
Devam Bağlılığı	Hayır	402	233,31	12786,000	0,115
	Evet	72	260,92		
Normatif Bağlılık	Hayır	402	232,02	12268,000	0,039*
	Evet	72	268,11		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Katılımcıların idari bir göreve sahip olma durumlarına göre sorulara vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında İş Birliği, Yenilikçilik, Tutarlılık, Etkililik, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık boyutlarında istatistiksel anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Farkın kaynağı incelendiğinde Duygusal Bağlılık için idari göreve sahip olmayanlar daha olumlu yanıt vererek farkın kaynağı durumunda iken diğer tüm boyutlar için idari görevi olan katılımcılar daha olumlu yanıtlar vererek farkın kaynağı durumundadır.

3.5.6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Analizleri

Faktör verileri normal dağılımlı olmadığı için Pearson korelasyon analizi yerine Kendall's tau-b korelasyon analizi kullanılmıştır.

Tablo-35 Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki Analiz Sonuçları

		ORG_KUL	ORG_BAG
ORG_KUL	R	1.000	.454(**)
	P	.	.000
	N	474	474
ORG_BAG	R	.454(**)	1.000
	P	.000	.
	N	474	474

** 0.05 ve 0.01 için anlamlı ilişki

Ana faktörler olan örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasında istatistik anlamlı pozitif yönde %45.4 ilişkisi bulunmuştur. Örgüt kültürü arttıkça örgüte bağlılık %45.5 artacaktır. Yaklaşık %50 bir ilişki söz konusudur. Örgüte bağlılık birçok faktörden etkilenen bir kavramdır. Bu çalışma bulgularına göre neredeyse %50 etki yani yarısı örgüt kültürü ile oluşmaktadır.

Alt faktörlerin ilişkisi için yapılan analiz sonuçları aşağıdadır.

Tablo-36 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Faktörlerinin İlişki Analizi

		İSBİRLİĞİ	YENİLİKÇİLİK	TUTARLILIK	ETKİLİLİK	DUYGUSAL	DEVAM	NORMATİF
İSBİRLİĞİ	r	1.000	.617(**)	.529(**)	.469(**)	-.304(**)	.217(**)	.365(**)
	p		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N		474	474	474	474	474	474
YENİLİKÇİLİK	r		1.000	.590(**)	.514(**)	-.296(**)	.238(**)	.404(**)
	p			.000	.000	.000	.000	.000
	N			474	474	474	474	474
TUTARLILIK	r			1.000	.538(**)	-.318(**)	.290(**)	.414(**)
	p				.000	.000	.000	.000
	N				474	474	474	474
ETKİLİLİK	r				1.000	-.230(**)	.247(**)	.364(**)
	p					.000	.000	.000
	N					474	474	474
DUYGUSAL	r					1.000	-.178(**)	-.377(**)
	p						.000	.000
	N						474	474
DEVAM	r						1.000	.365(**)
	p							.000
	N							474
NORMATİF	r							1.000
	p							
	N							474

** 0.05 ve 0.01 için anlamlı ilişki

Tablodan görüleceği üzere işbirliği %61.7 yenilikçilik, %52.9 tutarlılık, %46.9 etkililik ile pozitif yönlü ilişkilidir. Aynı zamanda işbirliği duygusal bağlılıkla %30.4 negatif yönlü, devamlılık bağlılığı ile % 21.7, normatif bağlılık ile %36.5 pozitif yönlü ilişkilidir.

Yenilikçilik tutarlılık ile %59, etkililik ile %51.4 pozitif ilişkilidir. Yenilikçilik %29.6 duygusal bağlılık ile azaltıcı yönde, %23.8 devamlılık bağlılığını arttırıcı yönde, %40.4 normatif bağlılığı arttırıcı yönde ilişkilidir.

Tutarlılık %53.8 etkililik ile pozitif yönlü ilişkilidir. Aynı zamanda %31.8 duygusal bağlılık ile azaltıcı yönde, %29 devamlılık bağlılığını arttırıcı yönde, %41.4 normatif bağlılığı arttırıcı yönde ilişkilidir.

Etkililik, %23 duygusal bağlılık ile azaltıcı yönde, %24.7 devamlılık bağlılığını arttırıcı yönde, %36.4 normatif bağlılığı arttırıcı yönde ilişkilidir. Duygusal bağlılık %17.8 devamlılık bağlılığını azaltıcı yönde, %37.7 normatif bağlılığı azaltıcı yönde ilişkilidir. Devamlılık bağlılığı %36.5 normatif bağlılığı arttırıcı yönde ilişkilidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda araştırmacıların özellikle üzerinde önemle durdukları konulardan biri örgüt kültürü olmuştur. Örgüt kültürünün örgütün tüm faaliyetlerini etkilemesi ve örgütsel başarının elde edilmesinde belirleyici role sahip olması bunun nedeni olarak gösterilmektedir. Örgüt kültürünün yakından ilişkili olduğu kavramlardan birisi de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, örgüt amaçlarının yerine getirilmesi için üstün çaba gösterilmesi, örgüt kimliği ile özdeşleşme ve örgüt değerlerinin içselleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürünün bir bileşeni olan örgütsel bağlılığın bireylerin eylem ve tutumlarını yönlendiren psikolojik güç olmasının yanı sıra örgüt başarısı ve devamlılığını da önemli etkileri bulunmaktadır.

