

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İSTANBUL TIP  
FAKÜLTESİ HASTANESİ ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİCİLİĞİ BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Sevel YILDIZ

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Kemal ER

İstanbul – 2017



## TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Sevel YILDIZ
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul Üniversitesi  
İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 21.06.2017
- SAYFA SAYISI** : 92
- TEZ DANIŞMANLARI** : Yrd. Doç. Dr. Kemal ER
- DİZİN TERİMLERİ** : Örgüt kültürü, Örgütsel bağlılık, Sağlık sektörü
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmanın evrenini İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında ilişki tespit edilmiştir. Bununla beraber duygusal bağlılık ve normatif bağlılık her tipteki örgüt kültürü ile pozitif ilişki barındırırken devam bağlılığı ile Hiyerarşi Tipi Örgüt kültürü algısı arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Sevel YILDIZ

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ  
HASTANESİ ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİCİLİĞİ BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Sevel YILDIZ

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Kemal ER

İstanbul – 2017

## **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.

Sevel YILDIZ

.././2017



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sevel YILDIZ'ın "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_  
*Yrd. Doç. Dr. Atila HAZAR*

Üye \_\_\_\_\_  
*Yrd. Doç. Dr. Kemal ER*  
(Danışman)

Üye \_\_\_\_\_  
*Yrd. Doç. Dr. Serdar ÇÖP*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2017

*İmzası*

*Unvanı, Adı SOYADI*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Küreselleşen dünyada artan rekabet şartlarıyla beraber örgütlerin verimliliği önem kazanmıştır. Bununla beraber örgütler verimliliklerini arttırmak için çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarının olumlu yönde gelişmesi gerektiğinin farkındadırlar. Özellikle örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanın performansı da yüksek olmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmakla beraber en önemlilerinden biri örgüt kültürü olarak bilinmektedir.

Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmanın evrenini İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise basit tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 250 hemşire oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürü ölçeği, ikinci bölümde örgütsel bağlılık ölçeği ve üçüncü bölümde demografik bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır. Çalışmada veri analizleri SPSS 16 paket programı ile yapılmıştır. Veri analizinde, frekans, yüzde, tanımlayıcı istatistikler, faktör analizi, Kolmogorov-Smirnov testi, t testi, ANOVA ve Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında ilişki tespit edilmiştir. Bununla beraber duygusal bağlılık ve normatif bağlılık her tipteki örgüt kültürü ile pozitif ilişki barındırırken devam bağlılığı ile Hiyerarşi Tipi Örgüt kültürü algısı arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, Örgütsel bağlılık, Sağlık sektörü

## ABSTRACT

In the globalizing world, the productivity of the organizations has gained importance due to the increasing competition conditions. Organizations, however, are aware that to improve their productivity, employees' attitudes and behaviors towards employees should be improved positively. In particular, the performance of the employee with high mobility is also high. There are many factors that affect organizational dependence, and one of the most important is known as organizational culture.

The aim of this study is to examine the relationship between perceptions of organizational dependence and organizational culture of health workers. The universe of the work is the nurses working at Istanbul University Istanbul Medical Faculty Hospital. The sample of the study consists of 250 nurses selected by simple random sample method. Survey form was used as data collection tool in the research. The questionnaire consists of 3 parts. Organizational culture scale in the first part, organizational dependence scale in the second part and demographic information in the third part. Data analysis was done with SPSS 16 package program. In data analysis, frequency, percentage, descriptive statistics, factor analysis, Kolmogorov-Smirnov test, t test, ANOVA and Pearson Correlation test were applied. According to research findings, the relationship between organizational culture and organizational dependence has been determined. However, emotional attachment and normative attachment have a positive relationship with all types of organizational culture, while there is a negative relationship between perpetual attachment and Hierarchy Type organizational culture perception.

**Key words:** Organizational culture, Organizational dependence, Health sector



## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLO LİSTESİ.....	VI
ŞEKİL LİSTESİ .....	VIII
EKLER LİSTESİ.....	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	3
1.1. Kültürü Oluşturan Öğeler .....	4
1.1.1. İnançlar .....	5
1.1.2. Değerler .....	6
1.1.3. Normlar .....	7
1.1.4. Semboller.....	7
1.1.5. Teknoloji .....	7
1.2. Kültürün Özellikleri.....	8
1.3. Kültürün Sınıflandırılması.....	8
1.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür .....	9
1.3.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür .....	10
1.3.3. Dinamik Kültürler-Az Dinamik Kültürler.....	10
1.4. Kültürel Değişim.....	11
1.5. Örgüt Kültürü Kavramı .....	11
1.6. Örgüt Kültürünün Oluşumu .....	14
1.6.1. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Örgüt İçi Çevrenin Etkileri.....	14
1.6.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Örgüt Dışı Çevrenin Etkileri.....	15
1.7. Örgüt Kültürünün Öğeleri .....	16
1.7.1. Örgütsel Semboller .....	16
1.7.2. Fiziksel Semboller.....	16
1.7.3. Sözel-Davranışsal Semboller .....	17
1.8. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	17
1.9. Örgüt Kültürü İle İlgili Sınıflamalar.....	18
1.9.1. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü.....	19
1.9.2. Baskın Kültür ve Alt Kültür .....	20
1.9.3. Şebekeleşmiş-Çıkarıcı-Toplumcu-Parçalı Kültür .....	20
1.10. Rekabetçi Değerler Modeli'ne Göre Örgüt Kültürü Tipleri.....	21
1.10.1. Klan Tipi Örgüt Kültürü .....	21

1.10.2. Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü .....	21
1.10.3. Pazar Tipi Örgüt Kültürü.....	21
1.10.4. Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü .....	22
1.11. Örgüt Kültürünün Örgüt Üyelerine Aktarılması .....	22
1.11.1. Hikayeler ve Mitler Yoluyla .....	22
1.11.2. Kahramanlar Yoluyla .....	22
1.11.3. Törenler Yoluyla.....	23
1.11.4. Semboller Yoluyla .....	24
1.11.5. Dil Yoluyla.....	25
1.12. Örgüt Kültürünün Çalışanlar Üzerindeki Etkisi.....	25
1.13. Örgüt Kültürünü İyileştirici Faktörler .....	25
<b>İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>	<b>27</b>
2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	28
2.1.1. Kişisel Özellikler.....	28
2.1.2. Örgütsel Özellikler.....	30
2.1.2.1. Örgütsel Güven ile İlgili Olanlar .....	30
2.1.2.2. Örgütsel Adalet ile İlgili Olanlar .....	30
2.1.2.3. Örgütün Yapısı, Büyüklüğü ve Örgüt Kültürü ile İlgili Olanlar .....	31
2.1.2.4. Örgütsel Ödüller ile İlgili Olanlar .....	31
2.1.2.5. Yönetim ve Ücret ile İlgili Olanlar .....	32
2.1.3. İşin Özellikleri.....	32
2.1.3.1. İş Tatmini.....	33
2.1.3.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği .....	33
2.1.3.3. Örgütte Çalışma Süresi .....	33
2.1.4. Örgüt Dışı Faktörler .....	34
2.1.4.1. Alternatif İş İmkanları .....	34
2.1.4.2. Profesyonellik .....	34
2.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	35
2.2.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	35
2.2.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	36
2.2.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	36
2.3. Örgütsel Bağlılık Teorileri.....	38
2.3.1. Kanter'in Teorileri.....	38
2.3.2. Etzioni'nin Yaklaşımı .....	39
2.3.3. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı .....	41
2.3.4. Mowday'in Yaklaşımı .....	41
2.3.4.1. Tutumsal Bağlılık.....	42
2.3.4.2. Davranışsal Bağlılık.....	43
2.3.5. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı .....	44

2.3.6. Penley ve Gould'un Yaklaşımı .....	44
2.3.7. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı .....	45
2.4. Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Boyutları .....	47
2.4.1. Duygusal Bağlılık .....	47
2.4.2. Devam Bağlılığı.....	47
2.4.3. Normatif Bağlılık.....	48
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ ÖRNEĞİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....</b>	<b>49</b>
3.1. Çalışmanın Amacı .....	49
3.2. Çalışmanın Önemi .....	49
3.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	50
3.4. Kapsam ve Sınırlılıklar .....	50
3.5. Varsayımlar .....	50
3.6. Evren ve Örneklem .....	51
3.7. Veri Toplama Aracı .....	51
3.8. Veri Analizi.....	53
3.9. Bulgular ve Yorum .....	53
3.9.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	53
3.9.2. Örgütsel Bağlılık Algısı ve Demografik Özellikler İlişkisi .....	55
3.9.3. Örgüt Kültürü Algısı ve Demografik Özellikler İlişkisi .....	69
3.9.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık .....	84
<b>SONUÇ .....</b>	<b>86</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>89</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>-</b>

## TABLO LİSTESİ

	SAYFA
<b>Tablo 1.</b> Kültür Tanımı.....	4
<b>Tablo 2.</b> Örgüt Kültürüne İlişkin Tanımlamalar.....	12
<b>Tablo 3.</b> Şebekeleşmiş-Çıkarıcı-Toplumcu-Parçalı Kültür.....	21
<b>Tablo 4.</b> Kurumsal Törenler ve Sonuçları .....	24
<b>Tablo 5.</b> Bağlılık Seviyelerinin Olası Neticeleri.....	38
<b>Tablo 6.</b> $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri .....	51
<b>Tablo 7.</b> Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	53
<b>Tablo 8.</b> Çalışma Durumuna İlişkin Bulgular .....	54
<b>Tablo 9.</b> Kolmogrov - Smirnov Testi Sonuçları.....	55
<b>Tablo 10.</b> Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık t testi.....	55
<b>Tablo 11.</b> Yaş ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi.....	56
<b>Tablo 12.</b> Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık t testi .....	58
<b>Tablo 13.</b> Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi.....	59
<b>Tablo 14.</b> Çalışma Statüsü ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık t testi .....	60
<b>Tablo 15.</b> Kurumdaki Görev ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık t testi.....	60
<b>Tablo 16.</b> Hastanedeki Kıdem ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi .....	61
<b>Tablo 17.</b> Mesleki Deneyim ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi.....	64
<b>Tablo 18.</b> Çalışma Şekli ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi.....	66
<b>Tablo 19.</b> Çalışılan Birim ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi.....	67
<b>Tablo 20.</b> Cinsiyet ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık t testi.....	69
<b>Tablo 21.</b> Yaş ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi.....	70
<b>Tablo 22.</b> Medeni Durum ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık t testi .....	72
<b>Tablo 23.</b> Eğitim Durumu ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi .....	73
<b>Tablo 24.</b> Çalışma Statüsü ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık t testi .....	75
<b>Tablo 25.</b> Kurumdaki Görev ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık t testi.....	76
<b>Tablo 26.</b> Hastanedeki Kıdem ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi.....	77
<b>Tablo 27.</b> Mesleki Deneyim ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi.....	79
<b>Tablo 28.</b> Çalışma Şekli ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi .....	81

<b>Tablo 29.</b> Çalışılan Birim ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi .....	82
<b>Tablo 30.</b> Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık Pearson Korelasyon Testi.....	84



## ŞEKİL LİSTESİ

	SAYFA
<b>Şekil 1.</b> Schein Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler.....	5
<b>Şekil 2.</b> Kültürün Sınıflandırılması .....	9
<b>Şekil 3.</b> Örgüt Kültürü Sınıflandırması .....	19
<b>Şekil 4.</b> Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı .....	42
<b>Şekil 5.</b> Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı .....	43
<b>Şekil 6.</b> Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık .....	56
<b>Şekil 7.</b> Yaş ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık.....	57
<b>Şekil 8.</b> Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık.....	58
<b>Şekil 9.</b> Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık .....	59
<b>Şekil 10.</b> Çalışma Statüsü ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık .....	60
<b>Şekil 11.</b> Kurumdaki Görev ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık .....	61
<b>Şekil 12.</b> Hastanedeki Kıdem ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık .....	63
<b>Şekil 13.</b> Mesleki Deneyim ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık.....	65
<b>Şekil 14.</b> Çalışma Şekli ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık .....	66
<b>Şekil 15.</b> Çalışılan Birim ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık .....	68
<b>Şekil 16.</b> Cinsiyet ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık .....	69
<b>Şekil 17.</b> Yaş ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık.....	71
<b>Şekil 18.</b> Medeni Durum ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık .....	72
<b>Şekil 19.</b> Eğitim Durumu ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık .....	74
<b>Şekil 20.</b> Çalışma Statüsü ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık.....	75
<b>Şekil 21.</b> Kurumdaki Görev ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık .....	76
<b>Şekil 22.</b> Hastanedeki Kıdem ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık.....	78
<b>Şekil 23.</b> Mesleki Deneyim ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık.....	80
<b>Şekil 24.</b> Çalışma Şekli ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık .....	81
<b>Şekil 25.</b> Çalışılan Birim ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık.....	83

## EKLER LİSTESİ

**EK-A** : Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Anket Formu



## ÖNSÖZ

Sağlık kurumları, toplum sağlığının korunmasında ve iyileştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının yüksek performans göstermeleri önemlidir. Sağlık çalışanlarının yüksek performans göstermeleri ise örgüte olan bağlılıkları ile mümkün olmaktadır. Bununla beraber örgüte olan bağlılığı birçok faktör etkileyebilmektedir. Bunlardan en önemlilerinden biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, çalışanların örgüte karşı olan bağlılık algılarında doğrudan etkili olabilmektedir. Bu araştırmada sağlık çalışanlarının örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırmada sağlık çalışanlarının örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık algıları arasında nasıl bir ilişki olduğu aynı zamanda demografik özelliklerinin örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık algılarını ne şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Bir Kamu hastanesinde çalışan sağlık çalışanlarının örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin saptanması amacıyla yapılan bu çalışma İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır.

Tez çalışmamda bilgi, tecrübe ve yönlendirmeleriyle bana gerekli katkıyı sağlayan, güler yüzlü yaklaşımıyla her zaman yanımda olan değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Kemal ER'e, çalışmalarım sırasında beni motive eden değerli iş arkadaşlarıma, anket kısmında bana yardımcı olan sabırla okuyup yanıtlayan hastanedeki mesai arkadaşlarıma, beni her zaman her konuda destekleyen ve yardımcı olan sevgili annem, sevgili babam ve biricik oğluma,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sevel YILDIZ  
İSTANBUL 2017



## GİRİŞ

Günümüz dünyasında örgüt kültürü, örgütlerin rekabette avantaj yakalamalarında önemli bir faktör olarak görülmektedir. Örgüt kültürü, örgüte mensup olan üyelere diğer kişilerden farklı bir kimlik sunarak örgüte girmelerini sağlayan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılmakta olan iç değişkenler olarak ifade edilebilir. Örgüt kültürü genel itibariyle soyut ve birbirini tamamlayıcı şekilde işleyen birçok faktörden meydana gelmektedir. Sadece çalışanlara önem verilmesi değil aynı zamanda örgütle etkileşim içinde olan tüm insanları geniş bir yelpazede toplayan örgüt kültürü, maddi faktörlerden çok manevi faktörlerden meydana geldiği için her örgütte farklı bir sistem dahilinde var olmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı meydana getiren faktörler dikkate alınarak bu faktörlerin birbirleriyle olan etkileşimleri incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini bir örgüte ait olma istekleri olarak ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık algısı yüksek olan çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaçlarının üzerinde tutarlar. Bu durum çalışanın tüm performansını örgütün verimliliği için harcamasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde örgüt performansı da yüksek olacaktır.

Tüm işletmeler buldukları çevre ve yaşam koşullarından etkilenirler. Bu etki işletmelerin kendi kültürel değerlerini oluşturmaktadır. Her işletmenin kültürel yapısı birbirinden farklı olabilir. Bununla beraber çalışanların uyum gösterebileceği ve kendilerini ait hissedebilecekleri bir kültürel değerler bütünü, işletmenin performansı üzerinde de olumlu etkiler yaratabilir. Örgüt kültürü çalışanların bağlılık algılarını da etkileyebilmektedir. Örgütün benimsediği değerler, çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu durum örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin araştırılmasının, örgüt performansı için bir gereklilik olduğunu gösterebilir.

Araştırmanın temel amacı, araştırma yapılan kamu hastanesi içinde örgütsel tutum ve davranışların temel sorunlarını algılamada örgüt kültürünün temel rolünü ve bu kültürel faktörlerin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını tespit edicisi olarak etkilerini gösterebilmek, bu kapsamda çeşitliliklerin olup olmadığını belirlemektir.

Araştırmanın kapsamını literatür anlamında örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü kavramları oluşturmaktadır. Araştırmada ayrıca saha çalışması kapsamında elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmada yöntem olarak literatür taraması ve anket araştırması kullanılmıştır. Çalışma  bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürü hakkında literatür taramasına yer verilmiş, ikinci bölümde örgütsel bağlılık hakkında literatür taramasına yer verilmiş ve son bölümde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen anket araştırmasına ilişkin bulgular incelenmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Çalışmanın bu bölümünde kültür kavramı, kültürü oluşturan öğeler, kültürün özellikleri, kültürün sınıflandırılması, kültürel değişim, örgüt kültürünün öğeleri, özellikleri, sınıflandırılması, örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki etkisi ve iyileştirilmesi konuları incelenmiştir.

Kültür, toplumun, içinde bulunduğu çevresiyle beraber yaşamasından ve mücadeleye etmesinden dolayı var olan problemlerinin çözümü esnasında öğrendiği, yeni katılan üyelere aktarmak istediği yeti, tecrübe, alışkanlık, gelenek, görenek, değer ve inançlar bütünü olarak tanımlanabilir.<sup>1</sup> Bütün toplumlar, kişilerin kimi durumlarda karşı karşıya kaldıkları problemleri çözüme ulaştırmak ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla pek çok araca gereksinim hissetmektedir.<sup>2</sup> Bireyin içinde yer aldığı çevre koşulları, yaşadığı yerdeki insan ilişkileri, karşılıklı etkilerin biçim ve biyolojik bir varlık olarak hissettiği ihtiyaçları karşılamak amacıyla kazandığı beceriklilik ve yeteneğe göre değişip sınırlanmaktadır. Aynı zamanda bütün insan topluluklarında kültür adı verilen ortak bir kavram bulunmaktadır.

Tüm kültürler kendine has özelliklerine ve yapısal anlamdaki konumuna göre farklılık arz eden iç ve dış dinamiklere bağlıdır. Kültürleri bu tip bir bağımlılığın haricinde düşünebilmek imkansızdır. Belli bir toplumun tamamının, yalnız bir kısmının ya da kişinin gelişimleri dikkate alındığında kültür kelimesinin birbirinden değişik çağrışımlar yarattığı görülmektedir. Kişinin kültürü, toplumun kültürüne, toplum kültürü de tek tek kişilerin kültürüne doğrudan bağlı bulunmaktadır. Dolayısıyla ilk olarak araştırılması gereken konu kültürün anlamıdır.<sup>3</sup> Kültür kavramı günümüzde çok kullanılan ancak az anlaşılan kavramlardan bir tanesidir. Kültür kavramını tam anlamıyla ifade etmek zordur. Literatürde kültür kavramına ilişkin pek çok tanım bulunmaktadır. Kültür kavramına ilişkin bazı uzmanların tanımları aşağıda Tablo 1’de gösterilmektedir.

<sup>1</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, p. 5.

<sup>2</sup> Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayınları, Ankara 2002, s. 32.

<sup>3</sup> Ahmet Aydın, *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 22.