Örgüt kültürü, örgütsel amaçlar ile çalışan beklentilerini ortak bir noktada buluşturarak, örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Güçlü örgüt kültürü olan örgütlerin çalışanlara sağladığı esnek, katılımcı ve birleştirici iş ortamı, onların motivasyon, yetenek, üreticiliklerini artırırken bağlılıklarının da artırılmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, örgütteki çalışanların pozitif duygularının harekete geçirilmesinde, örgüt değerleriyle bütünleşmelerinde ve örgüt kimliğiyle özdeşleşmelerinde, çalışanla ve örgüt arasındaki bağın sıkılaşmasında kilit bir rol oynamaktadır.

Araştırma kapsamında örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığına ve etkilerine yönelik bir çalışma yürütülmüştür. Araştırmanın amacı doğrultusunda üniversite çalışanlarının örgüt kültürünü nasıl algıladıkları ve örgüt kültüründen ne biçimde etkilendikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede üniversite çalışanlarının örgüt kültürü algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ve demografik özelliklerinin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıklarına göre farklılığın olup olmadığının değerlendirilmesi yapılmıştır.

Araştırmanın ana konusunu oluşturan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleme amacına yönelik uygulama çalışması bir kamu kurumu olan İstanbul Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personele yapılan anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Anketi cevaplayan katılımcılardan eksik veri içermeyen ve hatasız doldurulan 474 adet anket çalışmaya dahil edilmiştir. Anket çalışmasının bulgu ve analizinden elde edilen sonuç ve değerlendirmeler aşağıda detaylı olarak anlatılmıştır.

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel ve

Mutlak Kesin Paralel (strict) analiz test sonuçlarına göre anketlerde kullanılan ölçeklerin % 94 oranında oldukça güvenilir oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmanın anket verilerinden katılımcıların cinsiyet, yaş grubu, medeni durum eğitim durumu, kamuda çalışma süresi, buldukları kurumdaki çalışma süresi, kurumdaki görevi, çalıştıkları birim, akademik personelin unvanı, idari görevin varlığı soru ifadelerine verdikleri cevaplara göre demografik bilgileri elde edilmiştir. Bu bilgilere göre katılımcıların yoğunluğunun evli, doktora mezunu, 16 yıl ve üzerinde iş tecrübesine sahip, idari personel ve fakülte çalışanı olduğu söylenebilir.

Katılımcıların örgüt kültürü iş birliği, yenilikçilik, tutarlılık ve etkililik ve boyutlarındaki ifadelerine verdikleri cevaplara göre genel ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Çalışanların örgüt kültürü işbirliği boyutu (3,065) yenilikçilik boyutu (3,063), tutarlılık boyutu (3,265) ve etkililik boyutu (3,110) ifadelerine katılımları “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” şeklinde, orta düzeye ve birbirine yakın değerlerde olmuştur. Bu bulgular, çalışanların örgüt kültürü değerleri olan iş birliği, bilgi paylaşımı, güven, yetkilendirme, ekip çalışması, üreticilik, girişimcilik, dinamizm, düzen, kurallar ve düzenlemeler, tekdüzelik, verimlilik, rekabetçilik, hedef, başarı, üretim, etkililik unsurlarına yüksek düzeyde bir katılım sağlamadıkları şeklinde yorumlanabilir. Araştırmanın yapıldığı kurum açısından bakıldığında ise; örgüt kültürünün güçlenmesinde kurumun örgütsel büyüklüğünün ve uzun bir tarihi geçmişe sahip olmasının tek başına yeterli olmadığı sonucu elde edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın oluşmasında örgüt büyüklüğünün ve tarihsel geçmişin etkili rol oynamadığı görülmüştür.

Katılımcıların örgütsel bağlılıklarının duygusal, devam ve normatif boyutlarındaki ifadelerine verdikleri cevaplar incelenmiş, çalışanların örgütsel bağlılık duygusal bağlılık boyutu (3,125), devam bağlılığı boyutu (3,097), normatif bağlılık (3,158) ifadelerine katılımları “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” şeklinde, orta düzeye ve birbirine yakın değerlerde olmuştur. Bu sonuçlara göre, çalışanların özellikle duygusal bağlılık ifadelerine katılımlarının yüksek olmaması, örgütleriyle kendilerini tam anlamıyla bütünleştiremediklerini, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütte kalmak için güçlü bir istek duymadıkları anlamı taşımıştır. Çalışanların devam bağlılığı ve normatif bağlılık ifadelerine de katılımlarının yüksek seviyelerde olmaması, örgütsel bağlılıklarının ihtiyaç, sorumluluk, sadakat ve yükümlülük duygularından kaynaklandığını, örgütte kalma isteklerinin bu gerekçelere bağlı olduğunu, bunların ortadan kalkması durumunda örgütten ayrılmayı isteyebileceklerini ifade etmektedir.

Araştırma bulgularına göre, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %45.4 ilişkisi bulunmuştur. Örgüt kültürü arttıkça örgüte bağlılık %45.5 artacaktır. Yaklaşık %50 bir ilişki söz konusudur. Örgüte bağlılık birçok faktörden etkilenen bir kavramdır. Bu çalışma bulgularına göre neredeyse %50 etki yani yarısı örgüt kültürü ile oluşmaktadır. Buna göre çalışanların örgüt kültürü algısı güçlendikçe, örgütsel bağlılık düzeylerinin de o yönde etkileneceği sonucu elde edilmiştir.

Örgüt kültürü algısının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Katılımcıların cinsiyet (tutarlılık boyutu), bağlı bulunulan birim, idari görevin varlığı değişkenlerine göre örgüt kültürü algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Katılımcıların yaş grupları, medeni durumları, eğitim durumları, kamuda çalışma süreleri, buldukları kurumda çalışma süreleri, kurumdaki görevleri, akademik personelin unvanları ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Örgütsel bağlılık açısından demografik özelliklerin farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise, katılımcıların cinsiyet, yaş grupları, medeni durumları, eğitim durumları, kamuda çalışma süreleri, buldukları kurumda çalışma süreleri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kurumdaki görevlerine göre, bağlı buldukları birime ve idari görevin varlığı ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, aralarında anlamlı ilişkilerin var olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre; örgüt kültürü işbirliği, yenilikçilik, tutarlılık, etkililik boyutları birbiri ile pozitif yönlü ilişkilidir. Örgüt kültürü boyutlarının tümü duygusal bağlılık ile negatif yönde ilişkilidir. Bu sonuç, çalışanların örgüt kültürü değerlerine karşı yoğun bir duygusal bağlılık hissetmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Örgüt kültürü boyutlarının devam ve normatif bağlılığı artırıcı yönde oluşu, çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha çok zorunluluk ve gereklilikten kaynaklandığı anlamı taşımaktadır.

Araştırmadan elde edilen analiz ve bulgulara göre hipotezlerin kabul edilebilirliğine dair sonuçlar aşağıda belirtilmiştir:

H1 Hipotezi, “Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır” kabul edilmiştir.

H2 Hipotezi "Demografik özelliklere göre çalışanların örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık vardır." Cinsiyet (tutarlık boyutu) ve bağlı buldukları birim değişkenlerine göre kısmen kabul edilmiştir.

H3 Hipotezi "Demografik özelliklere göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır." kurumdaki görevleri, bağlı buldukları birim ve idari görevin varlığı demografik değişkenlerine göre kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın birbiriyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Araştırmada, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ifadelerine katılımları orta değerlerde ve birbirine yakın olmuştur. Bununla birlikte çalışanların örgüt kültürü algılarının örgütsel bağlılıklarını etkilediği, örgütsel bağlılığın ise örgüt kültürü değerlerinin benimsenmesi ile geliştiği söylenebilir.

Araştırma bir kamu üniversitesi olan İstanbul Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiştir. Üniversiteler, ayırt edici kültürleri ile diğer örgütlerden ayrılan sosyal örgütlerdir. Üniversite kültürü akademisyen, öğrenci, çalışan, mezun, sembol isimler, toplumun sosyo-ekonomik yapısı, siyasi beklentiler gibi birçok değişkenin etkileşiminden ortaya çıkan ortak bir üründür. Üniversitenin kampüsü, mimari yapıları, akademik programları, sosyal çevresi örgüt kültürünü oluşumunda etkili olmaktadır.²⁸²

Üniversitelerin kültürel oluşumu kendi iç dinamiklerinden etkilendiği gibi, dış çevre koşullarından ve kamu personel yönetimi uygulamalarından da etkilenmektedir. Üniversiteler, sürekli değişen çevre koşulları, hızlı bilgi akışı, verimli insan kaynağı ihtiyacı, kısıtlı bütçeleri ile mücadele ederken ana işlevlerini yerine getirmekte zorlanmaktadır. Türkiye kamu personel yönetimi bürokratik kurallar, sınırlandırılmış roller, merkezi yönetim, aşırı kontrol, görev ve hizmet odaklı anlayışıyla çalışmada düşük performans, bağlılık ve güven kaybına yol açması sebebiyle yıllardır tartışma konusu olmaktadır.²⁸³ Bu koşulların ve uygulamaların etkisi altında üniversitenin güçlü, rekabetçi ve yenilikçi bir örgüt kültürü yapısı oluşturması kolay görünmemektedir. Güçlü örgüt kültürü ve yüksek çalışan bağlılığı birdenbire

²⁸² Fatma Nur İplikçi ve Yunus Topsakal, "Üniversitelerde Örgüt Kültürünü Belirleyen ve Etkileyen Boyutlar: Ampirik Bir Çalışma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, Cilt:23 (2), 47-60., s. 50.

²⁸³ Ferit İzci ve M Şerif Yıldız, "Türkiye'de Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:1 (3), 397-412., s. 410.

oluşturulamamaktadır. Ancak üniversite yönetimi bu konunun farkında olarak güçlü bir örgüt kültürü yapısı oluşturmaya çalışabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda üniversitede örgüt kültürünün güçlendirilmesine ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının yükseltilmesine yönelik aşağıdaki öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

- Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından anlaşılması, öz değerlerinin bilinmesi, sahiplenmesi ve yaygın bir şekilde paylaşılması örgütleri güçlü kılmaktadır. Üniversitede güçlü bir örgüt kültürünün oluşturabilmesi; örgütsel değer, amaç ve politikalarının açık ve anlaşılır şekilde ifade edilmesi, bu değerlerin tüm yönetim süreçlerine ve stratejik planlarına dahil edilmesi ve çalışanlar tarafından özümsemesi ile mümkün olabilir.
- Üniversiteler eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmenin yanı sıra kalite güvencesi, uluslararasılaşma, performans, akademik yayın ve bilim üretme, araştırma konularında belirli kriterleri yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu yoğun ve çok yönlü çalışma ortamında üniversite yönetimi çalışanların beklenti, ihtiyaç ve kişisel değerlerini önemseyen, onları motive eden, ödüllendiren, geliştiren insan odaklı kültürel bir yapı oluşturulabilir. Bu kültürel yapının yenilikçilik, dış odaklılık ve esneklik unsurlarını da içermesi üniversite kültürünün güçlenmesine katkı sağlayabilecektir.
- Örgüt kültürü, ortak değerler, inançlar, törenler, konuşulan dil, gelenek, söylem, kahramanlar, başarı öykülerinin bütününden oluşmakta, bireyler arasında paylaşılması ile güçlenmektedir. Üniversitelerde ortak kampüs paylaşımının olması güçlü örgüt kültürü oluşmasını olumlu yönde etkileyen önemli faktörlerden biridir.²⁸⁴ Üniversite kampüsü içerisinde yöneticilerin, çalışanların ve öğrencilerin birbiriyle iletişim ve paylaşım içerisinde olabilecekleri sosyal çevre ortamları ve yapıları çoğaltılabilir, daha çok sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenebilir.
- Her örgütün başarısı için çalışan bağlılığı çok önemlidir. Örgütsel bağlılığı yüksek bireyler, örgüt için kararlı ve güven veren bir işgücünün oluşmasını sağlayan değerli bir kaynaktır. Bu nedenle, üniversite yöneticileri çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini artıracak ve çalışanın üniversiteye daha sadık ve bağlı hale gelmesini sağlayabilecek farklı teşviklerle çalışanları ödüllendirilebilirler. Yöneticiler çalışanların taleplerini önemsedikleri, destekledikleri, inisiyatif alma ve hesaplanan riskleri almada çalışanlara güven

²⁸⁴ Mehmet Fatih Köse, Üniversitelerde Örgüt Kültürü ile Akademik Performans Arasındaki İlişkiler Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2017, s. 101 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

duymaları, çalışanlara ihtiyaç duyduklarında hedefleri adapte etme ve kaynaklara erişim sağlama özgürlüğü verme, eğitim ve ğretim sağlayarak örgüt kültürünü geliştirebilirler.

Bu çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, sınırlı sayıda akademik ve idari personelin katılımı ile nicel yöntemler kullanılarak araştırılmıştır. Gelecekteki araştırmalar, üniversitede yer alan öğrenciler, mezunlar ve diğer paydaşlarla, daha fazla sayıda personele ulaşılacak anketler ve konuyla ilgili nitel yöntemlerle yapılabilir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKINCI VURAL Beril ve ÇOŞKUN Gül, Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.

BAKAN İsmail, Örgütsel Stratejilerin Temeli: Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011.

BALAY Refik, Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel, Ankara, 2000.

BURKE Peter, Kültür Tarihi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul, 2008.

CAMERON Kim S. vd., Örgüt Kültürü: Örgütsel Tanı ve Değişim: Rekabetçi Değerler Modeli, Pegem Akademi, Ankara, 2017.

DEMİR Nevzat, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Plastik Sektöründe Bir Araştırma, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007.

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

EHRHART Mark G. vd., Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice, Routledge, New York, 2014.

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta, İstanbul, 2015.

ERKMEN Turhan, Örgüt Kültürü: İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 2010.

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

GÜMÜŞ Sefer ve SEZGİN Beşir, Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2012.

GÜNEY Salih, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın, Ankara, 2007.

GÜVENÇ Bozkurt, İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.

MAXIMINI Dominik, The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations, Heidelberg, Springer, 2015.

MCCABE Steven, Corporate Strategy in Construction: Understanding Today's Theory and Practice, Wiley-Blackwell, 2010.

MEYER John P. ve ALLEN Natalie J., Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application, Sage, 1997.

RAU Pei-Luen Patrick vd., Cross-Cultural Design for It Products and Services, CRC Press, Boca Raton 2012.

MILES Jeffrey A., Yönetim ve Organizasyon Kuramları, (Çev. Mustafa Polat vd.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2016.

MIROSHNIK Victoria W., Organizational Culture and Commitment: Transmission in Multinationals, Palgrave Macmillan, İngiltere, 2013.

OLOLUBE Nwachukwu Prince, Handbook of Research on Organizational Justice and Culture in Higher Education Institutions, IGI Global, 2016. <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/full-text-pdf/150371> (Erişim Tarihi: 05.04.2018)

ÖZKALP Enver vd., Örgütsel Davranış, Ankara, 2013.

ROBBINS Stephen P. ve JUDGE Timothy A., Örgütsel Davranış, (Çev.;İnci Erdem), Nobel Ankara, 2013.

SALDAMLI Asım, İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.

KOZLU Cem, Kurumsal Kültür: Abd, Japonya ve Türkiye'de Başarılı Şirket Yönetimleri, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2013.

SCHEIN Edgar H., Organizational Culture and Leadership, Jossey- Bass, San Francisco, 2010.

STANFORD Naomi, Organizasyon Kültürü, (Çev. Ümit. Şensoy), Türkiye İş Bankası, İstanbul, 2014.