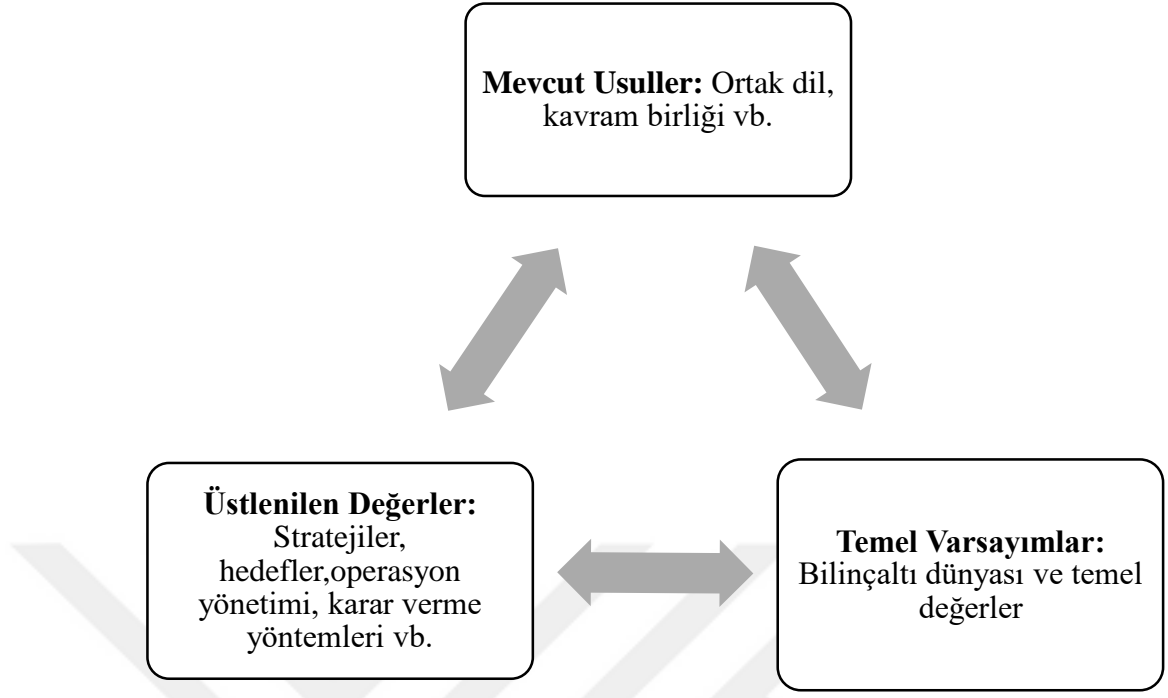
Tablo 1. Kültür Tanımı<sup>4</sup>

<b>Araştırmacı</b>	<b>Tanım</b>
<b>Taylor</b>	Toplumun bir yesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür.
<b>Hofstede</b>	Bir insan grubunu diğerlerinden farklılaştıran kolektif bir düşünce programıdır.
<b>Morgan</b>	Genellikle bir toplumun bilgi, ideoloji, değer, hukuk ve günlük ritüel sistemine yansıyan gelişme modelidir.
<b>White</b>	Fenomenlerin (davranış örüntüleri), nesnelerin (araç ve araçlarla elde edilen ürünler), fikirlerin (bilgi ve inançlar) ve duyguların (tutum ve değerler) bir bütünü olup; sembollerin kullanılmasına dayalı sürekli, toplumsal ve evrimsel bir süreçtir.
<b>Marx</b>	Doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şeydir.
<b>Downs</b>	İnsanların çevreleri ile olan ilişkilerini yönlendiren zihinsel bir haritadır.
<b>Linton</b>	ğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirine aktarılan davranışların sonucudur.
<b>Tek ve özgül</b>	İnsanların yarattığı değer sisteminin ahlak, sanat, sembol, inanç, gelenek ve göreneklerin bir karışımıdır ve insan isteklerini, davranışlarını belirleyen en temel faktörlerden biridir.
<b>şışman</b>	Büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Kültür, paylaşılan değer, inanç, norm ve davranış örüntüleri olarak büyük ölçüde sembollerden oluşan ve semboller yoluyla öğrenilen ve aktarılan bir sistemdir. Kültürün yesi olan insanlar, yaşamlarını söz konusu sembollere göre düzenler.
<b>Akdemir</b>	Kavramları, bilgileri, inançları, sanatları, yasaları, ahlakı, giysileri ve bir toplum yesi olarak insanın edindiği tüm diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bütündür.

### 1.1. Kültürü Oluşturan ğeler

Kültürü oluşturan öğeler farklı kişiler tarafından farklı şekillerde belirlenmiştir. Schein rgt kültürünü oluşturan öğelerin örgüt çalışanlarının bilinçaltında olduğunu savunmaktadır. Bununla beraber örgüt kültürünü oluşturan üç öğe olduğunu belirtmektedir. Bu öğeler şekil 1’de verilmiştir.

<sup>4</sup> şışman, a.g.e., s. 14.



Şekil 1. Schein Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler<sup>5</sup>

Bu bölümde kültürü ortaya koyan öğelerden, literatürde en fazla anılan öğelerden söz edilecektir. Bu öğeler aşağıdaki gibidir:<sup>6</sup>

1. İnançlar
2. Değerler
3. Normlar
4. Semboller
5. Teknoloji

### 1.1.1. İnançlar

Kültürel değer, toplum içine yayılım gösterdikçe, değeri benimseyen bireylerin oranı toplumda yaşayanların çoğunluğunu oluşturdukça, toplumun inancı haline alır.<sup>7</sup> İnançlar, kurumda neye inanılıp ya da neye inanılmayacağını ifade eden değerlerdir. Mesela çalışma neticesinde başarının elde edileceği ve elde edilen başarının ödül kazandıracağına olan inanç, çalışanlar açısından motivasyon sağlayıcı bir özellik oluşturmaktadır. Kurum fertlerinin de kimi inançları mevcuttur ve bahsedilen inançlar

<sup>5</sup> Schein, a.g.e., p. 6.

<sup>6</sup> Şişman, a.g.e., s. 391.

<sup>7</sup> Şişman, a.g.e., s. 391.

kurum kültürünün ortaya çıkmasını ve sürekliliğini devam ettiren temel öğelerdir.<sup>8</sup> Örgütlerde ortak inanca sahip olan çalışanların aynı hedef uğruna çalışmaları, örgüt başarısı adına önemlidir. Bununla beraber çalışanlar örgüt faydasını kendi faydalarının üzerinde tutarak performanslarını arttırmaları.

İnançlar kişilerin tutum ve davranışlarında pozitif ya da negatif şekilde ifade edilmezler. Dolayısıyla herhangi bir tarafa mensup olmazlar. Fakat fikirler ve inançlar arasında tutarlı bir birlik sağlanmalıdır. Sağlanan birlikteliğin ifade ettiği anlam, her kişinin mutlaka aynı düşüncede olması ya da düşünce ayrılığında olanların baskı altında tutulması değil, farklı düşüncelerin huzur ve rahat ettirici bir ortamda tanışabilmesi, iyi niyetle hatasız bir biçimde sonuca ulaştırılmasıdır.<sup>9</sup> İnançlar, bireylerin bir arada yaşamalarında önemli bir faktördür. Aynı kültürden gelen bireyler ortak inançlara sahip olmaktadır. Bu ortak inançlar bireylerin birbirlerine olan bağı güçlendirmektedir.

### 1.1.2. Değerler

Değer, belli bir durumu başka bir duruma tercih etmek yöneliminde olmak anlamına gelmektedir. Değerler, davranışlara kaynaklık yapan ve onları yargılayan yaklaşımlardır. Bununla birlikte değerler, kişilerin neyi önemli olarak nitelendirdiklerini ifade ederek tercihleri, istekleri, istenilen ya da istenilmeyen durumları ifade eder.<sup>10</sup>

Gösterdikleri eğilim ve vurgulara göre değerler şu şekilde sıralanmaktadır:<sup>11</sup>

1. "Kurumsal değerler
  - a. Açıklanan değerler
  - b. Görülen değerler
  - c. Operasyonel değerler
  - d. Tutumlar
2. Ekonomik değerler
3. Estetik değerler
4. Sosyal değerler
5. Politik değerler
6. Kutsal değerler"

Kişilerin tutum ve davranışları üzerinde değer yargıları etkili olmaktadır. Kişilerin ortak değer paydasında buluşmaları ve ortak bir hedef doğrultusunda çalışmaları

<sup>8</sup> Çetin Bedestenci *Örgüt Kültürü - Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayıncılık, Bursa, 2004, s.42.

<sup>9</sup> Şişman, a.g.e., s.392.

<sup>10</sup> Ali R. Terzi, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.56.

<sup>11</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Vergiliel Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2008, s.44.

başarı için gereklidir. Örgütlerde ortak bir değer benimsenmiş olması, çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde etkili olacaktır. Değer yargıları çalışanların örgütteki tutumları üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanların örgüte karşı değer algısının düşük olması, performanslarını olumsuz yönde etkileyecektir.

### 1.1.3. Normlar

Kişilerin tutum ve davranışlarını tayin eden standart, kural ve düşünceler normları ortaya çıkarmaktadır. Çoğunlukla değerlerin yansımaları şeklinde ifade edilen ve bir gurubun bütün fertleri tarafından paylaşıldığından kolektif olan normlar, belli bir ekip ya da gruptaki kişilerin ilişkilerini düzene koymakta ve eylemlerine yön kazandırmaktadır.<sup>12</sup>

Normlar açıkça ifade edilemezler, öğrenilebilir özelliktedirler, yazılı değildirler, zaman içinde alışkanlık durumuna gelirler ve kurum fertlerinin davranış şekilleri üzerinde önemli bir etki ortaya koyarlar.<sup>13</sup> Bununla birlikte yaptırımlarla destek alırlar. Normlara bağlı olan kişiler ödüllendirilerek teşvik edilirken, normlara ters düşen tutumlar sergileyen kişiler cezalandırılır ya da dışlanır.

### 1.1.4. Semboller

Semboller ile kültürler arasında bir ilişki mevcuttur ve sembol, kültürün oturarak kökleşmesinde destekçi olan, çalışanlar açısından anlamlı olan nesne, faaliyet, resim ve olaylardır.<sup>14</sup>

Semboller kurumun mevcudiyetinin ve hayatının görünen kısmını temsil ederler aynı zamanda da kurum kültürünün anlaşılması konusunda önemli bir yer tutmaktadırlar. Semboller; düşünceler, değerler ve hislerin kurum fertleri arasında yayılmasını olası yapan bir iletişim aracıdır. Bununla birlikte kurumsal sosyalleşme süreci içinde kritik bir öğrenme aracıdır.<sup>15</sup> Örgüte ait sembollerin, çalışanlar tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesi, çalışanların iletişim algısı açısından önemli olmaktadır. Ayrıca semboller çalışanların ortak bir paydada buluşmasını sağlarken, örgüt dışında bu semboller çalışanların örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlamaktadır. Bu durum örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkilerini güçlendirecektir.

### 1.1.5. Teknoloji

Teknoloji, kültürün maddi bir boyutudur. İnsanlar açısından teknoloji, sosyal, fiziksel ve psikolojik bir ortam yaratmakta, dolayısıyla bahsi geçen çevre de insan

<sup>12</sup> Şişman, a.g.e., s. 392.

<sup>13</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 37.

<sup>14</sup> Serpil Durğun, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2006 Aralık, 2006, Cilt:III, S:II, s. 31.

<sup>15</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2010, s. 52.

tutum ve davranışlarını aynı zamanda da ilişkilerini etkilemektedir. Teknoloji, bir kültürün ürünü olabildiği gibi, ögesi de olabilmektedir. Bazı araştırmacılar teknolojiyi medeniyet kavramında ifade etmektedir. Kültür ile medeniyet ayrımı, farklı yazarların üzerinde durduğu bir konudur. Kimi araştırmacılar bu ikisini birlikte incelerken kimileri ise ayrı ayrı ele almaktadır.<sup>16</sup>

Günümüzde gelişen teknolojilerle beraber insanların iletişim becerileri artmıştır. İnsanlar zaman ve mekan farkı olmaksızın birbirleriyle iletişim kurabilmektedirler. İletişimin güçlenmesi, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanlar için teknoloji sosyal bir ortam yaratmakta ve bu ortam çalışanların örgüte karşı olan tutumlarını olumlu yönde değiştirmektedir.

## 1.2. Kültürün Özellikleri

Kültürün özelliklerinin bilinmesi, kültür kavramının daha iyi anlaşılmasında önemli bir etkidir. Buna göre kültürün özellikleri şu şekilde sıralanabilir:<sup>17</sup>

1. "Kültür öğrenilir.
2. Kültür toplumsaldır.
3. Kültür dinamiktir; zaman içinde değişebilir.
4. Kültür, gereksinimleri giderici ve doyum sağlayıcıdır.
5. Kültür kurallar sistemidir.
6. Kültür sembollere bağlıdır.
7. Kültür bütünleştiricidir.
8. Kültür, toplum üyeleri tarafından paylaşılır.
9. Kültür, dayanışmanın temel yapı taşıdır.
10. Kültür, öğrenilmiş davranışlar bütünüdür.
11. Kültür, sosyal yapının bir kopyasını oluşturur."

Kültürün özellikleri yukarıdaki maddelerle sınırlı değildir ancak literatürde en çok kabul gören özellikler ele alınmıştır.

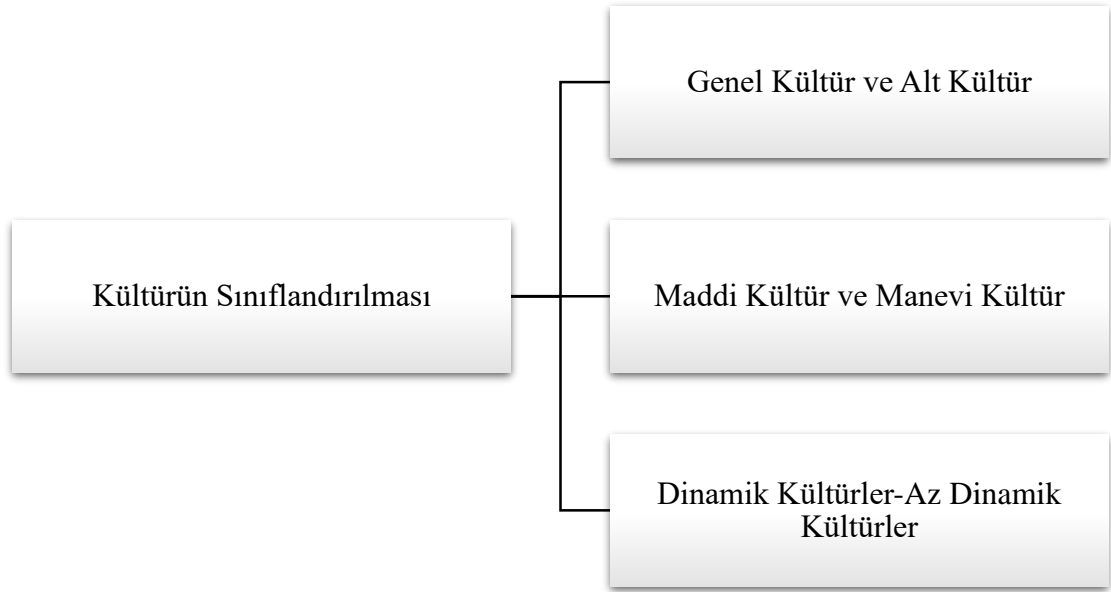
## 1.3. Kültürün Sınıflandırılması

Kültür kavramını üç ana grup altında sınıflandırmak mümkündür. Buna göre kültürün sınıflandırılması Şekil 2'deki gibidir.

<sup>16</sup> Muhittin Şimşek, *İş Hayatında Mükemmellik*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.157.

<sup>17</sup>Himmet Karadal ve Muhammet Saygın, *An investigation of the relationship between social loafing and organizational citizenship behavior*, Procedia - Social And Behavioral Science, The Proceedings Of 9th International Strategic Management Conference, 2013, 99 (6), 206–215, s. 210.





Şekil 2. Kültürün Sınıflandırılması<sup>18</sup>

Kültüre bağlı sınıflandırmalar, bireylerin yaşam tarzlarına, değerlerine, tutum ve davranışlarına göre şekillenmektedir. Bu bölümde kültüre ilişkin sınıflandırmalar alt başlıklar halinde incelenmiştir.

### 1.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Kültür bu sınıflamada yaygınlık derecesine göre ayrılmaktadır: genel kültür ve alt kültür. Belli bir toplumun benimsediği ve paylaştığı inançları, değerleri, davranış şekillerini, yaptırım türlerini, gelenek, görenek, örf ve adetleri o toplumun genel kültürünü meydana getirir. Dolayısıyla genel kültür kavramı, bir toplumun her kesiminde ve sosyal gruplarında etkin, geçerli ve benimsenen öğelerden meydana gelmektedir.<sup>19</sup>

Toplumların genel kültürü geniş çaplı bir sistemdir ve alt kültürel sistemleri kendi içinde yaşatmaktadır. Kültür, toplumlar arasında ciddi farklılıklar ortaya koyabileceği üzere, bir toplumda farklı gruplar arasında da farklılık arz edebilmektedir. Bir toplumda farklı grupların meydana getirdikleri bu kültüre ise alt kültür ismi verilmektedir. Alt kültürler aynı kompleks toplum yapısı içinde alt gruplar ile değişik kültürel gelenek ve sembollerdir. Kişiler hayatlarını anlamlı yapabilmek adına kendilerine özgü alt kültürler ortaya koyabilirler. Alt kültürler normları, değerleri, dilleri, dinleri, yiyecekleri ve giyecekleri ile bir diğerinden farklı kılınmaktadır.<sup>20</sup> Alt kültürler bireylerin bir arada

<sup>18</sup>Karadal ve Saygın, a.g.e., s. 212.

<sup>19</sup>Diana Tsaw vd., *Social loafing and culture: Does gender matter? International Review of Business Research Papers*, 2011, 7 (3), 1-8, s. 3.

<sup>20</sup>Zafer Acar, "Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2013, 5(2), 5-31, s. 7.

yaşamını sağlayan önemli konulardan biridir. Alt kültürleri kişilerin birbirlerine olan yakınlıklarıyla ilgili olmakta ve kişinin çevresinin özelliklerini nitelendirmektedir. Her çevrenin kendine has alt kültürü olabilir ve bu alt kültürler, toplulukların birbirlerinden ayrılmasını sağlar.

### 1.3.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür

İnsanların hem fizyolojik hem de biyolojik gereksinimlerini gidermeyi sağlayan öğelere maddi kültür adı verilmektedir. Kültür öğelerinin genellikle elle tutulup gözle görülebilen bölümünü ortaya koyan maddi kültür kapsamına, imalatın biçimini anlatan üretim teknikleri, evlerin donatılıp döşenmeleri, yol ve bina inşaatları, giyim ve kuşam biçimleri, her türlü ulaşım araçları, köprüler, fabrikalar, barajlar vb. unsurlar girmektedir. Toplum kültürünün içinde var olan maddi öğelerin meydana getirdiği maddi kültür birikimi, toplumun hem ekonomik hem de teknolojik düzeyinin de bir göstergesi niteliğindedir.<sup>21</sup> Geçmişten günümüze kadar toplumların gelişmişlik düzeylerinde maddi kültürleri önemli olmuştur. Toplumların özellikle üretim araçları, toplumların gelişmişlik seviyelerinin belirlenmesinde önemli bir faktör olmuştur.

Toplumların hem psikososyal hem de ruhsal gereksinimlerini gidermeye yönelik bölümü de kültürün manevi kısmını oluşturmaktadır. Manevi kültür öğeleri, elle tutulamayan ve gözle görülemeyen öğelerden oluşmaktadır. Manevi kültür öğeleri olarak; örf, adet, ahlaki ve dini normlar, değer yargıları, dili, edebiyatı, müziği sayılabilmektedir.<sup>22</sup> Manevi kültür, kişilerin ortak değer yargılarını vermektedir. Kişiler bu değer yargıları çerçevesinde bütünleşmektedirler. Manevi kültüre ilişkin öğeler toplumları bir arada tutan görünmez el durumundadır.