ŞİMŞEK M. Şerif ve ÇELİK Adnan, Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Yayınevi, Konya, 2017.

TUTAR Hasan, Örgüt Kültürü, Detay Yayıncılık, Ankara, 2017.

UZUNÇARŞILI Ülkü vd., Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2000.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e011xww&AN=663700&lang=tr&site=ehost-live>. (Erişim Tarihi: 05.02.2018)

YILMAZ Ayşe Küçük ve FLOURIS Triant, Corporate Risk Management for International Business, Singapore: Springer 2017. https://doi.org/10.1007/978-981-10-4266-9_3 (Erişim Tarihi: 12.03.2018)

MAKALELER

AKSOY Ali ve YILMAZ Onur, "Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", International Journal of Academic Values Studies, 2016.

AKSOY Cenk ve ÖZKAN Fatih, "Çalışan-Örgüt Etkileşiminde Oluşan Psikolojik Bağ: Örgütsel Bağlılık", International Journal of Social Academia, 2016.

AMAH Edwinah vd., "Size and Organizational Effectiveness: Maintaining a Balance", Advances in Management and Applied Economics, 2013.

ARSLAN Ramazan ve DEMİRCİ Kübra, "Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2015.

ATEŞ M. Fikret vd., "Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Rolü", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 2017.

AYDIN Esra ve BASIM Nejat, "İş-Aile Çatışması ile Örgütsel Bağlılık Etkileşiminde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü: Görgül Bir Araştırma 1", Business and Economics Research Journal, 2017.

BABADAĞ Mustafa, "Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama", Journal of the Institute of Social Sciences Cankiri Karatekin University/Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015.

BAYYURT Nizamettin ve KILIÇ Cenk Hilmi, "Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması", İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 2017.

BİNGÖL Ahmet ve ÇORBACIOĞLU Sıtkı, "Toplam Üretken Bakım Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Eskisehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2014.

BUCHANAN Bruce, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterly, 1974.

BULUÇ Bekir ve GÜNEŞ Melih, "Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools", The Anthropologist, 2014.

CHENG Simone ve WONG Alan, "Professionalism: A Contemporary Interpretation In Hospitality Industry Context", International Journal of Hospitality Management, 2015.

CHIDAMBARANATHAN Kumaresan, "Diagnosing the Organizational Culture of Higher Education Libraries in the United Arab Emirates Using the Competing Values Framework", Library & Information Science Research, 2016.

DAVUTOĞLU Naci Atalay vd., "İşletmelerde Ekonomik Verimliliği Artırma ve Etkin Yönetim Kültürü Oluşturmada Z Teorisinin Uygulanabilirliği", Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, 2017.

DEMİR Cengiz ve ÖZTÜRK Umut Can, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2011.

DO CARMO SILVA Marcela ve GOMES Carlos Francisco Simões, "Practices in Project Management According to Charles Handy's Organizational Culture Typologies", Procedia Computer Science, 2015.

DENISON Daniel R. ve MISHRA Anil K., "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", Organization Science, 1995.

DOĞANAY Ali ve ŞEN Erdal., "Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama", Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2016.

ERYEŞİL Kemalettin ve İRAZ Rifat, "Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 2017.

GAGLIARDI Pasquale, "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework", Organization Studies, 1986.

GALLO Peter ve GONOS Jaroslav, "Corporate Culture Typology Model with Regard to Organizational Structure", Актуальні проблеми економіки, 2014.

GEERT Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", Online Readings in Psychology and Culture, 2011.

HOŞ Canan ve OKSAY Aygen, "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2015.

GENÇ Çağlar, "Kurum Kültürü ve DeğerleriNe Yönelik Çalışan Farkındalığı: Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulama Örneği", Journal of Selcuk Communication, 2016.

GHORBANHOSSEINI Masoud, "The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital", Tehnički Vjesnik, 2013.

GOMEZ-REY Pilar vd., "The Impact of Cultural Dimensions on Online Learning", Journal of Educational Technology & Society, 2016.

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, 2012.

HANAYSHA Jalal, "Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2016.

İPLİKÇİ Fatma Nur ve TOPSAKAL Yunus, "Üniversitelerde Örgüt Kültürünü Belirleyen ve Etkileyen Boyutlar: Ampirik Bir Çalışma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014.

İZCI Ferit ve YILDIZ M. Şerif, "Türkiye'de Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi

HOFSTEDE Geert vd., "Measuring Organizational Cultures; a Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", Administrative Science Quarterly, 1990.

LAM Jin ve RAHMA Yahya, Top Management Commitment to Lean: The Effects of Side-Bets on the Implementation's Success, Halmstad, 2014.

KANTER Rosabeth Moss, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", American Sociological Review, 1968.

KASHEFI Mohammad Ali vd., "Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance", Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, 2013.

KERSE Gökhan ve KARABEY Canan Nur, "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü", MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2017.

KHAN Irfanullah vd., "Determining the Demographic Impacts on the Organizational Commitment of Academicians in the Heis of Dcs Like Pakistan", European Journal of Sustainable Development, 2013.

KIZILOĞLU Mehmet ve KÖK Sabahat Bayrak, "Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma", Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2017.

LEBLEBİCİ Doğan Nadi ve KARASOY Alpay, "Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009.

MAXIM Raluca ve PIRJOL Florentina, "Organizational Culture and Its Way of Expression within the Organization", Annals of the University of Oradea: Economic Science, 2012.