### 1.3.3. Dinamik Kültürler-Az Dinamik Kültürler

Bir toplumun içinde yaşayan fertlerinin temel toplumsal öğeleri ne denli paylaştıkları ile alakalı bir kavram olan dinamik kültürler, toplumdaki egemen değerlerin toplum fertlerince yaygın bir biçimde paylaşılan, şiddetli bir biçimde savunulan ve dolayısıyla da toplum tarafından kabul gören kültürlerdir. Az dinamik kültürler ise toplumda, toplumsal öğelerin yayılım derecesinin daha düşük olduğu kültürlerdir.<sup>23</sup> Toplumda bireylerin birbirleriyle olan iletişimleri ve etkileşimleri, kültürel yapılarında etkili olmaktadır. Ayrıca toplumun dinamikleri kültürün şekillenmesi üzerinde etkilidir.

<sup>21</sup>Sabahat Bayrak Kök, Betül Özcan, Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2012, 7(2), 1-15, s. 4.

<sup>22</sup> Enkhmunkh Bilegt, Örgüt kültürü ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki ve bir araştırma., İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2012, s. 28, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>23</sup> Bilegt, a.g.e., s. 29.

#### 1.4. Kültürel Değişim

Kültür toplumların ve insanların öğrendiği sanat, bilgi, gelenek görenek, beceri, yetenek ve alışkanlıkları kapsayan ve toplumsal değerleri içine alan bir kavramdır. Değişim ise hayatın ve kültürlerin önemli ve değişmeyen bir kuralıdır diyebiliriz. Her zaman değişim gelişme sayılmamaktadır. Gelişmenin gerçekleşmesi için ön koşullardan bir tanesi de değişmedir. Toplumlardaki değişimi durdurmak ise son derece güçtür.

Toplumlarda karşılıklı etkileşim sonucunda ortaya çıkan en önemli değişim ise kültürde yaşanmaktadır. Sanayideki, kültürdeki ve sosyal hayattaki gelişmeler, insanların rahatlamasının yanı sıra huzursuzlukta yaratmaktadır. İnsanlar devamlı etkileşimde olduklarında hızlı değişimler yaşanmaktadır.

Kültürel değişim iki sonuç ortaya çıkarmaktadır:<sup>24</sup>

1. Kültürel kabul
2. Kültürel direniş

Kültürel değişim sonucunda ortaya çıkan sonuçlar ise şu şekildedir:<sup>25</sup>

- Var olan sosyal yapı içinde yaşanan değişimler (araç-gereç, giyim-kuşam gibi)
- Toplumun sosyal yapısında yaşanan değişimler (aile, din, örf-adet, gelenek-görenek gibi)

Bir topluma dahil olacak yeni kültür öğeleri, toplumun etki altında kalmasıyla ve sosyo kültürel yapısında uyum sağlamasıyla ilişkilidir. Toplum tarafından kabullenerek yeni öge olarak görülenler, var olan sistem yapısına adapte olamadığında, toplumun bazı kesimleri arasında kültürel çatışmalar görülebilmektedir.

#### 1.5. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürüne ilişkin yapılan araştırmaların 1970'li senelerde başlayarak 1980'li senelerde ağırlık kazandığını söylenebilir. Çünkü örgüt üst kültür ile alakalı bir kavramdır. Örgütler çoğunlukla farklı alt kültürlerden toplanan insanlardan meydana gelmektedir. Şayet örgüt üst kültürü oluşturulursa yaşanan çatışmalarında örgüt dışında kalacağı düşünülmektedir.<sup>26</sup> Bununla birlikte 1970'li senelerden sonra Japonya'nın işletmecilik ve yönetim alanı ABD'nin üstünlüğünü yıkmaya başlamasıyla da örgüt kültürünün gelişim gösterdiği söylenebilir.

<sup>24</sup>Şişman, a.g.e., s. 27.

<sup>25</sup>Şişman, a.g.e., s. 14.

<sup>26</sup>Edip Özücü vd., "Farklı Sektörlerde Faaliyetlerini Sürdüren İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2006, Cilt 6, 9-31, s.10.

Örgüt kültürü kavramı ile ilişkili literatürde pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda örgütsel kültür kavramının tanımına ilişkin de pek çok ifade bulunmaktadır. Bunlardan bazıları Tablo 2’de sunulmaktadır:

Tablo 2. Örgüt Kültürüne İlişkin Tanımlamalar<sup>27</sup>

<b>Araştırmacılar</b>	<b>Örgüt Kültürü Tanımları</b>
<b>Pettigrew</b>	Bir grup tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi ve sembol, dil, ideoloji, inanç, tören ve mitlerden oluşmaktadır.
<b>Louis</b>	Paylaşılan anlamlardan oluşmaktadır.
<b>Barney</b>	Temel değerlerden oluşmaktadır.
<b>Dyer, Avis ve Lorsch</b>	Varsayımlar (inançlar)’dır.
<b>Uttal</b>	Neyin önemli olduğuna ilişkin paylaşılan değerler ve işlerin asıl yürüdüğüne ilişkin inançlardır.
<b>Deshpande ve Webster</b>	Örgütsel isleyişi anlamaya yardım eden, örgütteki davranışlar için normlar sağlayan, paylaşılan değerler ve inançlar setidir.
<b>Wilkins</b>	Kabul edilen veya paylaşılan varsayımlar, insanların alışılmış davranışları ve dünyayı görme şekilleridir.
<b>Kilmann, Saxton, Serpa</b>	Bir grubu bir arada tutan paylaşılmış felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlardır.
<b>Quchi ve Wilkins</b>	Antropolojiden sosyal psikolojiye ve örgütsel sosyolojiye uzanan zengin bir fikirler ve yaklaşımlar karmasıdır.
<b>Van Manen</b>	Ortak değerler ve inançlardır.
<b>Sadler</b>	İnsanların iste nasıl davranmaları gerektiğine dair inançlar grubu ve ne gibi görevlerle, amaçların önemli olduğudur.
<b>Peters ve Waterman</b>	Kabul edilen normlardır.
<b>Gregory ve Starkey- Martin ve Siehl</b>	Örgüt içinde yaygın inanç ve değer bulunduğu gruplarla birlikte sadece birbirleri ile bağlantılı ama birbirlerinden koklu olarak farklılık gösteren değer ve inançlara sahip alt kültürlerden oluşmaktadır.
<b>Deal ve Kennedy</b>	Değerlerdir.
<b>Sathe</b>	İnanç ve değerlere ilişkin önemli ve paylaşılan anlayışlardır.

<sup>27</sup> Şişman, a.g.e., s. 28.

<b>Arosyasvamy ve Byles</b>	Örgütün değerlerine ve ideolojilerine ilişkin ustü kapalı, paylaşılan ve iletilebilen anlayışlar bütünüdür.
<b>Joanne Martin</b>	Örgütün kıyafet normları, kuralları, davranış tarzları, gelenekleri gibi dışı vurumun modelleri ve şekilleri ile bunların uygulanma tarzlarıdır.
<b>Deshpande ve Parasuraman</b>	Yazılı olmayan, formel olarak yazılı olanla gerçekte olan arasındaki boşluğu dolduran, farkında olunmayan mesajlar anlamında, paylaşılan felsefeler, ideolojiler, inançlar, beklentiler ve normlardır.
<b>Hofstede</b>	Bir örgüt üyesini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran kolektif akıl programlamasıdır.
<b>Schein</b>	Bir grubun dışı uyum ve iç bütünlüşme sorunları ile mücadele edilmeyi öğrenirken icat ettiği, keşfettiği ya da geliştirdiği-geçerli olduğunu düşündürecek kadar iyi sonuçlar vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere bu sorunlarla ilgili, doğru algılama, düşünme ve hissetmenin yolu olarak öğretilmesi gereken varsayımlar bütünüdür.

Yukarıdaki tanımlamalardan özet noktalar çıkarılacak olursa; o noktalar şu şekilde sıralanabilir:<sup>28</sup>

- “Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.
- Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme şeklidir.
- Örgüt kültürü örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılar.
- Örgüt kültürü paylaşılan ve baskın değerlerden meydana gelen, çalışanlara sembolik anlamlar yükleyen, örgüt içinde anlatılan hikayeler, sloganlar ve inançlardan meydana gelen bir yapıdır.
- Liderlerin ve üst yönetimin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.”

Özet olarak örgüt kültürü, liderlerin öncülüğünde paylaşılan ve baskın değerlerden meydana gelen, örgüte kişilik kazandıran ve çalışanlara sembolik anlamlar yükleyen örgütün iş yapma şekli olarak ifade edilebilir.

<sup>28</sup>Esin Karacan “Örgütsel Kültür Farklılıklarının Performans Değerlendirme Uygulamaları Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2003, s.20, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

## 1.6. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgütler çevreleriyle etkileşim halinde bulunan, çevrelerinden aldıkları girdileri gerçekleştirilen dönüşümle birlikte çıktıya çeviren sistemlerdir. Dolayısıyla örgüt kültürünün meydana gelmesinde farklı unsurların da etkisi vardır. Bu unsurlar iç ve dış çevre faktörleri şeklinde iki sınıflandırmada verilmektedir.<sup>29</sup> Örgüt kültürünün oluşmasında önemli ve farklı etkileri olan iç ve dış çevre özellikleri, kültürün şekillenmesinde etkili rol almaktadır. Örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan iç ve dış çevre özellikleri aşağıda alt başlıklar halinde verilmiştir.

### 1.6.1. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Örgüt İçi Çevrenin Etkileri

Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt içi çevrenin etkileri şu şekilde ifade edilebilir:<sup>30</sup>

- “İşletmenin faaliyette olduğu üretim ve alan konusu; bununla birlikte belirlediği örgütsel hedef ve amaçlar
- Kurucuların sahip oldukları değer ve inançlar
- Yönetici ve yöneticilerin uygulamaya koydukları yönetim yaklaşımları
- Örgütün yapısı ve biçimsellik seviyesi
- Örgütün, alt kültürlere yönelik bakış açısı
- Yöneticilerin çalışanlarına sağladıkları destek, iletişim ve yardımın düzeyi
- Bireysel özerklik; çalışanların bağımsızlık ve sorumluluk düzeyi
- Risk toleransı; çalışanların risk almaya teşvik edilme düzeyi
- Beklenti; çalışanlardan beklenen performans ve başarı düzeyi
- Bütünleşme; örgütün tüm birimlerinin koordinasyon içinde çalışmaya teşvik edilmesi
- Yönetim desteği; yöneticilerin çalışanlarla yardım ve destek düzeyi
- Kontrol; çalışanların davranışlarını kontrol altında tutan denetim sistemi
- Kimlik ve benlik; çalışanların kendilerini gerek örgütle gerekse de grupla bütünleştirme seviyeleri
- Ödül sistemi: ödüllerin adil şekilde dağıtılması
- Çatışma toleransı; eleştirel bakışın teşvik edilme düzeyi
- İletişim modelleri; formel ve informal iletişim düzeyi

<sup>29</sup> Ayşen Temel Eğinli ve Sinem Yeygel Çakır, Toplum kültürünün kurum kültürüne yansımaları, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 2011, 3 (2), 37-50, s. 39.

<sup>30</sup> Arzu Gürdoğan ve Ercan Yavuz, Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli'nde Bir Araştırma, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2013, 24(1), 57-69, s. 59.

- Kullanılan bilgi ve teknoloji sistemleri”

Örgüt kültürünün şekillenmesinde, örgütün içinde bulunduğu çevre şartları önemli olmaktadır. Çalışanların örgüte karşı olan tutum ve davranışları, örgütün yapısı ve biçimsellik seviyesi, çalışanların destek algıları ve sorumlulukları, örgüt içi iletişim ve etkileşim durumu kültür ile ilişkilidir.

### 1.6.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Örgüt Dışı Çevrenin Etkileri

Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt dışı çevrenin etkileri şu şekilde sıralanmaktadır:<sup>31</sup>

- “Tüketici grupları,
- Toplumun yapısı ve kültürel özellikleri,
- İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Rekabet ve rakipler.”

Örgüt kültürünün hem oluşumunda hem etkilenmesinde hem de değişim göstermesinde etkin olabilecek kimi unsurlar ise şu şekilde sıralanmaktadır:<sup>32</sup>

- “Örgütsel yapıda değişiklikler,
- Örgütsel strateji, politika ve prosedürlerde değişiklikler,
- Kriz anındaki tutumlar ve çatışma yönetimi,
- Zaman yönetimi,
- Karar süreci ve ölçütleri,
- Ödül-teşvik sistemleri,
- Kontrol sistemleri,
- Performans değerlendirme ölçütleri,
- Terfi süreçlerinde değişiklikler,
- Karşılıklı iletişim ve bilgilendirme sistemi,
- Rol modeliği,
- Fiziksel çevrede (giyim-dekor) yapılacak düzenlemeler,
- Semboller (dil, hikayeler, efsaneler, törenler, seremoniler vb.),
- Personel seçme süreçleri,
- Sosyalleşme süreci,
- Hizmet içi eğitim ve personel geliştirme çalışmaları,

<sup>31</sup> Şişman, a.g.e., s. 127.

<sup>32</sup> Şişman, a.g.e., s. 127.

- İş rotasyonu.”

Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt dışı çevre, örgüt içi kadar önemli bir yere sahiptir. Kriz anından ya da çatışma durumundan kontrol sistemlerine kadar örgüt dışı çevrenin etkisi altında kalmaktadır.

### 1.7. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün öğeleri üç ana sınıf altında toplanabilir. Bu öğeler şu şekildedir:<sup>33</sup>

- “Örgütsel Semboller
- Fiziksel Semboller
- Sözel-Davranışsal Semboller”

Araştırmanın bu bölümünde örgüt kültürünün öğeleri incelenecektir. Örgüt kültürünün öğeleri temelde üç sembolde sınıflandırılmaktadır. Örgütsel, fiziksel ve sözel-davranışsal semboller alt başlıklar halinde incelenecektir.

#### 1.7.1. Örgütsel Semboller

Semboller, belli bir kültürde yer alan üyeler tarafından özel anlamlar taşıyan kelimeler, davranışlar, şekiller, objeler, giysiler, dil ve örgüt fertlerinin hislerini kuvvetlendiren, onları eyleme geçiren ve bununla birlikte dış çevreyi uyaran her türlü şeydir.<sup>34</sup> Örgütsel semboller, çalışanlar arasında bir bağ oluşturulması açısından önemli olmaktadır.

#### 1.7.2. Fiziksel Semboller

Fiziksel semboller, örgüt fertleri açısından özel anlamlar içeren gözle görülen objelerdir. Bir örgütte fiziksel sembollerin pek çok işlevinden söz edilir. Fiziksel sembollerin bütünleşmeyi gerçekleştirecek bir işlevi bulunmaktadır. Semboller, kişilerin günlük rollerini, çalışma şekillerini, önceliklerini düzenler ve meşru kılar. Bununla birlikte fiziksel sembollerin bir diğer görevi de tarihi düzenlemektir. Geleceğe yönelik olarak bütün örgüt fertlerinin paylaştıkları bir bellek meydana gelir. Gelecek konusunda da kişilerin faaliyetlerine yönelik beklentilerini tahmin edebilmeleri açısından bir başvuru çerçevesi oluşturur. Aynı zamanda fiziksel sembollerin, sistemlerin devamlılığını yükseltici ve sistemlerde yaşanan değişmelere yön

<sup>33</sup>Gürdoğan ve Yavuz, a.g.e., s. 59.

<sup>34</sup>Didem Koşar ve Münevver Yalçınkaya, Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları olarak örgüt kültürü ve örgütsel güven, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2013, 4(4), 603-627, s. 608.



kazandırıcı işlevleri bulunmaktadır.<sup>35</sup> Sembollerle birlikte örgüt fertlerinin hisleri açığa çıkar, rol ve işlevlerine yönelik ilgi, istek ve heyecanları yükselir.

### 1.7.3. Sözel-Davranışsal Semboller

Bir örgütte sembollerin pek çok görevinden söz edilebilir. Sembollerin önemli görevlerinden bir tanesi de örgütte bütünleşmeyi sağlamasıdır. Semboller, kişilerin önceliklerini, günlük rollerini, çalışma düzenlerini belirler, şekillendirir ve meşru kılar. Aynı zamanda, semboller tarihi düzene koymaktadır. Geçmişe yönelik bütün örgüt fertlerinin birbirleri ile paylaştıkları bir data oluşur. Geleceğe dair, kişilerin hareketlerine yönelik yansımaları tahmin edebilmeleri açısından bir başvuru çerçevesi oluşturur. Bunların yanı sıra sembollerin, sistemlerin devamlılığını gerçekleştiren ve sistemlerdeki farklılaşmayı yönlendirici görevleri de bulunmaktadır.<sup>36</sup> Sözel-davranışsal semboller; liderler ve kahramanlar, metaforlar, dil, mit, hikaye ve efsaneler ve son olarak törenlerden oluşur. Kurum fertlerinin birbirleri ile paylaştıkları semboller, o çalışanların kurumsal hayata dair ortak düşünce ve yaklaşımlarıdır. Kurumun sahip olduğu değerleri, uygulamalarını ve duygularını anlayabilmenin bir yolu da kurumun sembolik anlamda boyutunu idrak edebilmekten geçmektedir.

### 1.8. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün birçok özelliği bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:<sup>37</sup>

1. "Örgüt kültürü sonradan kazanılan yani öğrenilen bir olgudur. Örgütün içinde bulunduğu faaliyet sektörü ve konusu, toplumdaki misyonu, geçmişteki başarılı görevlerde bulunmuş ve hali hazırda görevde olan üst düzey yöneticilerin empoze ettiği tutum ve davranışlar ile ortaya konur ve bütün örgüt üyeleri etki altında kalır. Dolayısıyla örgüt üyeleri kişisel kültürü meydana getiren inanç, bilgi, tutum, norm, davranış ve değerleri öğrenir ve kazanırlar.
2. Örgüt kültürü sibernetik bir sistem durumundadır. Bütün sibernetik sistemler, ortamda yaşanan değişimleri sisteme geri bildirimde bulunmakta ve belirlenen doğrultuda düzenlemelerini gerçekleştirmektedir.

<sup>35</sup>Serdar Sünnetçioğlu vd., Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, 11(28), 17-34, s. 20.

<sup>36</sup>Gürdoğan ve Yavuz, a.g.e., s. 60.

<sup>37</sup>Karacan, a.g.e., s. 25.

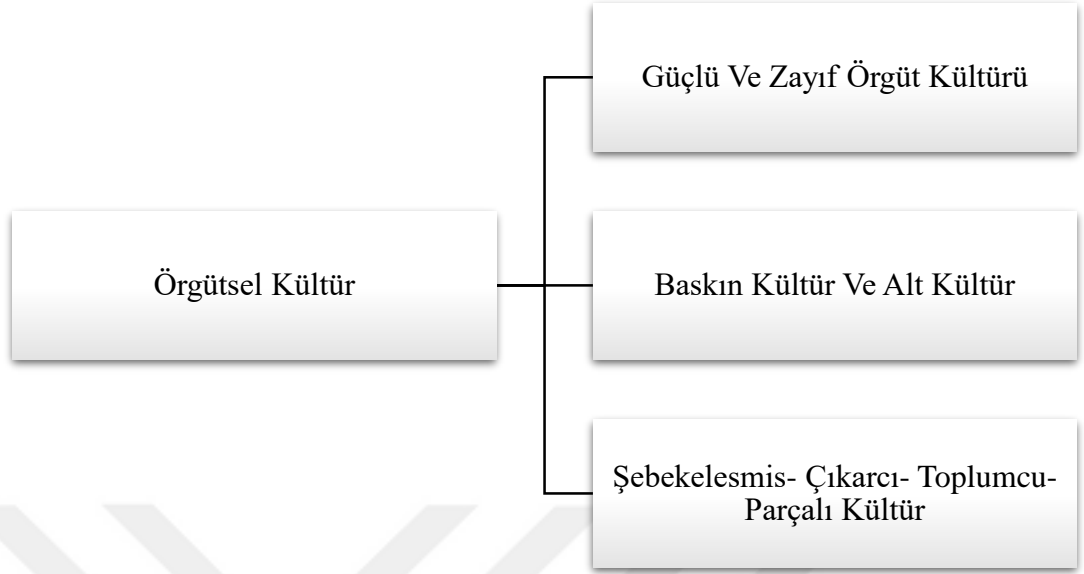
3. Örgüt kültürü yazılı bir belge ya da metin durumunda bulunmamaktadır. Örgüt ferlerinin düşüncelerinde, belleklerinde ve bilinçlerinde değer ve inançlar şeklinde yer alırlar.
4. Örgüt kültürü politik, stratejik, yönetsel, teknik, sosyal ve yapısal anlamda alt kültür anlamına gelmektedir.
5. Örgüt kültürü düzenli olarak tekrar eden ya da ortaya konulan davranış kalıpları biçimindedir ve dolayısıyla örgüte süreklilik kazandırmaktadır. Kültürün öğrenilmesi ve yayılması konusunda birbirleri ile alakalı, birbirini bütünleyen ve anlamlı kılan davranışsal kalıplar son derece önemli olmaktadır. Bunun nedeni inanç, kültür, sistem ve değerlerin neticesinde oluşan fertlere gösterilen kendi içinde bir bütünleşik bir sistem ortaya koyan davranış kalıpları sistemi olmasıdır.
6. Örgüt kültürü karşıt değerleri ile denge durumundadır. Örgüt kültürü durgunluk ve çalkantı, süreklilik ve değişim arasında belli bir balans yakalamıştır. Farklılaşan çevre ve zaman karşısında, kültür tamamıyla değişim göstermemekte aynı zamanda da korunmamaktadır.
7. Örgüt kültürü, bir örgütün mantıksal modelini oluşturmaktadır. Bir diğer deyişle örgüt bünyesinde öğrenilen ve gözlemlenen değerlerden varsayım ve yorum kazanmaktadır.
8. Örgüt kültürü, örgüt açısından hem çıktı hem de girdi niteliğinde görülmektedir. Bunun nedeni kültürün, örgüt üyelerinin seçiminde, oryantasyonunda ve eğitiminde kullanılan temel bir kıstas olmasıdır.
9. Örgüt kültürü geçmiş, günümüz ve gelecek arasında bir köprü oluşturmaktadır.
10. Örgüt kültürü heterojen bir yapıya sahiptir. Bütün kültürler farklı alt kültürlerinin birleşmesinde meydana gelir. Alt kültürlerin çok azı bütün örgüt üyeleri tarafından paylaşılmaktadır.”

Yukarıda sayılan örgüt kültürünün özelliklerinin temel hedefi çalışan performansının artırılması ve örgütün başarısının sağlanması yönündedir. Örgüt kültürü çalışanlar arasında bağ olmasını sağlayarak, örgüte olan çalışan bağlılığını da güçlendirmektedir.

### **1.9. Örgüt Kültürü İle İlgili Sınıflamalar**

Gerek örgütler gerekse de toplumlar yalnızca bir araya toplanmış insanlardan ya da küçük topluluklar ve gruplardan meydana gelmemektedir. Bahsedilen kişi, grup ya da toplulukları bir araya getiren normlar, değerler, davranış kalıpları, inançlar ve

normlar bulunmaktadır. Dolayısıyla da örgütsel kültüre yönelik aşağıdaki gibi sınıflandırmada bulunulabilir.<sup>38</sup>



Şekil 3. Örgüt Kültürü Sınıflandırması<sup>39</sup>

Örgüt kültürünün sınıflandırılması örgütün norm ve inançlarına göre şekillenmektedir. Bir araya gelmiş olan insanların değer yargılarından beslenen örgüt kültürü, bir bütün olarak örgütün değer algısını meydana getirmektedir. Bu bölümde örgüt kültürü ile ilgili sınıflandırmalar alt başlıklar halinde anlatılmıştır.

### 1.9.1. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü

Örgütlerce zamanla düzene koyulan, çalışanlar tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler güçlü örgüt kültürünü ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle güçlü örgüt kültürü, örgüt çalışanları tarafından kabullenilen değerleri anlatmaktadır. Bahsedilen değerler örgüt bünyesinde ne denli çok çalışan tarafından kabullenirse, önem düzeyleri üzerinde içselleştirilir ve uzlaştırılırsa o örgütün kültürü o denli güçlü olacaktır.<sup>40</sup> Örgüt kültürünün güçlü olması çalışanların örgüte karşı olan tutumlarını olumlu yönde değiştirecektir. Çalışanlar örgüt faydasını kendi faydalarının üzerinde tutacaktır.

Zayıf örgüt kültürü ise, genel davranış ve değerlerin şeklinin belli olduğu kültür tipidir. Çalışanlar hakkında gerektiği oranda etkin olmamaktadır. Dolayısıyla işletmede genel bir çoğunluğun benimsemiş olduğu bir kültürden bahsedilmesi olası

<sup>38</sup> Şişman, a.g.e., s. 104.

<sup>39</sup> Bakan vd., a.g.e., s. 44.

<sup>40</sup> Ramazan Erdem, "Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2007, 2.2, 63-79, s. 65.

olmamaktadır. Zayıf kültürlerde değerler hakkında uzlaşmaya gidilememiş, alt kültürlerin birbirleri ile bağları zayıf kalmıştır. Örgüt fertleri arasında iletişim kopukluğu, düşmanlık, kuşku gibi hisler ve gerilim temelinde örgüt iklimi yalnızca zayıf değil bununla birlikte negatif örgüt kültürlerini ifade etmektedir.<sup>41</sup> Bu örgütlerde çalışanların örgüte olan tutum ve davranışları da zayıf olmaktadır. Bağlayıcı güç olan örgüt kültürünün zayıf olması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını da zayıflatmaktadır.

### **1.9.2. Baskın Kültür ve Alt Kültür**

Örgüt üyelerinin önemli bir kısmı tarafından benimsenen temel değerleri baskın kültür açıklamaktadır. Çalışanların birbirleri ile yalnızca belli bir grupta paylaştıkları değerleri anlatmak için ise alt kültür kavramı kullanılmaktadır. Alt kültürler kimi egemen değerleri içine almakla beraber farklı kültür ve bölgelerden doğduğu için değişik faktörleri içinde barındırabilmektedirler.<sup>42</sup> Alt kültürler baskın kültürden etkilenmektedir. Baskın kültürün çeşitli özellikleri alt kültürü etkisi altında bırakabilmekte ve toplulukların benimsedikleri değer yargıları baskın kültürün etkisi altında kalabilmektedir.

### **1.9.3. Şebekeleşmiş-Çıkarıcı-Toplumcu-Parçalı Kültür**

Şebekeleşmiş-çıkarıcı-toplumcu-parçalı kültür yapıları şu şekilde açıklanabilir:<sup>43</sup>

1. “Şebekeleşmiş kültürel yapıya sahip bir örgütte informel yapı mevcuttur. Bu tip bir yapılaşmada yakın dostlar düşünce farklılıklarının ve eleştirinin önünde yer almaktadır.
2. Çıkarıcı kültürel yapıya sahip olan bir örgütsel kültürde, yüksek dayanışma ve düşük sosyallik bulunmaktadır. Bu özelliği ile şebekeleşmiş yapının tam tersinde yer almaktadır.
3. Toplumcu kültürel yapıya sahip örgüt yapısında yüksek dayanışma ve yüksek sosyallik bulunmaktadır.
4. Parçalı kültürel yapıya sahip örgütsel yapıda ise düşük dayanışma ile düşük sosyallik bulunmaktadır.”

Şebekeleşmiş-çıkarıcı-toplumcu-parçalı kültüre ilişkin sosyallik ve dayanışma bazında inceleme Tablo 3’de yer almaktadır.

---

<sup>41</sup> Terzi, a.g.e., s. 56.

<sup>42</sup> Terzi, a.g.e., s. 57.

<sup>43</sup>Zülfiye Canpolat, Hemşirelerde liderlik ve örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Bilim Üniversitesi, İstanbul, 2012, s. 25, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

Tablo 3. Şebekeleşmiş-Çıkarıcı-Toplumcu-Parçalı Kültür<sup>44</sup>

<b>SOSYALLİK</b>	Yüksek	Şebekeleşmiş	Toplumcu
	Düşük	Parçalı	Çıkarıcı
		Yüksek	Düşük
<b>DAYANIŞMA</b>			

Tablo 3’de görüldüğü üzere çıkarıcı toplumlarda dayanışma ve sosyallik en düşük seviyedeysen, toplumcu yaklaşımı benimseyen toplumlarda dayanışma ve sosyallik en yüksek seviyededir.

### 1.10. Rekabetçi Değerler Modeli’ne Göre Örgüt Kültürü Tipleri

Rekabetçi Değerler Modeli’ne göre örgüt kültürü tipleri, dış çevrenin ihtiyaçlarına ve örgütün başarısına göre sınıflandırılmaktadır. Rekabetçi Değerler Modeli’ne göre örgüt kültürü tipleri şu şekildedir:<sup>45</sup>

- Klan Tipi Örgüt Kültürü
- Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü
- Pazar Tipi Örgüt Kültürü
- Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü

#### 1.10.1. Klan Tipi Örgüt Kültürü

Klan tipi örgüt kültüründe, örgüt üyeleri birbirlerini aileleri olarak görmektedirler. Takım çalışması yüksek düzeydedir. Çalışanlar devamlı olarak birbirlerini desteklemektedirler. Dinamizm ön plandadır ve tüm çalışanlar örgüt başarısı adına çalışmalarını yürütürler.<sup>46</sup>

#### 1.10.2. Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü

Adhokrasi tipi örgüt kültüründe dışa odaklılık yüksektir. Girişimci dinamik yapıya sahiptir. Örgüt yaratıcı özelliklere sahiptir. Çalışanlara yeni buluşlar yapmaları için inisiyatif verilmektedir. Çalışanların özgürlükleri desteklenmektedir. Bu durum çalışanları daha mutlu kılmaktadır.<sup>47</sup>

#### 1.10.3. Pazar Tipi Örgüt Kültürü

Durağanlık durumlarında ortaya çıkan bir örgüt kültürüdür. Çalışanlar genellikle başarı odaklı olarak çalışmalarını yürütmektedirler. Örgütsel çıkarılardan daha çok

<sup>44</sup> Canpolat, a.g.e., s. 25.

<sup>45</sup> Acar, a.g.e., s. 11.

<sup>46</sup> Acar, a.g.e., s. 11.

<sup>47</sup> Acar, a.g.e., s. 12.

çalışanlar için kendi çıkarları daha önemlidir. Bu nedenle performans odaklı olarak çalışmalarını yürütürler.<sup>48</sup>

#### **1.10.4. Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü**

Düzen ve kurallar ön plandadır. Durağanlık ve kontrol boyutları örgüt içi odaklılık kapsamında yer alır. Mekanik bir yapı söz konusudur. Kurallar çerçevesinde çalışanların hareket etmeleri istenmektedir.<sup>49</sup>

#### **1.11. Örgüt Kültürünün Örgüt Üyelerine Aktarılması**

Örgüt kültürünün örgüt üyelerine aktarılmasının farklı yöntemleri bulunmaktadır. Bu bölümde bu aktarım organlarından bahsedilecektir. Bu organlar, hikayeler ve mitler, kahramanlar, törenler, semboller ve dildir.

##### **1.11.1. Hikayeler ve Mitler Yoluyla**

Örgüt kültürünü ortaya koyan temel varsayım ve inançlar, örgüt folklorunun da bir bölümü durumuna gelen hikayeler vasıtasıyla iletilmektedir. Örgütsel hikayeler, kurumun vizyonu, temeli ve misyonunu kapsamaktadır ve bütün organizasyon hakkında geniş çaplı bir anlatı sunumunu hedeflemektedirler. Bahsedilen bu hikayeler, örgütün kilit taraflarını uygun ve gerçekçi biçimde ifade ederler. Dolayısıyla yalnızca inandırıcı olmakla kalmayıp unutulmaz bir kimlik de edinirler.<sup>50</sup> Hikayeler, insanları birbirlerine bağlamakta ve ortak bir geçmiş yaratmaktadır. Aynı hikayeye sahip olan bireylerin geçmiş algıları da benzer olmakta ve bu durum ortak değer yargıları oluşturmaktadır.

Belli bir örgüt ortaya koyabilmek için, günlük tutum ve davranışları kalıcı hedef ve amaçlara yöneltmeyi gerçekleştiren pek çok yöntemden faydalanılabilir. Bahsedilen yöntemlerden en önemlilerinden bir tanesi, toplumsal anlamda bütünleştirici bir yapıya sahip olan mitlerin işlenmesidir. Mitler, ifade edilmesi oldukça zor ve kompleks olan faaliyet ve olayları açıklamaya destek olan masalvari hikayelerdir.<sup>51</sup> Mitler, anlatıldıkça değer kazanır. Yaşlı kuşaktan genç kuşağa aktarılan mitler kuşaklar boyunca varlıklarını korumakla beraber zaman içinde unutulmaya yüz tutarlar.

##### **1.11.2. Kahramanlar Yoluyla**

Kahramanlar örgütün kültürünü ve değerlerini kişilik özelliklerinde somut hale taşıyan kişilerdir. Kahramanlar, örgüt bünyesinde her ferden kişisel performansını

<sup>48</sup> Acar, a.g.e., s.12.

<sup>49</sup> Acar, a.g.e., s.11.

<sup>50</sup>John Balmer and Stephen Greyser, *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing: an anthology*, **Psychology Press**, 2003, s.143.

<sup>51</sup>Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, "Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim", **Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını**, 2001, 149, s. 215.

örnek olarak aldığı insanlardır. Bununla birlikte kahramanlar erişilebilir kişiliği de temsil etmektedirler. Kahramanlar yönetimin herhangi bir kademesinde ortaya çıkarlar ve lider ya da yönetici olmaları beklenmez. Örgütte kahraman, yeni ürün ortaya koyan bir kişi, mühendis ya da pazarlamacı olabilmektedir.<sup>52</sup> Toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de kahramanlar ortak bir geçmişin simgesi gibidir. Çalışanlar, örgüt kahramanlarının anıları ile eğitilmekte ve bu doğrultuda yönlendirilmektedirler.

### 1.11.3. Törenler Yoluyla

Belli bir değeri yüceltmeyi, o değerini temsilini en iyi şekilde gerçekleştirenleri ödüllendirmeyi ve edinilen başarıyı kutlamayı hedefleyen geniş katılıma sahip olan toplantılara tören adı verilmektedir.<sup>53</sup>

Törenlerin hizmet ettikleri amaçlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:<sup>54</sup>

1. “Yeni örgüt üyelerinin tanıtılmasını sağlar.
2. Örgütsel düzenin devam ettirilmesine hizmet sunar.
3. Sembolik mesajları kurum üyelerine iletir.
4. Sosyal bağlılık hissinin gelişimine katkıda bulunur.”

Tören türleri Tablo 4’de verilmiştir. Buna göre 6 çeşit tören bulunmaktadır. Bu törenler:

---

<sup>52</sup> Bakan vd., a.g.e., s. 44.

<sup>53</sup> İsmet Barutçugil, Stratejik insan kaynakları yönetimi, *Kariyer Yayınları*, 2004, s. 211.

<sup>54</sup> Terzi, a.g.e., s. 48-49.

Tablo 4. Kurumsal Törenler ve Sonuçları<sup>55</sup>

Tören Türü	Örnek Etkinlikler	Sağlanabilecek Sonuçlar
<b>Geçiş Törenleri</b>	İşe yeni başlayanlara veya emekliye ayrılanlara düzenlenen yemekler	Üyelerin yeni statü ve sosyal rollerine uyumu kolaylaştırıp, sosyal ilişkilerin yürütülmesinde denge kurulmasına yardımcı olur.
<b>Yükseltme Törenleri</b>	Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi	Bireylerin başarılarına destek vermede, performansın değerini vurgulamada, başarıyı ve performansı arttırmada etkili olur.
<b>Yenileme Törenleri</b>	Yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması gibi örgüt geliştirme etkinlikleri	Kurumda değişimi vurgular, öğrenme ve büyümeyi teşvik etmekle birlikte güç ve otorite önlemlerinin varlığını güçlendirir.
<b>Bütünleşme Törenleri</b>	Yeni yıl partisi, geleneksel piknikler	Kurum içinde çeşitli grup veya takımları birleştirip, heyecan ve coşku oluşturarak ortak duyguları, bağlılığı ve daha büyük bir organizasyon oluşturma isteğini güçlendirir.
<b>Çatışmayı Azaltıcı Törenler</b>	Şikâyetlerin dinlenmesi, sendika sözleşmelerinin müzakeresi	Kurumlarda ortaya çıkan çatışma veya anlaşmazlıkların çözümüne, bozulmuş ilişkilerde denge kurmaya yardımcı olur.
<b>Derece Düşürme Törenleri</b>	Etik olmayan davranışta bulunan veya kurumsal hedefleri gerçekleştirmede başarısız olan başkanların değiştirilmesi	Sosyal kimlikleri ve güçleri eritmede, problemlerin olduğunu kabullenip ayrıntılarını açıkça tartışmada ve yerine getirilen rolün sosyal değerini yeniden vurgulamada etkili olur.

Örgütlerde gerçekleşen kurumsal törenler, çalışanların motivasyonları ve performansları üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle örgütlerde çeşitli törenler düzenlenmesi çalışanların etkileşimleri açısından önemli olmaktadır.

#### 1.11.4. Semboller Yoluyla

Semboller; örgütün hayatının ve varlığının görünen kısmını ifade ederler. Örgüt kültürünün algılanması konusunda önemli bir yerde bulunmaktadır. Semboller; düşünceler, duygular ve değerler örgüt fertleri arasında aktarılmasını olası yapan bir iletişim aracı, örgütsel sosyalleşme süreci içinde önemli bir öğrenme aracıdır. Aynı zamanda sistemin dengesinin sağlanması, korunması ve sürekliliği konularında yönlendirici göreve sahip olan özel obje, hareket ve olaylardır. Örgütün bir işareti şeklinde kullanılan flamalar, objeler, logolar, unvanlar, binaların mimarisi, giysiler, büroların düzenlenmesi sembollere örnek teşkil edebilmektedir.<sup>56</sup> Semboller,

<sup>55</sup> Şişman, a.g.e., s. 102.

<sup>56</sup>Faruk İşcan, Kürşat Timuroğlu, "Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007, 21.1, s.2.



çalışanların örgüt dışında kendilerine ait hissettikleri bir araçtır. Kişi, örgüt dışında dahi semboller vasıtasıyla kendisini örgüte ait olarak hissetmektedir.

#### **1.11.5. Dil Yoluyla**

Örgütler ve örgütlerin alt bölümlerinin, görevlerini ve terminolojilerini ifade etmek amacıyla geliştirdikleri kendilerine has örgütsel dil, kültüre destek sağlar ve o kültürün üyesi insanları bir arada tutmayı sağlayan ortak bir unsur şeklinde hizmet vermektedir. Mesela bir mühendislik odasında sayısal teknik terimler, bankada finansal ve ekonomik terimler, hukuk bürosunda ise hukuki terimler kullanılmaktadır.<sup>57</sup> Örgütte çalışanların aynı dili kullanmaları, iletişim açısından önemli olmaktadır. Aynı dilin kullanılması iletişim kopukluklarının da önüne geçmektedir.