MEYER John P. ve ALLEN Natalie J., "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 1991.

NİŞANCI Zeynep Nuray, "Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları", Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, 2012.

NWOKORO Chioma, "Employee Commitment in Organization", International Journal of Social Sciences and Management Research, 2017.

MEYER John P vd., "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", Journal of Applied Psychology, 1993.

MEYER John P vd., "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", Journal of vocational behavior, 2002.

OREILLY C. ve CHATMAN J., "Organizational Commitment and Psychological Attachment - the Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Pro-Social Behavior", Journal of Applied Psychology, 1986.

PENLEY Larry E. ve GOULD Sam, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", Journal of Organizational Behavior, 1988.

PETTIGREW Andrew M. , "On Studying Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly, 1979.

REICHERS A. E., "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", Academy of Management Review, 1985.

SCHEIN EDGAR H., "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", Organizational Dynamics, 1983.

SCHEIN Edgar H., "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", MIT Sloan Management Review, 1984 Kış.

SELEK ÖZ Cihan ve BUDAK Nazan, "Bankacılık Sektöründe İş Güvencesi ve Ücretin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2017.

SÖKMEN Alptekin vd., "Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2017.

SÖKMEN Alptekin vd., "Etkileşimsel Adalet ve Duygusal Bağlılık İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü", İşletme Araştırmaları Dergisi, 2017.

STEVENS John M vd., "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment", Academy of Management Journal, 1978.

SZCZEPAŃSKA-WOSZCZYNA Katarzyna, "The Importance of Organizational Culture for Innovation in the Company", Forum Scientiae Oeconomia, 2014.

ŞAHİN Ramazan ve KAVAS Erkan, "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği", Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 2016.

TAMER İdil vd., "Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırması", Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2014.

TOPALOĞLU Cafer ve DALGIN Taner, "Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Marmaris'te Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013.

TORUN Gürsu Sezen, "Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerine Etkisi", Anahtar: Kalkınmada Verimlilik, 2012.

UĞRAŞOĞLU İbrahim Kaya ve ÇAĞANAĞA Çağda Kıvanç, "Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi", International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education (IJTASE), 2017.

ULUSU Yeşim, "İlgilenim", Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 2016.

ÜNLER Ela, "Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi", Yönetim Bilimleri Dergisi, 2006.

WISEMAN Ndlovu vd., "Existing Organizational Culture Typologies and Organizational Commitment at a Selected Higher Education Institution in South Africa", Investment Management and Financial Innovations, 2017.

YAHYAGİL Mehmet Y., "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", Yönetim, 2004.

YALIM Funda, "Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bahçelievler Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Erciyes İletişim Dergisi "Akademia", 2017.

YOĞUN Ayşe Esmeray, "The Effect of Financial Situation on Continuance Commitment: Research with Public Employees", Scientific Research Journal (SCIRJ), 2014.

YOLCU Hüseyin, "Organization Culture and Related Organizational Outcomes: A Theoretical Study, Örgüt Kültürü ve İlişkili Olduğu Örgütsel Sonuçlar: Kuramsal Bir Çalışma", Journal of Human Sciences, 2016.

ZİNCİRKIRAN Mustafa vd., "Analysis of Teamwork, Organizational Commitment and Organizational Performance: A Study of Health Sector in Turkey", Asian Journal of Business and Management, 2015.

TEZLER

ATAN Şebnem, Kamu Hastanelerinde Çalışmakta Olan Doktor ve Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları ve Gösterdikleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

BAYTOK Ahmet, Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

ÇAKIR Gökhan, Örgüt Kültürü ve Uzunköprü Belediyesi'nde Bir İnceleme, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2012, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

DİKER Oğuz, Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

EVREN Zeki, Örgütsel Bağlılık ve Mağazacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2017, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

FREEBOROUGH Robert E., Exploring the Affect of Transformational Leadership on Nonprofit Leader Engagement and Commitment, Capella University, Minnesota, 2012 **(Yayımlanmamış Doktora Tezi).**

GARDNER Christine R. , Bridging the Divide: Cultural Comparison of the Intelligence and Law Enforcement Communities Walden University, Ann Arbor, 2014, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi).**

GLASER Brian J., Organizational Culture and Financial Performance and the Moderating Effect of Organizational Age, Walden University, Ann Arbor, 2014, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi).**

GÜN GÜL, Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi: Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2015, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi).**

HANSEN Matt, Cultivating Change: The Relationship between Organizational Culture, Leadership Style and Communication Style with Organizational Change Marquette University, Wisconsin Avenue, ABD, 2018, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

HOLLIMAN Stephanie Layne, Exploring the Effects of Empowerment, Innovation, Professionalism, Conflict, and Participation on Teacher Organizational Commitment, The University of Iowa, Iowa, ABD, 2012, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi).**

KALKAN Abdullah, Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2013, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi).**

KESKİN Zeynep, Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Uygulama, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

KOÇ Filiz Demirtaş, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: Kargo İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2014, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

KOLANCIOĞLU Berker, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

KÖSE Mehmet Fatih, Üniversitelerde Örgüt Kültürü ile Akademik Performans Arasındaki İlişkiler, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2017, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi).**

KULKALYUENYONG Pornmit, Analysis of Organizational Culture and Commitment to the Ministry of Public Health under the Central Administration: A Comparative Study of Service Agents and Policy Agents, School of Public Administration, Chulalongkorn