#### **1.12. Örgüt Kültürünün Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**

Örgüt kültürü, örgüt bünyesindeki kolektif ve bireysel inançları, değerleri, yönetim politika ve stratejilerini içeren devamlı kendisini tazeleyen bir süreçtir. Ancak örgüt kültürü bazen değişime açık olmaktadır. Değişim gerekliliklerini hızlı kavrayan örgüt kültürleri rekabette kendilerini daha iyi bir konumda bulmaktadırlar. Örgüt kültürünün sağlıklı olması, örgütün sahip olduğu vizyon, misyon, amaç ve hedefle doğrudan ilişkili olmaktadır. Örgüt kültürü işletme bünyesindeki inanç ve değerlerin paylaşılmasının temelini yaratarak, yönetici ve çalışanları ortak bir paydada birleştirmektedir. Bu anlamda örgütsel kültür çalışan ve yöneticilere değişimleri açısından uygun ortamı yaratmaktadır. Örgüt fertleri, iş yaşamına yönelik tutum ve davranışlarını ortaya koymada, muhafaza etmede ve geliştirme konusunda örgüt kültürünün etkisi altında kalmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların kişisel kültürel değerleri yerine örgüt kapsamında kabul edilen temel değerlerin ortaya çıkması ile ortaya çıkmış ve alışılmış yaşam standartlarında kimi farklılıklar yaratmaktadır.<sup>58</sup> Burada açıklandığı gibi, çalışanların değer yargıları örgüt kültüründen etkilenebilmektedir. Çeşitli örgüt kültürüne ilişkin değerler, çalışanlar arasında ortak bir kültür yaratarak, çalışanın kendi değerlerinden uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Bu durum çalışanın kültüre uyum sağlaması ve örgütte varlığını korumak adına kendi değerlerinden vazgeçmesi olarak yorumlanabilir.

#### **1.13. Örgüt Kültürünü İyileştirici Faktörler**

Örgüt kültürüne etki eden faktörler genel olarak şu şekilde sıralanabilir: Tecrübe, işbirliği, güven, yüksek beklenti, yeterlik, bilgi temelli çıktılara erişim, açık destek, tanıma ve onaylama, kutlama, ilgi, kararlara katılım gösterme, cesaret, dürüstlük,

<sup>57</sup> Bakan vd., a.g.e., s. 53.

<sup>58</sup> Yavuz Demirel ve Himmet Karadal, "Örgüt kültürünün örgüt içi bireysel Becerilerin kullanımına etkisi üzerine bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12.3, s. 254.

önemliyi koruma ve açık iletişimdir. Örgüt kültürünü iyileştirici faktörler de şu şekilde ifade edilebilir:<sup>59</sup>

1. “Örgütleri birbirlerinden ayıran sınırların açık şekilde ifade edilmesi
2. Örgüt üyelerinin örgüt kimliğinin olması
3. Örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılığı
4. Örgütün sosyal sistem dengesinin kuvvetli olması
5. Çalışanların tutum ve davranışlarına yön kazandıran denetim mekanizmalarının varlığı”

Örgüt kültürünün iyileştirilmesi, örgüte karşı olan tutum ve davranışları olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanların örgüt kimliğinin olması bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Ayrıca bu durum örgütteki sosyal sistem dengesini güçlendirecektir. Çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri daha güçlü hale gelecek ve birbirlerini destekleyen davranışlar içinde olacaklardır. Birbirlerini destekleyen örgüt üyeleri daha yüksek performans sergileyerek, birlikte iş yapabilme becerileri sayesinde örgütün yükselmesini sağlayacaklardır.

---

<sup>59</sup> Ali Balcı, Örgütsel gelişim, *Pegem A Yayıncılık*, 2002, s.36.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, önemi, etkileyen faktörler, düzeyleri ve teorileri incelenmiştir.

Bağlılık olgusunun bir kavram ve anlayış şekli olarak anlamı, toplum duygusunun mevcut olduğu yerlerde mevcut olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım şeklidir. Bağlılık durumu, kölenin efendisine, memurun görevine, askerin vatanına olan bağlılığıdır. Yani sadakat etmektir. Bağlılık en geniş anlamıyla, en yüksek seviyede bir duygudur. Bir düşünceye, bir inanca, bir kişiye, bir nesneye, bir kuruma ya da kendimizden daha üstün gördüğümüz herhangi bir şeye karşı gösterilen bağlılık; yerine getirilmesi zaruri bir yükümlülüğü ifade eder.<sup>60</sup>

Örgütsel bağlılık şirket politikalarının belirlenmesi açısından önemlidir. Örgütsel bağlılığın önemli faktörlerinden şirket politikaları ve liderlik kavramları, bugünün iş dünyasındaki yeri önemlidir. Liderin izleyicileri ile arasındaki statü farkını en aza çekmede gösterdikleri başarı; takım oluşumu ve bu takımın etkin bir biçimde çalışmasındaki önemli faktörlerdendir. Takımın parçası olan kişilerle kesin kararlara ulaşabilen, üst yönetimle çalışabilen ve gereksinim olduğunda takıma yol gösteren kişi olarak lider algılanmalıdır. Bir takım liderinden, takımın başarılarına katkı sağlayacak bir anlayışta olması ve kabullenilmiş prensipler geliştirilmesine fayda sağlayacak kişi olması beklenir. Yöneticiler, örgütün kültürel değerlerine ve normlarına özen gösteriyorsa, bu örgütlerin yenilikçi düşünce anlayışı ile verimliliği gelişim gösterecektir. Örgütün değer yargıları, amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanların bağlılık duygusunun artması, örgütün faydasına olacaktır. Bağlılık duygusu çalışanların işe karşı olan ilgilerini arttırmakta ve performanslarını yükseltmektedir. Bu durum örgüt performansını da olumlu yönde etkileyerek örgüt başarısı adına önemli bir etken olmaktadır.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup>Mehmet İnce ve Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Ankara, 2005, s. 41.

<sup>61</sup> Sağlam Arı, "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?", *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt. 4, Sayı 2, 2-25, s. 4.

## 2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler dört tanedir ve bu faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:<sup>62</sup>

- “Kişisel Özellikler
- Örgütsel Özellikler
- İşin Özellikleri
- Örgüt Dışı Faktörler”

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmakla beraber bu faktörler sınıflandırılmaktadır. Örgütsel, kişisel veya işin özelliklerinden kaynaklı olarak örgütsel bağlılık algısı farklılık gösterebilmektedir.

### 2.1.1. Kişisel Özellikler

Çalışma ve iş yaşamına ilişkin faktörler ile demografik faktörler olarak iki ana başlıkta incelenmektedir. Eğitim seviyesi, yaş, cinsiyet, deneyim ve medeni hal vb. başlıklar altında demografik faktörler; başarı hırsları, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler ise iş ve çalışma yaşamına ilişkin faktörler olarak incelenmektedir.

**Yaş:** Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki mevcut olan ilişkiyi araştıran çeşitli çalışmalar incelendiğinde elde edilen bazı sonuçlar güçlü bir ilişkinin varlığını gösterirken, bazı sonuçlarda herhangi bir ilişkiden söz edilmenin anlamlı olmadığı görünmemektedir. Sommer ve diğerleri Koreli çalışanların örgütsel bağlılık algılarının yaş ile artış gösterdiğini belirlemişlerdir. Bununla beraber Meyer ve arkadaşları da yapmış oldukları araştırmalarda yaşın örgütsel bağlılıkla pozitif korelasyon göstermiş olduklarını belirtmişlerdir.<sup>63</sup> Yaş faktörü bağlılık için önemli bir faktör olarak görülmektedir. Çalışanların yaşlarına bağlı olarak örgüte karşı olan tutum ve davranışları farklılaşmaktadır, bu durum çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır.<sup>64</sup>

**Cinsiyet:** Erkek ve kadınlar arasında cinsiyetlerinden dolayı oluşan farktan kaynaklı örgütsel bağlılık derecelerini baz alan çalışmalarda iki tür yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımların ilki olan “iş modeline” göre kadın ve erkek arasında örgütsel bağlılık bakımından cinsiyet kaynaklı bir farkın olmamasıyla birlikte temel olarak meydana gelen fark değişik işler yapılması ve değişik pozisyonlarda çalışılması durumu olmaktadır. Erkekler genel olarak kadınlardan daha iyi konumlarda ve daha

<sup>62</sup>Hatice Keleş, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Konya, 2006, s.22, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

<sup>63</sup>İnci Erdoğan, “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler, İstanbul, 2010, s.12, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>64</sup>Özcan KUZUGÜDEN, “Bilgi Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi”, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler, İstanbul, 2011, s. 91, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

yüksek maaşla çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı konumdadırlar. İkinci yaklaşım ise "cinsiyet modelidir". Bu model kapsamında kadınların ev ve aile ile ilgili olan çeşitli sorumluluklarını kariyerleri ile çalışmış oldukları örgütün değer ve hedeflerinden daha üstün görmüş olmaları bu nedenle örgütsel bağlılık ile ilgili algı derecelerinin erkekler kadar yüksek olmadığını ifade edilir durumda olmaktadır. Bu durumun yanında çalışmalarda çıkan neticeleri farklı gerekçelerle açıklamakta olan araştırmalar da mevcut bulunmaktadır. Örnek vermek gerekirse Erdoğan araştırmasında kadınların iş değiştirmekten hoşlanmadıkları savunulur bir durumken, bir diğerinde kadın erkek ayrımcılığının kadınlardaki örgütsel bağlılık derecesini önemli bir ölçüde artırdığı belirtilmiştir.<sup>65</sup>

**Kıdem:** Örgütte çalışılmakta olan süre, bir iş görenin örgüte olan bağlılığının en önemli göstergelerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüte yeni katılmakta olan iş görenlerin oryantasyon döneminde mevcut bulunan örgüte bağlılık derecesi kapsamında 6 ay çalışma sonrasındaki bağlılık derecesi kapsamında önemli bir farkın mevcut bulunduğu Allen ve Meyer tarafından ortaya konulan bir gerçektir. İşgörenlerin örgütte buldukları ortamda sosyalleşme aşaması içerisinde, iş tecrübeleri ve çalışma ortamına uyum seviyeleri yükseldikçe, örgütsel bağlılık seviyeleri de değişim göstermektedir. Örgütte bulunmakta olan herhangi bir pozisyonda görev yapılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık algıları kapsamında bir ilişkinin bulunduğu saptanmış durumdadır. Bununla beraber işgörenin örgütteki toplam deneyim süresi ile bağlılık algıları arasında olumlu yönde bir ilişki mevcutken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütte çalışılmakta olan süre arttıkça, örgüte yatırımın ve örgütten elde edilecek olan olası kazançların yükseldiği, bu nedenle ayrılma durumunda meydana gelebilecek olan çeşitli kayıpları yaşamamak adına örgüte bağlılığın arttığı söylenebilir. Bununla beraber bir pozisyonda geçirilmekte olan süre, duygusal ve normatif bağlılığı daha az duruma getirmektedir.<sup>66</sup> Kıdeme bağlı olarak bağlılık algısı farklılık gösterebilmektedir. Bununla beraber yapılan işin niteliği, çalışanların örgüte karşı olan bağlılık algıları gibi faktörler kıdem değişkenine göre çalışanın örgüte olan olumlu ve olumsuz tutumları üzerinde etkili olabilmektedir.

**Eğitim Düzeyi:** Yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde çalışanları eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılık algıları ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Yani eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların kolay iş bulabilme durumları örgütsel bağlılık algılarını olumsuz yönde etkilemektedir.

---

<sup>65</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 13.

<sup>66</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 14.

**Medeni Durum:** Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında bulunan ilişkiyi araştırmış olan çalışmalarda mevcut olan tartışmalardan biri, evli olan işgörenlerin ekonomik sorumluluklarından kaynaklı ise devam etme hususunda daha hassas şekilde davrandıkları yönündedir. Ayrıca medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hususunda henüz hiçbir teorinin bir neticeye varılmadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir.<sup>67</sup> Kişilerin medeni durumları ailelerine karşı olan sorumlulukları üzerinde etkili olmaktadır. Evli olan bireylerin artan sorumluluk duyguları örgütsel bağlılık algıları üzerinde etkili bir faktör olabilmektedir. Bununla beraber bekar bireyler daha kolay iş değiştirme imkanına sahip oldukları için örgütsel bağlılıkları daha düşük olabilir.

### **2.1.2. Örgütsel Özellikler**

Kontrol seviyesi, sendikalaşma oranı, örgüt büyüklüğü, formelleşme derecesi, kurum imajı, örgütteki toplam kalite yönetimi ile ilgili uygulamalar, iş saatlerinin esnekliği, mevcut ücret sistemi ve kariyer imkânları örgüt yapısındaki etkenlerdendir.

#### **2.1.2.1. Örgütsel Güven ile İlgili Olanlar**

Kişi, örgü ile çeşitli etkileşimlerde buldukça, örgütün kendi özgü olan nitelikleri hakkına daha fazla bilgi edinir ve zaman içinde örgüte güven duymaya başlar. Bu güven sonucunda ise bağlılık meydana gelir. Şayet birey, örgütün güvenilirliğine inanıyorsa, duyduğu bağlılık durumu da artış gösterecektir.<sup>68</sup> Kişilerin en önemli beklentilerinden biri güvendir. Gelecek hayatında ve iş yaşamında, mevcut işinin ne ölçüde etkili olacağını bilmesi ve örgüte güven duyması, kişilerin örgüte karşı olan bağlılık duygularında etkili olacaktır.

Çalışanların örgüte karşı güven duymaları, onların motivasyon algıları üzerinde olumlu etki yaratabilir. Bu durum performans algılarını yükseltecektir. Güven veren örgütlerde çalışmak, çalışanların tercih ettikleri bir durum olmaktadır.

#### **2.1.2.2. Örgütsel Adalet ile İlgili Olanlar**

Adalet algısı, çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. Çalışma ortamında, örgütte, hakkaniyetin olmadığını algıladıklarında moralleri bozulur, işlerini terk etme olasılıkları artar ve örgüte karşı bir öç alma davranışına bile yönelebilirler. Hakça uygulamalar, davranışlar örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırır, güçlendirir. Kısaca, adalet, insanları bir arada tutar; adaletsizlik ise insanların birbirlerinden ayrılmalarına neden olabilir.<sup>69</sup> Örgüt içinde bulunan kuralların tüm çalışanlara eşit şekilde uygulanmasını, eşit çalışma sergilemişse eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit

<sup>67</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 14.

<sup>68</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 15.

<sup>69</sup>Gökhan Baş, "İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki", *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 2010, C.1, S.2, s.17-36.

haklara sahip olmayı, bir takım sosyal olanaklardan kendisinin de diğerleriyle eşit biçimde faydalanmasını bekler. Bununla beraber adalet algılamasının odak noktası yalnızca çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması şeklinde olmamaktadır. Bununla beraber örgütte mevcut olan çeşitli kurallar, bu kuralların çalışanlar ve yöneticiler tarafından uygulanış şekli ve kişiler arasında bulunan etkileşim de adalet algılamasının odağında mevcut durumdadır.<sup>70</sup> Örgüt içinde adalet duygusunun hakim olması, çalışanların örgüte olan bağlılık algılarını yükseltecektir. Adil ücret dağıtımı ve insan kaynakları politikalarının adil şekilde işlemesi, çalışanların örgüte karşı güven duygularını artırarak bağlılık algılarını olumlu yönde etkileyecektir.

### **2.1.2.3. Örgütün Yapısı, Büyüklüğü ve Örgüt Kültürü ile İlgili Olanlar**

Örgüt büyüklüğü, kurumsallaşma durumu, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer olanakları gibi öğeler çalışanların örgüte karşı olan bağlılık algılarında önemli etkilere sahiptirler. Örgüt büyüklüğü ile örgütsel bağlılık algısı arasında yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde farklı sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Bazı çalışmalarda büyük örgütlerde çalışanların bağlılık seviyesinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir ve bunu büyük örgütte çalışanların katılım ve etkileşim potansiyellerinin düşük olması ile ilişkilendirmişlerdir. Bununla beraber yapılmış olan bazı çalışmalarda ise bu durumun tersi olarak büyük örgütlerde işgörenlere yapılan yatırım durumunun ve onlara sunulan olanakların fazla olması işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının küçük örgütlerdekine göre daha yüksek olmasını sağladığı belirtilmiştir.<sup>71</sup> Örgütün geçmişi, büyüklüğü ve çevredeki itibarı, çalışanların örgüte karşı olan bakış açısı üzerinde etkili olmaktadır. Bilinen ve herkes tarafından kabul edilen örgütlerde çalışan bireylerin örgüte karşı olan bağlılık duyguları daha yüksektir.

### **2.1.2.4. Örgütsel Ödüller ile İlgili Olanlar**

Ödül ve ceza sistemi kapsamında yöneticilerin işgörenleri kontrol etmek, örgütün temel hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmek adına kullanmış oldukları güdüleme araçları olarak görülmektedir. Burada özellikle ödül, olumlu güdülemeye yönelik olarak uygulanmaktadır ve etkisi ceza sistemine göre daha uzun süreli olmaktadır. Ödülün çalışanın genel olarak kişilik durumuna, beklentilerine, ihtiyaçlarının nitelik ve niceliğine uygun şekilde olması gerekmektedir. Her işgörenin birbirinden farklı ödül beklentisi mevcut olmaktadır. Örgütsel ödüller yeterli düzeyde doyum yarattığında çalışanın örgütte devam etmesini, devamlılığını, örgütü koruyup

<sup>70</sup>Filiz Günay, "Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler, İstanbul, 2010, s. 110, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>71</sup>Erdoğan, a.g.e., s. 15.

benimsemesini sağlamaktadır. İş güvencesi kapsamında, sağlık ve dinlenme izinleri, özel sağlık sigortası, maaş, ikramiye, prim ödemeleri, yazlık kamp gibi çeşitli olanakların, başarıyı özendirme fonksiyonları mevcut olmaktadır. Çalışanlar örgütün, kendileri için anlamlı görevler, sosyal ve destekçi çevre ile birlikte iyi bir ücret ve terfi olanakları sağladığını algıladıkça örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık hissederler.<sup>72</sup> Çalışanlar, örgüte karşı verdikleri emeklerin karşılığını almak isterler. Örgütün sunduğu çeşitli ödüller sonucunda tatmin olan çalışanın işten ayrılma niyeti azalacaktır. Bu durum örgüte olan bağlılık duygusunu arttıracaktır. Ödüller, çalışanların örgüt tarafından desteklendiğinin bir göstergesidir. Ödüller, çalışanların bağlılık algılarını yükseltmede önemli bir insan kaynakları politikası aracı olarak görülebilir.

### **2.1.2.5. Yönetim ve Ücret ile İlgili Olanlar**

Yöneticilerin benimsemiş oldukları yönetim tarzının işgörenlerin mevcut olan tutumları üzerine önemli bir etkisinin mevcut olduğunu ve bunda beraber işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği saptanmaktadır. Baskıcı yönetim tarzı izlemekte olan, astların kararlara katılmasını teşvik edilmeyen ve sıkı bir denetim uygulamayan yöneticiler işgörenlerde örgütsel bağlılık derecesi üzerinde olumsuz şekilde etki yaparken, arkadaşça ve katılımcı bir tarz izleyenler olumlu etki yaptığı görülmektedir.<sup>73</sup>

Örgüte bağlılığı etkilemekte olan en belirgin faktörlerden birisi de ücret düzeyidir. Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu öne sürülmüştür.<sup>74</sup> Ücret, çalışanların örgüte karşı olumlu ve olumsuz tutumlarının belirlenmesinde en önemli etken olarak görülmektedir. Ücretin düşük olarak algılanması, çalışanın örgüte karşı olan bağlılığını düşürecektir. Çalışan daha yüksek ücret alabilmek için başka iş alternatiflerini değerlendirmeye alabilir. Bununla beraber çalışanın ücretten tatmin olması, bağlılık algısı üzerinde olumlu etki yaratabilir.

### **2.1.3. İşin Özellikleri**

Çalışanların örgüte olan bağlılıkları işin özelliğine göre farklılık göstermektedir. İşin yapısı, çalışanın iş ile ilgili tutumu ve başkalarının işe olan bakışı, çalışanın bağlılık algısı üzerinde etkili olmaktadır. İşin özelliklerine ilişkin faktörler: işin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt kriterlerinden meydana gelmektedir.

---

<sup>72</sup> Günay, a.g.e., s. 111.

<sup>73</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 16.

<sup>74</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 17.



### 2.1.3.1. İş Tatmini

Genel olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirine karıştırılabilen kavramlar olarak görülmektedir. İki kavram arasındaki mevcut olan temel fark, “işimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” biçiminde ifade edilebilmektedir. İş tatmini, çalışanın yapmış olduğu mevcut işine karşı olarak geliştirdiği tutum durumlarıyla ilgili iken, örgütsel bağlılık işgörenlerin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili olmaktadır. Doğal olarak çalışanların iş tatminlerini sağlamadan, örgüte bağlılıklarının sağlanması güç durumda olmaktadır.<sup>75</sup> Çalışanların tatmin algıları ile bağlılık algıları birbirleriyle yakından ilişkilidir. Çalışanın iş tatmininin yüksek olması durumunda bağlılık algısı da yüksek olacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin çalışanları tatmin edecek araçları kullanmaları, çalışanların hem tatmin algılarını hem de bağlılık algılarını olumlu yönde etkileyecektir.

### 2.1.3.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol çatışması kavramı en genel tanımıyla bir rolün beklenti durumlarının diğer rolün beklentilerini karşılamaması hususunda meydana gelen roller arası çatışma biçiminde ifade edilmektedir. Rol çatışmasının çalışanlarda içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini yükselttiği, bu durumla beraber çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azalttığı neticesine varılmıştır. Çalışma ortamında bulunan yüksek rol çatışması, çalışanlarda örgütsel bağlılığın oluşmasını engellemekte olan bir faktör olarak saptanmıştır. Aynı biçimde iş ile ilgili yükümlülüklerden kişilerin yeterli şekilde bilgilendirilmemesi ve önceden saptanmış olan görev beklentilerin anlaşılmasında hususunda ortaya çıkan rol belirsizliği de örgütsel bağlılık durumunu düşüren bir etkiye sahip olmaktadır. Rol belirsizliği neticesinde birey ise yaramazlık duygusu hissine girerek moralini düşürebilir ve işini bırakmaya niyet eder durumda olmaktadır.<sup>76</sup> Çalışanların iş tanımlarının yapılması ve bu doğrultuda çalışmalarını yürütmeleri, rol çatışmasının ve belirsizliğinin önüne geçecektir. Çalışanın iş tanımında olmayan çeşitli görevlerin çalışandan beklenmesi ve yerine getirilmesi durumunda çeşitli sorunların yaşanması, çalışanların örgüte karşı olan bağlılık duygularını zayıflatacaktır.

### 2.1.3.3. Örgütte Çalışma Süresi

Çalışılan süreler ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişki mevcuttur. Yani örgüt içinde herhangi bir pozisyondaki çalışma süresi ve örgütte toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında bir bağlantı söz konusudur. Dolayısıyla, çalışanın örgütte çalıştığı toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

<sup>75</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 17.

<sup>76</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 18.

Ancak aynı pozisyonda harcanan sene sayısı ile örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki mevcuttur. Çalışanların çalışma ortamları da örgütsel bağlılığı negatif veya pozitif yönde etkileyebilmektedir. Kişinin çalıştığı ortamdaki iş arkadaşlarının durumu ve iş ortamının yapısı örgütsel bağlılığı etkileyecektir.<sup>77</sup>

#### **2.1.4. Örgüt Dışı Faktörler**

Çalışanların bağlılık algılarında etkili olan bir başka faktör ise örgüt dışı faktörlerdir. Başka işlerin mevcudiyeti ve çalışanın iş ile ilgili görüşleri ve çalışanın uzmanlık alanına göre örgüt dışı faktörlerin bağlılık düzeyine olan etkisi farklılık gösterebilmektedir. Örgüt dışı faktörler iki grup altında toplanabilir. Bunlar alternatif iş imkanları ve profesyonelliktir.

##### **2.1.4.1. Alternatif İş İmkanları**

Bir bireyin işe başladıktan sonra örgüte karşı olan bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma imkanı olarak görülmektedir. Özellikle işsizlik oranın yüksek olduğu ülkelerde bu etken daha fazla önem kazanır duruma gelmektedir. Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde ise yeni iş bulabilme imkanlarının az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı hususunda genel bir görüş birliği mevcut olmaktadır.<sup>78</sup> Çalışanlar her zaman alternatif iş imkanlarını değerlendirmektedirler. Daha iyi ücret ve daha iyi bir statü çalışanların her zaman için tercihi olmaktadır. Bununla beraber alternatif iş değerlendirmesinde çalışanların bağlılık algıları önem kazanmaktadır. Çalışanın işe karşı olan bağlılık algısının düşük olması, alternatif iş imkanlarını daha fazla değerlendirmesine neden olacaktır.

##### **2.1.4.2. Profesyonellik**

Profesyonellik mesleğe karşı olan bağlılıkla ilgili bir kavram olmakla beraber bireyin mesleği ile bir bütün haline gelmesini, mesleki değerleri kabul edip özdeşleştirmesini ifade etmektedir. Profesyoneller adına bağlılık zaman zaman çelişkili bir durum olabilmektedir. Profesyoneller için ya mesleğe bağlı olmak ya da örgüte bağlı olmak ön plana çıkabilmektedir. Profesyonellerin çalışmış oldukları örgütlerin mesleki gelişime destek sağladıkları zaman çalışanların mesleki bağımlılıklarının olumsuz şekilde etkilendiği, örgütsel bağlılıklarının ise olumlu yönde değiştiği söylenebilir.<sup>79</sup> Çalışanın mesleğinde profesyonel olması, mesleğe karşı bağlılığını arttırmaktadır. Bununla beraber profesyonellik sonucu çalışanın örgüte karşı olan bağlılığı farklılık gösterebilmektedir. Çalışan sadece aynı örgütte profesyonel olarak işini sürdürebilecekse, bağlılık algısı yükselecektir. Bununla

---

<sup>77</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 18.

<sup>78</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 18.

<sup>79</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 18.

beraber çalışan örgütten bağımsız şekilde mesleğini devam ettirebiliyorsa, örgüte karşı olan bağlılık algısı düşük olacaktır.

## 2.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Tüm kurumların ve örgütlerin yazılı ya da sözlü bir misyonu bulunmaktadır. Örgütler yaptıkları tüm işlemleri ve faaliyetleri sahip oldukları misyon dahilinde şekillendirmektedirler. Bu bakımdan misyon, kurumların var olma nedenlerinin başında gelmekte ve kurumun hedeflerini ne biçimde yerine getireceğini belirtmektedir.<sup>80</sup> Kurumlarda örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi, devamlılığın sağlanması açısından örgütsel bağlılık düzeyi oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılık seviyesi fazla olan kurumlarda amaçlara ulaşılabilmesi daha mümkün olmaktadır. Bu bölüm içerisinde örgütsel bağlılık düzeyi üç başlık altında ele alınacaktır. Bunlar;

- Düşük düzeyde örgütsel bağlılık,
- Orta düzeyde örgütsel bağlılık,
- Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık

Çalışanların örgütsel bağlılık algıları düşük, orta veya yüksek seviyede olabilir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri birçok faktörden etkilenebilmektedir. Ayrıca çeşitli faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkisi de farklı seviyelerde olabilmektedir.

### 2.2.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda çalışanlar kuruma kendilerini uzak hissetmektedirler. Ayrıca çalışanların kuruma yönelik düşünceleri ile davranışları olumsuz öğeler içermektedir. Bu bakımdan bu çalışanlar daha iyi imkanlara kavuşabilecekleri tekliflere her zaman açık olmaktadır. Ancak düşük bağlılığı olan çalışanın işi bırakması, devamsızlıkların azalması, çalışan verimsizliğinin düşmesi, çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkilerin azalması benzeri pozitif etkilere de yol açabilmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışanlar genel olarak negatif etkileri ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların durmadan değiştirilmesi durumu, devamsızlıkların artması, üretim verimliliğinin düşmesi, maliyetlerin yükselmesi, kurumun prestijinin azalması benzeri durumlar negatif etkilere örnek olarak gösterilebilir.<sup>81</sup> Dikkatin ön planda tutulması gereken sağlık kurumlarında düşük seviyeli örgütsel bağlılık negatif sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Sağlık çalışanlarının yapabilecekleri en küçük hata hastalarda kalıcı hasarlara neden olabileceği gibi hastanın ölümüne de sebep olabilecektir. Söz konusu bu durumlar sağlık kurumunun prestijinin sarsılmasına neden olacaktır. Kurum prestijinin sarsılması sağlık çalışanlarının üzerlerinde sürekli bir baskı

<sup>80</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, 1992, s. 51

<sup>81</sup> Seynur Atay, Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, Afyon, s. 89-90, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

olmasına neden olacaktır. Bu durum sağlık çalışanlarının sürekli stres içerisinde olmalarına sebep olacaktır.

Düşük seviyede örgütsel bağlılığı olan çalışanlar farkında olmadan kurumlara bir takım yararlar sağlayabilmektedir. Özellikle kurum işleyişindeki hatalar bu çalışanların yakından takip edilmesi sayesinde daha kolay biçimde belirlenebilecektir. Böylece kuruma zararı olan öğelerin oluşmadan önce belirlenerek durdurulması mümkün olacaktır.

### **2.2.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Orta düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışanlar kurum bünyesinde belli bir süre çalışmış bu açıdan belli bir tecrübesi olan çalışanlardır. Ancak bu çalışanlar kuruma tam anlamıyla bağlı değillerdir. Bu çalışanlar genel olarak kendi düşünceleriyle kurumun hedeflerini tam anlamıyla bütünleştirememektedir. Bu bakımdan bu çalışanlar kurumun benimsediği tüm değerleri kabullenememekte ve bu değerlerin değiştirilmesi açısından uğraş vermektedir. Yani bu çalışanlar kendi fikirlerinin koruma çabası içerisinde olmaktadır. Orta düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışan kurum tarafından yapması istenen amaçlar ile kendi kişisel görüş ve değerleri arasında kalabilmektedir. Bu durum çalışanın veriminin düşmesine neden olabilmektedir. Orta düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışanlar genel olarak yüksek eğitilmiş olmaktadır. Sağlık çalışanları uzun süreler boyunca aldıkları eğitimleri ve çalışma hayatında karşılaştıkları tecrübeleri gözden geçirmektedirler. Sağlık hizmetleri kapsamında yüzleştikleri negatif olaylar bireysel düşüncelerini doğrular bir sonuca ulaşmalarına neden olmaktadır. Ancak sağlık çalışanları her zaman gerçek amaçları olan insanlara sağlık hizmeti sunma gayesinden vazgeçmemektedirler.<sup>82</sup>

Kurumların en çok üzerinde durduğu çalışanlar orta düzeyde örgütsel bağlılığı sahip olan çalışanlardır. Kurumlar bu çalışanlara bir takım ödüller ve mükafatlar vererek bağlılıklarını artırmaya çalışmaktadır.<sup>83</sup>

### **2.2.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Çalışanların yüksek düzeyde örgütsel bağlılığının olması durumunda çalışanlar, kendi sorumluluklarını yerine getirmekle beraber kurumlarının gelişebilmesi için fedakarlıkta bulunarak daha fazla çalışmaya yönelmektedir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın yaratılabilmesi için çalışanların kendi aralarında ve çalışanlar ile yönetim arasında etkin iletişim koşullarının yaratılması gerekmektedir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların kendi fikirleri ile kurum fikirleri örtüşmektedir. Bu durum bu çalışanların iş doyumuna erişmelerine olanak

<sup>82</sup> Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, Ankara, 2005, 1(59), s. 136.

<sup>83</sup> Atay, a.g.e., s. 90.

tanılmaktadır. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışanlar işlerinden memnun olduklarından dolayı iş arama sürecine girmemektedirler. Ayrıca bu kişiler işlerinde genel olarak yüksek verimliliğe sahiptirler.<sup>84</sup> Özellikle sağlık hizmetleri kapsamında yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların görev yapması tıbbi hataların azaltılması açısından önem arz etmektedir.

Kurumlar bünyesinde yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların bulunması kurumların gelişmesi için oldukça önemlidir. Yüksek düzey örgütsel bağlılık kurumlara iyi hizmet kalitesi, örgütsel sadakat, yüksek verimlilik benzeri olgular sağlayacaktır. Ancak bazı durumlarında yüksek düzeyde örgütsel bağlılık kurumlara bir takım zararlar verebilmektedir. Bazen kurum amaçlarını her şeyin üstünde tutan çalışanlar kanuni olmayan yollara başvurabilmektedir. Bu durum neticesinde de kurumun imajı zarar görebilmektedir.<sup>85</sup> Olması gereken kurum çalışanlarının yasalara ve etiğe bağlı kalarak ellerinden gelen gayreti göstermeleridir.

Aşağıdaki tabloda örgütsel bağlılık seviyelerinin kuruma ve çalışana pozitif ve negatif etkileri gösterilmiştir.

---

<sup>84</sup>Aslıhan Başyigit, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006, s. 69-70, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>85</sup>Funda Somuncu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2008, s. 42-43, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

Tablo 5. Bağlılık Seviyelerinin Olası Neticeleri<sup>86</sup>

Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	Çalışan		Kurum	
	Pozitif	Negatif	Pozitif	Negatif
<b>Düşük Seviyede Örgütsel Bağlılık</b>	Kişisel yaratıcılık, yenilikçilik. Kişisel kaynakların verimli kullanılması	Mesleki olarak yavaş gelişme. Bireysel maliyetlerin dedikodu sebebiyle artması. Çalışanın kurum hedeflerine zarar verecek şekilde hareket etmesi	Olumsuz etkileri belli bir sınırdan tutarak tekrar işe alımların sağlanması ve negatif performansın engellenmesi. Çalışanların söylentileri sayesinde yanlışlıkların tespit edilmesi	İş devrinin çok yükselmesi, örgüt sadakatsizliği, devamsızlık, kuruma yönelik kanuni olmayan uygulamalar, düşük iş kalitesi benzeri öğeler
<b>Orta Seviyede Örgütsel Bağlılık</b>	Sadakat, ait olma hislerinin artması. Kişisel kimliğin korunması. Kişisel yaratıcılığın olması.	İleriye imkânının kısıtlı olması. Çalışanlar ile kurum arasında kolayca uzlaşma sağlanamaması	Belli bir seviyede işi bırakma isteği, artan kıdem, yüksek iş tatmini, kısıtlı iş devri	Çalışmanın rol üstü ile vatandaşlık davranışlarının kısıtlanması. Çalışanların kurum istekleri ile kurum dışı istekleri dengeleyememesi. Kurumsal etkinlikte düşme.
<b>Yüksek Seviyede Örgütsel Bağlılık</b>	Kişisel istekler ile mesleki gelişimi sağlama. Tutumların kurum tarafından ödüllendirilmesi. Çalışanın iş tutkusu.	Kişisel iş ve yaratıcılık imkânlarının ortadan kalkması. Çalışanların değişime karşı çıkması. Aile ve sosyal ilişkilerde bir takım sorunların oluşması. Kurum dışı etkinliklere sınırlı vakit ayrılması. Aile ve arkadaş ilişkilerinde zayıflık.	Dengeli iş gücü temini. Yüksek üretim için çalışanların kurum isteklerine uyması. Kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi. Yüksek performans	İnsan kaynaklarının etkin değerlendirilememesi. Kurum içinde esneklik ile uyumun yetersizliği. Kurum için kanuni ve etik olmayan tutumların görülmeye başlaması.

### 2.3. Örgütsel Bağlılık Teorileri

#### 2.3.1. Kanter'in Teorileri

Bu teori, bireylerin sadakatleriyle buldukları sosyal sisteme katkı sağlama arzu içerisinde olduklarını ileri sürmektedir. Kanter açısından bağlılık üç temel üzerine kuruludur. Bunlar:<sup>87</sup>

<sup>86</sup>Somuncu, a.g.e., s. 42.

<sup>87</sup>Arzu İlsev, Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997, s. 8, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- Devama yönelik bağlılık,
- Kenetlenme bağlılığı,
- Kontrol bağlılığı.

Devama yönelik bağlılıkta, bireyler kurumlarına bireysel yatırımlarda bulduklarından dolayı bu bireylerin kurumdan ayrılması oldukça güç ve maliyetli olmaktadır. Çalışan, kurum için oldukça fazla fedakarlıkta bulunduğu için çalışmaya devam etmek durumunda kalmaktadır.<sup>88</sup>

Kenetlenme bağlılığı, çalışanın iş ortamı içinde bulunan bir gruba olan bağlılığını ifade etmektedir. Çalışanın gruptaki her kişiyle ilgili olması ya da bu kişilerle iletişim kurması çalışana psikolojik bir rahatlama verecektir. Böylece çalışan kendini bir yere ait hissedebilecektir.<sup>89</sup>

Kontrol bağlılığı, çalışanların tutumlarını arzu edilen biçimde yönlendirmek adına kurum çalışanlarının kurum değerlerine ve normlarına bağlanması biçiminde ifade edilmektedir. Kontrol bağlılığı çalışanların kurumun norm ve değerlerini olması gereken tutumları sergilemek adına bir yol gösterici olarak değerlendirmeleri durumunda ortaya çıkabilmektedir.<sup>90</sup>

Örgütler, çalışanları ellerinde tutmak ve onları örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmek adına çeşitli araçları kullanabilmektedirler. Bu araçlar vasıtasıyla çalışanların devama yönelik bağlılıklar, örgüte kenetlenmeye yönelik bağlılıkları arttırılırken aynı zamanda çalışanların kontrol edilebilmesi adına bağlılıkları güçlendirilebilir.

### 2.3.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni açısından örgütsel bağlılığın temelinde kurumun çalışanlar üzerindeki gücü ve otoritesi bulunmaktadır.<sup>91</sup> Etzioni, bağlılık ile gücü ise şu şekilde ilişkilendirmiştir:<sup>92</sup>

- “Güç normatif olduğunda ahlaki bağlılık söz konusu olacaktır.
- Güç ödüllendirici olması durumunda hesapçı bağlılık oluşacaktır.
- Gücün baskıcı ya da zorlayıcı olması durumunda ise yabancılaştırıcı bağlılık açığa çıkacaktır.”

Yukarıda belirtilen gücün kullanım biçimleriyle birlikte Etzioni örgütsel bağlılığı üç kola ayırmıştır. Bunlar:

<sup>88</sup>Uğur Dilek, Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2004, s. 41, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>89</sup>İlsev, a.g.e., s. 10.

<sup>90</sup>Tamer Gündoğan, Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması, **Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü**, 2009, s. 45.

<sup>91</sup>Dilek, a.g.e., s. 43.

<sup>92</sup>F. Türkan Kaya, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Polis Akademisi Başkanlığı'nda Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2005, s. 39, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

- “Ahlaki bağıllık,
- Çıkarıcı bağıllık,
- Yabancılaştırıcı bağıllık.”

Ahlaki bağıllık, kurumun hedeflerini ve değerlerini benimseme ve kuruma olumlu katkılar sağlama isteğinde olma gibi unsurlara dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar genel olarak insanlığa ve topluma yarar sağlayan öğeleri benimsemeleri durumunda kurumlarına daha fazla bağlı olmaktadır.<sup>93</sup> Ahlaki bağıllık çalışanların kuruma oldukça yüksek düzeyde pozitif olarak bağlanmalarını ifade etmektedir.

Ahlaki bağıllık iki biçimde ortaya çıkacaktır. Bunlar aşağıdaki biçimde ifade edilebilir.<sup>94</sup>

1. “Salt ahlaki bağıllık: Çalışanın kurumun hedeflerini, değerlerini ve amaçlarını kabullenmesi ve kurum yönetimiyle kendini özdeşleştirmesine bağlı ortaya çıkan ahlaki bağıllıktır.
2. Sosyal bağıllık: Kurum içindeki kesimlerin dikkatlerini çekme, onların beğenilerini kazanma adına oluşturulan bağıllık türüdür. Bu bağıllık türünde çalışan etkilemek istediği grubun görüşlerine yönelik olarak duyarlı olmaktadır.”