University, Thailand, Chulalongkorn University, Thailand, 2012, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi).**

MORAN D. A, Organizational Culture and Generation Cohorts: A Comparative Analysis between a Public and Private Organization The University of Texas-Pan American, United States -Texas, 2014, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

NACAR Nihat, Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2012, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

NEHMER Matthew S., Executive Agenda Setting, Framing, and Impression Management During Organizational Decline: A Grounded Theory Study of Narratives, The Chicago School of Professional Psychology, 2015, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi).**

ÖZCAN Betül, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizli, 2011, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

PAUL Mannix E., Organizational Culture and Employees' Job Satisfaction as Mitigated by Gender, Level of Education, and Longevity in a Bureaucratic Oriented Culture Capella University, Minnesota, 2012, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi).**

UÇAR Pınar, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2016, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

UYSAL Uğur, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2014, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

XHAKO Dorela, The Moderating Effect of Perceived Organizational Support (Pos) in the Impact of Workload and Work-Family Conflict on Organizational Commitment-a Research in Hospital Nurse Staffing, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

İNTERNET KAYNAKLARI

Çankaya Üniversitesi, <http://turk101.cankaya.edu.tr/uploads/files/Dil.pdf>. (Erişim Tarihi: 10.02.2018)

Dictionary Business, <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>. (Erişim Tarihi: 12.04.2018)

Hofstede Insights, Periodical Hofstede Insights, <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>. (Erişim Tarihi: 25.12.2017)

Türk Dil Kurumu Büyük Sözlüğü, Periodical Türk Dil Kurumu Büyük Sözlüğü,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts (Erişim Tarihi: 01.02.2018)

KONFERANSTA SUNULAN TEBLİĞLER

AY Ahmet ve AYTEMİR Esra, "The Organisational Commitment Level Analysis of Health Facility Personnel: The Case of Silifke." In *2nd International Conference on The Changing World and Social Research (ICWSR '2016 - Barcelona)*, edited by Necmi Uyanık vd., 311-327. Barcelona, Spain: Palet Yayınları, 2016.

GU Howjer vd., "Organisation Culture and Business Process Management Success.", Hobart, Australia, 2017.

SEMERCİOĞLU M. Serhat vd., "Relationship Organizational Culture and Organizational Commitment in Health Institutions." In *International Healthcare Management Conference*, edited by Fevzi Akıncı vd. Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi, 2015.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmıyla ilgilidir. Anket, kurumunuzdaki örgüt (kurum) kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. Anket formu, demografik bilgiler, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden oluşmaktadır. Araştırmadan elde edilecek veriler tamamen akademik amaçlı kullanılacak olup, vereceğiniz bilgiler kesinlikle **gizli** tutulacaktır.

Araştırmaya göstereceğiniz ilgi ve değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Necati KALKAN
(Tez Danışmanı)

Sevgi MANYAS (Y.Lisans Öğr.)
sevgi.manyas@istanbul.edu.tr

DEMOGRAFİK BİLGİLER:

1. **Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
2. **Yaşınız:** () 18–25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üzeri
3. **Medeni Durumunuz:** () Evli () Bekar
4. **Eğitim Durumunuz:** () Lise ve Altı () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
5. **Kamuda Çalışma Süreniz:** () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 ve üzeri
6. **Bu Kurumda Çalışma Süreniz:** () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 ve üzeri
7. **Kurumdaki Göreviniz:** () Akademik () İdari
8. **7. Soruya Cevabınız Akademik Personel ise Unvanınız:**
() Prof. Dr. () Doç. Dr. () Yrd. Doç. Dr. () Araştırma Görevlisi
() Öğretim Görevlisi () Okutman () Uzman () Diğer
9. **Biriminiz:** () Fakülte () Rektörlük
() Yüksekokul () Rektörlüğe Bağlı Birimler
() Meslek Yüksekokulu () Diğer
() Enstitü
10. **İdari Göreviniz Var mı?** () Hayır () Evet (*Lütfen, belirtiniz*)

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Anket formunun bu bölümünde çalıştığınız kurumda algıladığınız **örgüt kültürü** düzeyiniz araştırılacaktır. Soruları yanıtlarken lütfen aşağıda yer alan ifadelerden çalıştığınız kurum ile ilgili olduğunu düşündüğünüz seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen tüm soruları eksiksiz cevaplayınız.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YÖNELİK İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Kurumumuzda, yöneticiler personeli desteklerler.					
2. Kurumumuzda, yöneticiler tüm çalışanlara büyük bir ailenin fertleriymiş gibi davranırlar.					
3. Kurumumuzda, çalışanlar birbirlerine karşı sadakat ve güven duygusu beslerler.					
4. Kurumumuzda, çalışanlar bütün örgütsel faaliyetlere ve etkinliklere aktif katılım konusunda teşvik edilir.					
5. Kurumumuzda, çalışanlar kendilerini kurumu korumaya adanmışlardır.					
6. Kurumumuzda, güvenilir kişiler olarak kabul edilen bütün çalışanlar, karar verme süreçlerinde yer alabilir.					
7. Kurumumuzda, çalışanlar kendi aralarında büyük bir uyum içerisinde hareket ederler ve kurumumuzu büyük bir aile gibi görürler.					
8. Kurumumuzda, insan kaynaklarının geliştirilmesine, çalışanların moral düzeylerinin artırılmasına ve takım çalışmasına önem verilir.					
9. Kurumumuzda, yöneticiler yenilik yapma ve risk alma konusunda cesur davranırlar.					
10. Kurumumuzda, yöneticiler gelişim ve yenilik konusunda çalışanlara öncülük ederler.					
11. Kurumumuzda, yöneticiler, yeni iş fırsatları yaratma anlayışına ve vizyonuna sahiptirler.					
12. Kurumumuzda, çalışanlar her zaman zorluklarla karşılaşırırlar, bu zorluklardan ders çıkarır ve gelişirler (tecrübe kazanırlar)					
13. Kurumumuzda, çalışanların eşsiz özelliklerine dikkat edilir ve çalışanlar yenilik konusunda cesaretlendirilir.					
14. Kurumumuz risk almaya istekli, hırslı ve enerjik bir örgüttür.					
15. Kurumumuzda, yöneticiler amaçları açık bir şekilde ortaya koyar ve çalışanların bu amaçları gerçekleştirmesini beklerler.					
16. Kurumumuzda, çalışanların her zaman uyması gereken resmi ve katı kurallar bulunmaktadır.					

17. Kurumumuzda, örgütsel faaliyetler istikrarlı ve koruyucu bir örgüt kültürü tarafından şekillendirilir ve herhangi tutarsızlığa izin verilmez.					
18. Kurumumuzda amaçlara ulaşmak için verimliliğe ve performansa önem verilir.					
19. Kurumumuz, istikrarlı bir örgüttür ve çalışanlarına iş güvenliğini sağlar.					
20. Kurumumuz, uyulması gereken kuralların açıkça belirtildiği ve her çalışanın görev ve sorumluluklarını bildiği sistematik bir örgüttür.					
21. Kurumumuzda, yöneticiler verimliliğe ve etkili çalışmaya önem verirler.					
22. Kurumumuzda, yöneticiler çalışanların duygularını umursamadan yüksek iş performansına ve amaçlara ulaşmaya dikkat ederler.					
23. Kurumumuzda, "yüksek verimlilik" en önemli başarı faktörü olarak görülür.					
24. Kurumumuzda, iş verimliliğine dikkat edilir. Her bölüm ve çalışan daha yüksek verimlilik için emsalleriyle rekabet etmek zorundadır.					
25. Kurumumuzda, rekabet üstünlüğünün korunmasına önem verilir.					
26. Kurumumuzda, çalışanların verimliliğinin artırılmasına ve başarılarının devam ettirilmesine önem verilir.					

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Anket formunun bu bölümünde çalıştığınız **kuruma bağlılık** düzeyiniz araştırılacaktır. Kuruma bağlılık düzeyinizi lütfen aşağıdaki ifadelerden size en yakın seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen tüm soruları eksiksiz cevaplayınız.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA YÖNELİK İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2. Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
3. Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
4. Bu kuruma karşı "duygusal bir bağ" hissetmiyorum.					
5. Bu kurum benim için "çok özel" anlam taşıyor.					
6. Bu kuruma karşı "güçlü bir aidiyet duygusu" hissetmiyorum.					
7. İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
8. Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu.					
9. Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.					
10. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
11. Bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.					
12. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey adanmış/ katmış olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14. Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.					
15. Bu kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17. Bu kurumdan şimdi ayrılamam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.					
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.					

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'NDE ARAŞTIRMANIN BAŞLATILABİLMESİ İÇİN ALINAN İZİN YAZISI

Tarih ve Sayı: 04/04/2018-126973



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik



Sayı :88469847-622.01-
Konu :Sevgi MANYAS

Sayın Sevgi MANYAS

İlgi :30/03/2018 tarihli, bila sayılı yazı

İlgi tarihli dilekçeniz incelenmiş olup, söz konusu anket çalışmasının Üniversitemizde uygulanmasında herhangi bir sakınca görülmemektedir.

Bilginizi rica ederim.

e-İmzalı
Metin KÜÇÜK
Rektör a.
Genel Sekreter

Doğrulamak için:<http://194.27.128.66/envision.Sorgula/belgedogrulama.aspx?V=BENDCB7RC>

Ayrıntılı bilgi için iribat : Pınar DURGUN Dahili : 11184

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü, 34452 Beyazıt/Fatih - İstanbul

Tel : 0212 440 00 25 Faks : 0212 440 00 20

e-posta : genelsekreterlik@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr



ÖZGEÇMİŞ

Sevgi MANYAS

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri, Tarih : Afyon, Emirdağ, 26.01.1974
Adres : İstanbul Üniversitesi - Cerrahpaşa
Mühendislik Fakültesi Kütüphanesi Avcılar, İstanbul
Telefon : 0 (530) 6085144
E-Posta : smanyas03@gmail.com



Eğitim Bilgileri

Y. Lisans : İstanbul Gelişim Üniversitesi, İİSBF, İşletme, 2016-
Lisans : Ankara Üniversitesi, DTCF, Kütüphanecilik, 1995.

İş ve Tecrübeler

İstanbul Üniversitesi, Kütüphaneci, Kütüphane Sorumlusu, 2013-
Gebze Teknik Üniversitesi, Daire Bşk. V., Uzman, 2000- 2013.
ODTÜ, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başk., Kütüphaneci, 1996- 2000.