Bir diğer bağıllık türü çikara dayalı bağıllıktır. Bu bağıllık türünde çalışan kuruma yönelik olarak düşük seviyede pozitif ya da negatif yönelme geliştirmektedir. Bu bağıllık türünde önemli olan olgu kurum ile çalışanlar arasındaki alışveriştir. Çalışanlar sağlayacakları faydalar ve edinebilecekleri ödüller karşılığında bağıllık duymaktadırlar.<sup>95</sup>

Yabancılaştırıcı bağıllık, çalışanların kuruma yönelik üst seviyede negatif yönelim içerisinde olmasını açıklamaktadır. Bu açıdan çalışanlar tutumlarını oldukça fazla sınırlandırmaktadırlar.<sup>96</sup> Tutumlarını ve davranışlarını sınırlandıran çalışanlar kuruma negatif katkı sağlamaktadır. Bu bağıllık türünde çalışanların kuruma bağıllığı olmadığı halde kurumda çalışmayı sürdürmektedir.

Bu anlatılanlardan hareketle kurumda çıkarıcı bağıllığı olan çalışanların çalışmalarının karşılığı olarak bir ödül almadığı durumda işi bırakacağını söylememiz mümkündür. Ayrıca yabancılaştırıcı bağıllığı olan çalışan işi bırakması durumunda

<sup>93</sup>Selen Doğan, Selçuk Kılıç, “Örgütsel Bağıllığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık 2007, Sayı: 29, 37-61, s. 42.

<sup>94</sup>İlsev, a.g.e., s. 17.

<sup>95</sup>Doğan ve Kılıç, a.g.e., s. 42.

<sup>96</sup>Burcu Eker, Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel Bağıllık: Oyak Bankası Örneği, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler, 2006, s. 23, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).



finansal zorluklar yaşayacağından dolayı işte kalmayı sürdürdüğünü söylememiz mümkündür.<sup>97</sup>

### 2.3.3. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, kurum şartlarında çalışanların rolleri, görevleri yapmalarını ve onların kuruma bağlılık hissetmelerini sağlayan mükafat üzerine kurulu bir sistem doğrultusunda ortaya çıkan bir olgu biçiminde ifade edilmiştir.<sup>98</sup>

Çalışanların kurum içerisindeki tutumları, içsel ve dışsal ödüller ile mükafatların bir neticesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İçsel ödüller ifadelerden kaynaklanan öğeleri, dışsal ödüller ise gereç ve araçlardan kaynaklanan öğeleri ortaya sermektedir. Bu bakımdan içsel ve dışsal ödüller çalışanların kendilerini kuruma ne kadar adadıklarını ortaya koymaktadır. İçsel ödüllerin bulunduğu şartlarda, ifadeler önem kazanmaktadır. Dış ödüllerde ise araçlar ortaya çıkmış olmaktadır.<sup>99</sup>

### 2.3.4. Mowday'in Yaklaşımı

Bu yaklaşım türünde iki tip bağlılık söz konusudur. Bunlar;<sup>100</sup>

- “Tutumsal bağlılık,
- Davranışsal bağlılık.”

Tutumsal bağlılık, çalışanın kurumsal hedefleri benimsemesini ve bu hedefler doğrultusunda faaliyetlerini yürütme isteğinde olmasını ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık ise, çalışanların tutumsal ve davranışsal işlere, eylemlere bağlı olmasını ifade etmektedir.<sup>101</sup> Bu iki bağlılık tipinde dairesel bir etkileşimin olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca kişilerin takındıkları davranışının bağlılık tipini belirlediği ve söz konusu davranışların aynı zamanda bağlılık tipini güçlendirdiği söylenmektedir.<sup>102</sup>

Tutumsal yaklaşımı değerlendiren araştırmalarda genel olarak örgütsel davranış üzerine odaklandığı bilinmektedir. Tutumsal yaklaşım açısından bağlılık, çalışanın çalışma şartlarını gözden geçirmesi neticesinde ortaya çıkan ve çalışanın kuruma bağlanmasını sağlayan hissel bir durum şeklinde ele alınmaktadır. Yani bağlılık çalışanın kurumla bütünleşme seviyesidir.<sup>103</sup> Çalışanlar kurumla bütünleştikleri sürece, kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket edebilirler.

<sup>97</sup>Ahmet Tekin, İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye- Pakistan) Örneği, 2002, s. 50, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>98</sup>Bayram, a.g.e., s.131.

<sup>99</sup>Bayram, a.g.e., s.131.

<sup>100</sup>Doğan ve Kılıç, a.g.e., s. 40.

<sup>101</sup>Doğan ve Kılıç, a.g.e., s. 40.

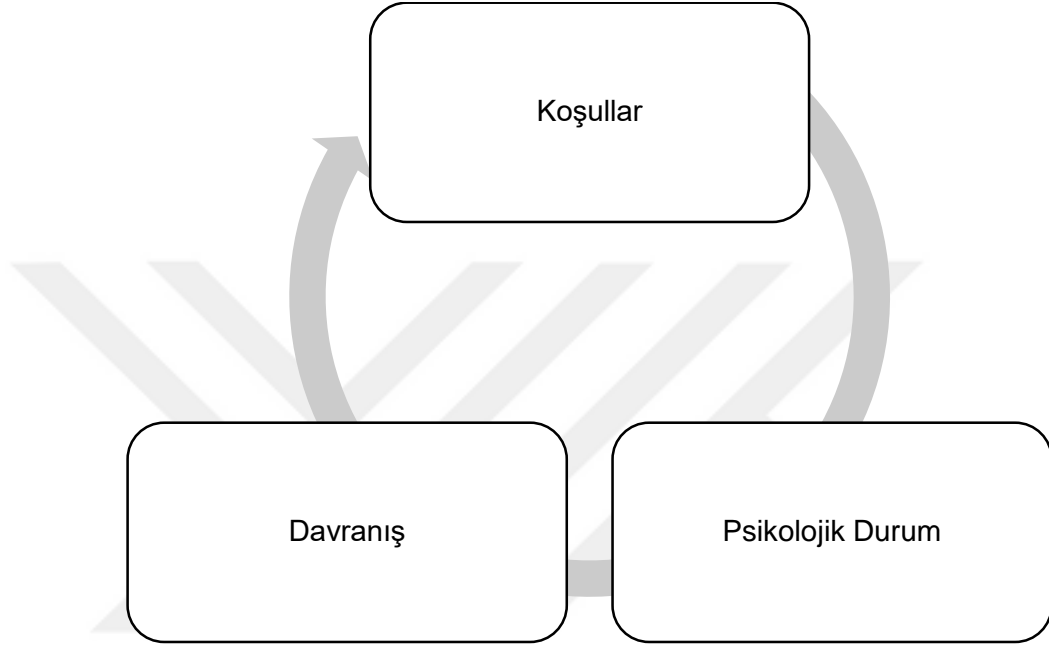
<sup>102</sup>Bayram, a.g.e., s. 132.

<sup>103</sup>Güner Çöl, Kadir Ardiç, “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Temmuz 2008, Cilt: 22, Sayı: 2, 157-172, s. 159.

Kurum ve çalışanların bütünleşmesi, kurumsal faktörlerin ön planda tutulmasını sağlayarak, örgüt başarısı adına önemli olmaktadır.

#### 2.3.4.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre bağlılık, çalışanların iş şartlarını gözden geçirmesi neticesinde ortaya çıkan ve çalışanın kuruma bağlanmasını sağlayan hissel bir durumdur. Yani tutumsal bağlılık çalışanın kurumla bütünleşme seviyesidir.



Şekil 4. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı<sup>104</sup>

Yukarıdaki şekilde örgütsel bağlılık kapsamında tutumsal bakış açısı görülmektedir. Yukarıdaki şekilden hareketle çalışanların buldukları çalışma koşullarının çalışanların ruh hallerini yani psikolojik durumlarını etkilediğini söylememiz mümkündür.

Tutumsal bağlılık çalışanların kurumları ile etkileşimleri üzerine kurulu bir yaklaşımdır. Çalışanların kurumlarına bağlılık hissedebilmesi için kurumun hedefleri ve amaçları ile çalışanın hedef ve amaçları uyumlu olmak durumundadır.<sup>105</sup> Tutumsal bağlılık üç tane unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar:<sup>106</sup>

1. “Kurumun hedef ile değerlerini benimseme,
2. İşe üst düzeyde katılım gösterme,

<sup>104</sup>John P. Meyer and Natalie J Allen, “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resources Management Review*, Cilt:1, 1991, 61– 89, s. 63.

<sup>105</sup> Meyer and Allen, a.g.e., s. 61.

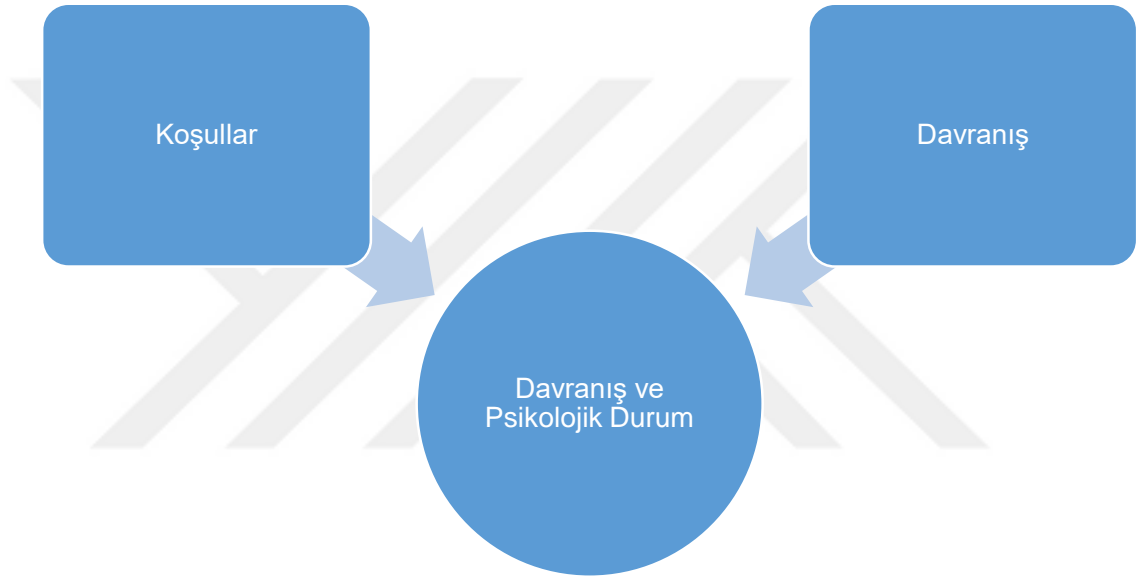
<sup>106</sup> Bayram, a.g.e., s. 129.

3. Kuruma sadakatli bir biçimde bağlanmadır”.

Çalışan psikolojik halinin ise davranışlarını belirlemektedir. Bu durumda çalışma koşullarına şekil vermiş olmaktadır. Bu nedenden dolayı bu süreç bir döngü halinde işlemektedir.

#### 2.3.4.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık ise çalışanların davranışlarına bağlıdır. Çalışanların eskiden yaşamış olduğu iş tecrübeleri ile kuruma adapte olma hallerine göre kuruma bağlı olma durumlarını ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık çalışanların kurum içerisinde uzun süre çalışmaları sonucunda ortaya çıkan problemler ve çalışanların bu problemleri nasıl çözdükleriyle alakalı bir durumdur.<sup>107</sup>



Şekil 5. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı<sup>108</sup>

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi iş koşulları ile çalışanların davranışları psikolojik açıdan çalışanın kuruma bağlılık duymasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışanın içinde bulunduğu ruh hali bir döngü haline gelerek çalışanın kuruma olan bağlılığını giderek artırmaktadır.<sup>109</sup>

Davranışsal bağlılık, çalışan davranışlarını odak noktası yapmaktadır. Çalışanlar bazen kimi davranışlarda bulunmak durumunda kalmakta ve dış koşullar bu davranışın sürdürülmesine sebep olmaktadır. Çalışan da bu sebeple sürdürdüğü bu davranışa bağlanmak durumunda kalmaktadır. İlerleyen dönemlerde davranışını haklı çıkartan bazı tutumlar ortaya koymaya başlamaktadır. Bu durumda ise

<sup>107</sup> Doğan ve Kılıç, a.g.e. s. 42.

<sup>108</sup> Meyer and Allen, a.g.e., s. 63.

<sup>109</sup> Doğan ve Kılıç, a.g.e. s. 42.

davranışın süreklilik kazanması mümkün olmaktadır.<sup>110</sup> Çalışanların örgüt ile ilgili olan deneyimleri ve yaşadıkları olaylar, onların tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanların örgütle ilgili geçmiş deneyimlerinin pozitif yönde olması, örgüte karşı olumlu duygular beslemelerini sağlayarak bağlılık algılarını olumlu yönde etkileyecektir.

### 2.3.5. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı

Bu yaklaşım kapsamında örgütsel bağlılık, çalışanın kurumuna duyduğu his açısından açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık üç kol altında ele alınmaktadır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir:<sup>111</sup>

- a) "Uyum bağlılığı: Bu bağlılık türünde bağlılığın kurulma sebebi ödülleri kazanmaktır. Yani çalışan değerler yerine ödüle odaklanmaktadır. Çalışan için ödüller ne kadar çekiciyse cezalar da bir o kadar iticidir.
- b) Özdeşleşme bağlılığı: Bu bağlılık türünde ise çalışan diğer çalışanlarla tatmin sağlayabileceği bir etkileşim içerisine girmek ve bunu sürdürmek istemektedir. Bu durum neticesinde ise çalışan bir grubun üyesi olmaktan sevinç duyacaktır. Üretimde bulunan bir kuruma bağlı olmanın sevincini yaşayan çalışan kendine gurur duymakta ve diğerleriyle olan etkileşiminden dolayı tatmin sağlamaktadır.<sup>112</sup>
- c) İçselleştirme bağlılığı: Çalışan ile kurum değerlerinin örtüşüp örtüşmediğiyle alakalı bir bağlılık türüdür. Bu açıdan bu bağlılık çalışanın kendi değerlerinin kurum içerisindeki diğer bireylerin değerleriyle uyumunda ortaya çıkmaktadır."

Burada ele alınan bağlılık türlerinden anlaşılmaktadır ki bu bağlılık türleri birbirlerinden farklı olgulara göre şekil almaktadır. Ayrıca dikkat edilmesi gereken unsur ruhsal ya da psikolojik bağlılığın çalışandan çalışana farklılık gösterebileceğidir.<sup>113</sup> Çalışanların psikolojik olarak örgüte olan bağlılık duyguları, işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif etki yaratabilir. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri, alternatif iş imkanlarını değerlendirmelerinin önüne geçecektir.

### 2.3.6. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Bu yaklaşım Etzioni'nin teorisini göz önünde bulundurmaktadır. Bu yaklaşım kapsamında Etzioni'nin geliştirdiği yaklaşıma dayanılmasının sebebi Etzioni'nin kuruma katılım sürecinde duygusal ve araçsal bağlılıklara yer vermesidir.<sup>114</sup>

<sup>110</sup> Meyer and Allen, a.g.e., s. 62.

<sup>111</sup> Bayram, a.g.e., s. 130.

<sup>112</sup> Kaya, a.g.e., s. 42.

<sup>113</sup> İlsev, a.g.e., s. 15.

<sup>114</sup> Eker, a.g.e., s. 22.

Bu yaklaşımda Etzioni'nin yaklaşımının örgüte bağlılığı açıklaması açısından oldukça iyi bir model olduğunu ancak bu modelin gerekli ilgiyi toplayamadığı belirtilmiştir. Bunun nedenlerinden birini Etzioni'nin modelinin oldukça komplike olmasına dayandırmışlardır. Etzioni'nin modelinde yabancılaştırıcı ve ahlaki olarak ele alınan iki tane hislere dayalı bağlılık bulunmaktadır. Fakat bu bağlılık türlerinin karşıt mı ya da birbirlerine bağlı olmayan kavramlar mı olduğu pek ifade edilememiştir. Bu kavramların birbirlerinin zıttı olması halinde ise katılım bağlılığının olması gerekli olmayacaktır. Bunun nedeni ise, yabancılaştırıcı bağlılığın ahlaki bağlılığın negatifi olarak ele alınacak olmasıdır. Penley ve Gould'un yaklaşımına göre yabancılaştırıcı ve ahlaki bağlılık birbirinden bağımsızdır. Yani bu durumda bu bağlılık türleri birbirlerinin zıttı olmamaktadır.<sup>115</sup>

Etzioni'nin modelinin literatürde ilgi görmemesinin bir diğer nedeni kurum bünyesinde sadece bir tek uyum sisteminin olacağını savunmasıdır. Ancak bir kurum içerisinde birden fazla uyum yapılarının görülmesi olası bir durumdur. Bu açıdan bu yaklaşım kapsamında kurumlar içerisinde birden fazla uyum yapısının olabileceği ifade edilmektedir.<sup>116</sup>

Bu yaklaşım türünde Etzioni'nin ortaya koyduğu üç bağlılık türünün aynı anda kurum içerisinde olabileceği savunulmaktadır. Yapılan çalışmalarda ise genel olarak kurumlarda araçsal bağlılık ile duygusal bağlılık ayrı biçimde değerlendirilmekte ve aynı anda var olamayacakları savunulmaktadır. Ancak bu yaklaşımda ise bu iki bağlılık türünün aynı anda bir kurum içerisinde olabileceği iddia edilmektedir.<sup>117</sup> Bu yaklaşım kapsamında örgütsel bağlılık türlerinin değişik etmenlerle etkileşim içerisinde oldukları ve bu etmenlerle farklı etkileşimler sürdürdükleri de ifade edilmiştir.

### **2.3.7. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Bu yaklaşım, çalışanların işi bırakmaları halinde bazı maliyetlere katlanmaları gerektiğini düşündükleri ve bu nedenden dolayı işi bırakmayarak örgüte bağlılık gösterdiklerini savunmaktadır. Söz konusu bu maliyetler çalışanın kurum için yaptıklarının toplamını ifade etmektedir. Söz konusu bu toplam, bu yaklaşım içerisinde "yan bahisler" adıyla ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre yan bahisler pek çok unsura dayalı olarak oluşabilmektedir. Bu unsurlardan bazıları; bireysel olmayan

---

<sup>115</sup> İlsev, a.g.e., s. 18.

<sup>116</sup>Larry E. Penley, Sam Gould, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 1988, Cilt 9, 43-59, s. 45-46.

<sup>117</sup> Penley and Gould, a.g.e., s. 52.

bürokratik düzenlemeler, sosyal prestij etme kaygısı, sosyal rollere hazırlanma, dışsal kaygılar gibidir.<sup>118</sup>

Bu yaklaşım kapsamında çalışanların kuruma bağlılık hissetmesine sebep olan yan bahis etmenlerini aşağıdaki gibi ifade etmemiz mümkündür.<sup>119</sup>

- a) "Toplumsal beklentiler: Bireyler ait oldukları toplumların isteklerini ve beklentileri karşılayabilmek adına kendilerini bazı sınırlamalar altına sokan yan bahislere kapılabilmektedir. Özellikle çok sık iş değiştirenlere toplum nazarında negatif değerlendirilme yapılması bu duruma örnek olarak gösterilebilecektir.
- b) Bürokratik düzenlemeler: Bürokratik düzenlemeler kapsamında örnek olarak kıdem tazminatı gösterilebilecektir. Bir iş yerinde uzun süreler boyunca çalışmış bir kişi işten ayrılması durumunda kıdem tazminatı alma hakkını elinden kaybedecektir. Bu sebepten dolayı çalışan iş bırakmak istemeyebilecek ve kuruma bağlı kalabilecektir.
- c) Sosyal etkileşimler: Bireyler diğer çalışanlarla etkileşime girerek diğer çalışanlarda bir kanaat oluşturmaktadırlar. Bireyler kurdukları kanaatin sarsılmaması adına bir takım tutumlarını devam ettirmek durumunda kalmaktadırlar. Örnek olarak biri dürüst olarak kanaat yaratmışsa bu kanaatin sarsılmaması için dürüst olmayı sürdürmesi gerekmektedir. Bu durum dürüst tutumlara yönelik bağlılığın oluşmasını temin edecektir.
- d) Sosyal roller: Yan bahsin kaynağı bireyin üstlenmiş olduğu sosyal rolden dolayı olmuş olabilecektir. Söz konusu durumda birey, üstlenmiş olduğu sosyal rolde yapması gerektiği öğelere oldukça alışmış olmasından dolayı farklı bir sosyal role bürünmemektedir."

Çalışanların yönelmiş oldukları yan bahislerle olan ilişkileri zaman içerisinde güçlenerek artmaktadır. Bu durum çalışanların deneyimi, yaşı gibi unsurların kuruma yapmış olduğu yatırımlar olarak düşünülmesine sebep olmaktadır. Bireyin kurumdaki deneyimi ve kıdemi artıkça ve yaşı ilerledikçe kurumu bırakması daha da güçleşecektir.

Yan bahis yaklaşımı kuruma olan bağlılığı davranışsal biçimde değerlendirmektedir. Ayrıca bu değerlendirme kapsamında örgütsel bağlılığı tasarlanmış bağlılık biçiminde ele almaktadır. Tasarlanmış bağlılığın kökeninde ise

<sup>118</sup> Esen Burcu Özcan, Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi, 2008, s.10, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>119</sup> İlsev, a.g.e., s. 31-34.

mali ögeler bulunmaktadır. Çalışanlar işi bırakmaları halinde maddi zorluklarla birlikte psikolojik ve sosyolojik zorluklarla yüzleşebileceklerinden korkmalarından dolayı kendilerini örgüte bağlanmak zorunda hissetmektedirler. Maddi etmenler çoğaldıkça çalışan örgüte daha da bağlanmak durumunda kalmaktadır. Bu durum içerisindeyken çalışan, işi kaybetmesine neden olabilecek her türlü durum ve davranıştan sakınmaya çalışmaktadır.<sup>120</sup>

Bağlılık duygusu, çalışanların, örgütün veya çevrenin çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Her çalışanın örgüte olan bağlılık duygusu bu faktörlerin birkaçından veya tamamından etkilenmektedir. Örgüte olan bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda devam etme arzuları da o kadar yüksek olmaktadır. Bu nedenle işletmelerde insan kaynakları yönetiminin etkin politikalar üretmesi, çalışanların bağlılık duygusunu yükseltirken aynı zamanda örgüt başarısı üzerinde etkili olacaktır.

#### **2.4. Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Boyutları**

Meyer ve Allen örgütsel bağlılık algısını üç boyutta incelemiştir. Bu boyutlar şu şekildedir:<sup>121</sup>

- Duygusal bağlılık
- Devam bağlılığı
- Normatif bağlılık

##### **2.4.1. Duygusal Bağlılık**

Çalışanlar duygusal anlamda örgütün değer ve amaçlarını benimsedikleri takdirde örgüte olan bağlılıkları yükselmektedir. Genel olarak örgütte kalma isteği bağlılık algısının yüksekliği ile ilgili olmaktadır. Çalışanların örgütte kalma nedenlerinin başında örgütün amaçlarını benimsemiş olmaları yer almaktadır.<sup>122</sup>

##### **2.4.2. Devam Bağlılığı**

Çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlardan dolayı örgütte çalışmaya devam etmeleri istekleri sonucunda ortaya çıkan bağlılık duygusudur. İşgörenin çalıştığı süre boyunca harcadığı çaba ve emek karşısında kazandığı ücreti kaybedeceği düşüncesi, bağlılık duygusunu arttırmaktadır. Devam bağlılığından asıl konu örgütte kalma isteğidir.<sup>123</sup>

<sup>120</sup> Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi", *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış*, 2002, Cilt:2, Sayı:1, 37-56, s. 49.

<sup>121</sup> Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005, 14(1): 395-412, s. 397.

<sup>122</sup> Yalçın ve İplik, a.g.e., s. 397.

<sup>123</sup> Yalçın ve İplik, a.g.e., s. 398.

### **2.4.3. Normatif Bağlılık**

Çalışanlar örgütte kalmayı ahlaki bir sorumluluk olarak görürler. Çalışanlar örgütten ayrılırlarsa ahlaki olarak kendilerini suçlu hissederek. Çalışanların örgüte karşı olan sorumlulukları nedeniyle kendilerini örgütte kalmayı zorunlu olarak hissederek.<sup>124</sup>



---

<sup>124</sup> Yalçın ve İplik, a.g.e., s. 398.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ ÖRNEĞİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde uygulamaya ilişkin öncelikle çalışmanın amacı, önemi, hipotezleri, soruları, sınırlılıklar, varsayımlar, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve veri analizi bölümlerine yer verilmiş sonrasında elde edilen bulgular sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerine bağlılıklarını ifade etmekle beraber çalışanın örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutması durumu olarak değerlendirilmektedir. Bununla beraber örgütsel bağlılık algısını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden en önemlilerinden biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgütün değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki etkisi çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyecektir.

#### 3.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı örnek kamu hastanesinde örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin saptanmasıdır. Hastaneler, toplum sağlığının iyileştirilmesinde ve korunmasında en önemli yere sahiptirler. Bununla beraber hastanelerin etkin ve verimli hizmet vermelerinde çalışanların performansları önem kazanmaktadır. Çalışan performansını etkileyen en önemli faktörlerden biri ise çalışanların örgüte olan bağlılıklarıdır. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanın performans algısı da yüksek olacaktır. Bu nedenle örgütsel bağlılık algısını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu kapsamda örgütlerin çeşitli yöntemler ile bağlılık algısını yükseltmesi önemli olmaktadır. Bununla beraber örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden birinin örgüt kültürü olduğu düşünüldüğünde, bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi, örgütlere önemli bilgiler sunacaktır. Buradan yola çıkarak bu çalışmanın amacı kamu hastanesi çalışanlarının örgütsel kültür algıları ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

#### 3.2. Çalışmanın Önemi

Örgüt kültürü, bir örgütün içinde bulunan çalışanların tutumlarını ifade eden norm, davranış, değer ve inançlar ile alışkanlıkların tümü olarak görülmektedir. Örgüt kültürünü etkileyen faktörlerden en önemlilerinden biri örgütsel bağlılık olarak görülmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sayısal olarak verilmesi alanyazına katkı sağlayacaktır. Ayrıca çalışma sonucunda elde

edilen bulgular örgüt yöneticilerine çalışanların bağlılık algıları ile ilgili önemli bilgiler sağlayacaktır. Burada yapılan tez çalışması, ileride benzer konuda çalışacak araştırmacılar için de, elde edilen veriler açısından karşılaştırma olanağı sunacağından katkı sağlayacaktır.

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezi şu şekildedir:

H<sub>0</sub>: Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Demografik değişkenler ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>2</sub>: Demografik değişkenler ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>3</sub>: Demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.4. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırmanın kapsamı şu şekildedir:

- Araştırma Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisini, İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi örneğini içererek ele almaktadır.
- Araştırmada özel olarak da Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki sadece bir hastane örneğini kapsamaktadır.
- Araştırma hastane çalışanlarından sadece hemşireleri kapsamaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekildedir:

- Araştırma İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan hemşireler ile sınırlıdır.
- Araştırma kullanılan Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ölçekleri ile sınırlıdır.

### 3.5. Varsayımlar

Araştırmanın varsayımları şu şekildedir:

- Araştırmada katılımcıların anket sorularına doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.
- Araştırmada katılımcıların anket sorularını dürüstçe cevapladıkları varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan anket formunun araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

- Araştırmada kullanılan yöntem ve tekniklerin doğru olduğu varsayılmıştır.

### 3.6. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan 839 hemşire oluşturmaktadır. Örneklem hesaplamasında aşağıdaki tablo kullanılmıştır.

Tablo 6.  $\alpha=0.05$  için Örneklem Büyüklükleri<sup>125</sup>

Evren Büyük- lüğü	+0.03 örnekleme hatası (d)			+0.05 örnekleme hatası (d)			+0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
839	412	320	368	<b>242</b>	170	201	85	57	74
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Araştırmada örneklem hesabı sonrasında basit tesadüfi örneklem yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan'a göre basit tesadüfi örneklem yöntemi, ana küttleden seçilecek her örneklemin olasılık değerinin aynı olmasıdır. Basit tesadüfi örneklem yöntemi ile katılımcıların ankete verecekleri cevapların normal dağılım göstereceği varsayılmaktadır.<sup>126</sup>

Örneklem hesaplama tablosuna göre %5 örneklem hatasında 242 örneklemin güvenilir olduğu görülmektedir. Çalışmanın örneklemini ise basit tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 250 hemşire oluşturmaktadır.

### 3.7. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürü ölçeği, ikinci bölümde örgütsel bağlılık ölçeği ve üçüncü bölümde demografik bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır.

**Örgüt Kültürü Ölçeği:** Örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkarmak için Cameron ve Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeli esas alınarak Desphande, Farley ve Webster

<sup>125</sup>Yahşi Yazıcıoğlu ve Samiye Erdoğan, **Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 50.

<sup>126</sup> Yazıcıoğlu ve Erdoğan, a.g.e., s. 50.

tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Anket üzerinde örgüt çalışanlarına yönelik olarak bazı küçük değişiklikler yapılmıştır. Anketin örgüt kültürünü ölçmeyi amaçlayan bölümünde 24 soru bulunmaktadır ve örgüt kültürü ile ilgili ifadeler dört boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar sırasıyla, örgüt türü, liderlik, örgüt çalışanlarını bir arada tutan bağ ve örgütün stratejik vurgularıdır. Her bir boyutta altı ifade bulunmakta olup, bu ifadelerin her biri dört örgüt kültürü tipi (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) ile ilgilidir.<sup>127</sup>

Ölçeğe ait alt ölçekler şu şekildedir:

- **Klan Tipi Örgüt Kültürü:** Ölçekte bulunan 1, 5, 9, 13, 17 ve 21'nci sorularla ölçülmüş olup güvenilirlik katsayısı 0,69'dur.
- **Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü:** Ölçekte bulunan 2, 6, 10, 14, 18 ve 22'nci sorularla ölçülmüş olup güvenilirlik katsayısı 0,72'dir.
- **Pazar Tipi Örgüt Kültürü:** Ölçekte bulunan 3, 7, 11, 15, 19 ve 23'ncü sorularla ölçülmüş olup güvenilirlik katsayısı 0,73'tür.
- **Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü:** Ölçekte bulunan 4, 8, 12, 16, 20 ve 24'ncü sorularla ölçülmüş olup güvenilirlik katsayısı 0,70'dir.

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Meyer ve arkadaşlarının geliştirdiği "Commitment to Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization" adlı çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçek Türk literatüründe "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" olarak geçmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,960 olarak tespit edilmiştir.<sup>128</sup>

Ölçeğe ait alt ölçekler şu şekildedir:

- **Duygusal Bağlılık:** Ölçekte bulunan 1, 2, 3, 4, 5 ve 6'nci sorularla ölçülmüş olup güvenilirlik katsayısı 0,73'dür.
- **Normatif Bağlılık:** Ölçekte bulunan 7, 8, 9, 10, 11 ve 12'nci sorularla ölçülmüş olup güvenilirlik katsayısı 0,76'dır.
- **Devam Bağlılığı:** Ölçekte bulunan 13, 14, 15, 16, 17 ve 18'nci sorularla ölçülmüş olup güvenilirlik katsayısı 0,74'tür.

---

<sup>127</sup>Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Özdevecioğlu ve Akın tarafından 2013 yılında yapılan çalışma kapsamında yapılmıştır. Mahmut Özdevecioğlu ve Mahmut Akın, "Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları", 2013, Cilt: 3, Sayı: 2, 121-123.

<sup>128</sup>Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Wasti tarafından 2000 yılında yapılan çalışma kapsamında yapılmıştır. Arzu Wasti, "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları", (Eds.) Aycan Z., Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000, 21, 201-223.

### 3.8. Veri Analizi

Çalışmada veri analizleri SPSS 16 paket programı ile yapılmıştır. Veri analizinde, frekans, yüzde, tanımlayıcı istatistikler, faktör analizi, Kolmogorov-Smirnov testi, t testi, ANOVA ve Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır.

### 3.9. Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde anket çalışması sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.9.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde demografik özelliklere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

	Frekans	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	217	86,8
Erkek	33	13,2
Toplam	250	100,0
<b>Yaş</b>		
18-25	29	11,6
26-32	59	23,6
33-42	80	32,0
43-50	76	30,4
51 ve üzeri	6	2,4
Toplam	250	100,0
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	155	62,0
Bekar	95	38,0
Toplam	250	100,0
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	20	8,0
Üniversite	189	75,6
Lisansüstü	41	16,4
Toplam	250	100,0

Katılımcıların %86,8'i kadın ve %13,2'si erkektir. Katılımcıların %11,6'sı 18-25 yaş arasında, %23,6'sı 26-32 yaş arasında, %32'si 33-42 yaş arasında, %30,4'ü 43-50 yaş arasında ve %2,4'ü 51 ve üzeri yaşındadır. Katılımcıların %62'si evli ve %38'i bekar. Katılımcıların %8'i lise, %75,6'sı üniversite ve %16,4'ü lisansüstü eğitime sahiptir.

Tablo 8. Çalışma Durumuna İlişkin Bulgular

	Frekans	%
<b>Çalışma Statüsü</b>		
Kadrolu Devlet Memuru	218	87,6
4/B'li Sözleşmeli	31	12,4
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>
<b>Kurumdaki Görev</b>		
Hemşire	196	78,4
Sorumlu hemşire	54	21,6
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>
<b>Hastanedeki Kıdem</b>		
1 yıldan az	15	6,0
1-3 yıl	14	5,6
4-6 yıl	72	28,8
7-9 yıl	60	24,0
10 yıl ve üzeri	89	35,6
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>
<b>Mesleki Deneyim</b>		
1 yıldan az	15	6,0
1-3 yıl	14	5,6
4-6 yıl	48	19,2
7-9 yıl	32	12,8
10 yıl ve üzeri	141	56,4
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>
<b>Çalışma Şekli</b>		
Sürekli gündüz mesai	118	47,2
Gündüz mesai ve icap nöbeti	29	11,6
Vardiya usulü dönüşümlü	103	41,2
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>
<b>Çalışılan Birim</b>		
Servis	140	56,0
Poliklinik	34	13,6
Ameliyathane	4	1,6
Diyaliz	27	10,8
Yoğun bakım	45	18,0
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların %87,6'sı kadrolu devlet memuru ve %12,4'ü 4/B sözleşmeli olarak çalışmaktadır. Katılımcıların %78,4'ü hemşire ve %21,6'sı sorumlu hemşiredir. Katılımcıların %6'sı 1 yıldan az, %5,6'sı 1-3 yıl, %19,2'si 4-6 yıl, %24'ü 7-9 yıl ve %35,6'sı 10 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Katılımcıların çoğunluğu 7 yıl ve üzeri zamandır aynı hastanede çalışmaktadır. Katılımcıların %6'sı 1 yıldan az, %5,6'sı 1-3 yıl, %19,2'si 4-6 yıl, %12,8' 7-9 yıl ve %56,4'ü 10 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Katılımcıların çoğunluğu 10 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir.

Katılımcıların %47,2'si sürekli gündüz mesaisinde, %11,6'sı gündüz mesai ve icap nöbeti, %41,2'si vardiya usulü dönüşümlü şekilde hastanede çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların %56'sı serviste, %13,6'sı poliklinikte, %1,6'sı ameliyathanede, %10,8'i diyalizde ve %18'i yoğun bakımda çalışmaktadır.

### 3.9.2. Örgütsel Bağlılık Algısı ve Demografik Özellikler İlişkisi

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık algısı ve demografik özellikler ilişkisine yer verilmiştir.

Tablo 9. Kolmogrov - Smirnov Testi Sonuçları

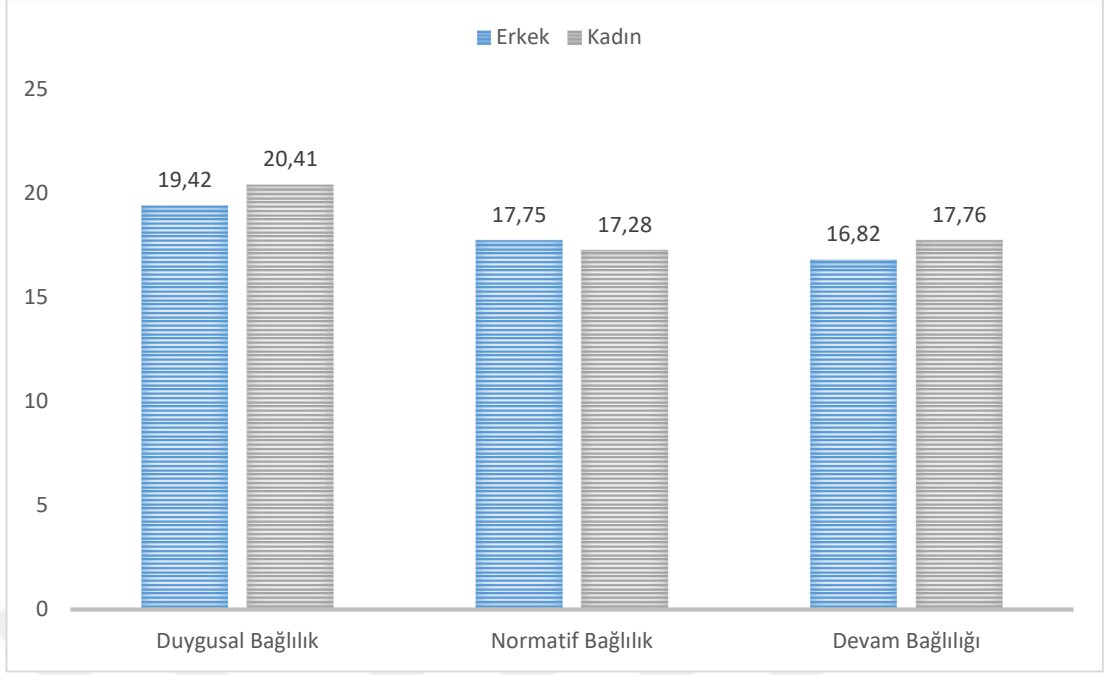
Ölçek/Boyutlar	A.O.	S.S.	Normal Dağılım "Z"	Sig.
Duygusal Bağlılık	4,37	,53	,670	,760
Normatif Bağlılık	4,91	,21	,889	,408
Devam Bağlılığı	4,96	,15	,885	,413

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda alfa ( $\alpha$ ) değeri  $p=0,05$ 'in altında kalan boyutlar parametrik olmayan testlere (Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H) tabi tutulurken, alfa ( $\alpha$ ) değeri  $p=0,05$ 'in üzerinde olan boyutlar parametrik testlere (T-Testi ve Anova) tabi tutulmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık ile ilgili alt boyutlar parametrik testlere tabi tutulmuştur.

Tablo 10. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık t testi

		Ortalama	t	P
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Kadın</b>	20,41	1,518	0,281
	<b>Erkek</b>	19,42		
<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>Kadın</b>	17,28	0,626	0,532
	<b>Erkek</b>	17,75		
<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Kadın</b>	17,76	1,211	0,362
	<b>Erkek</b>	16,82		

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devam Bağlılığı alt boyutları ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Kadın ve erkeklerin bağlılık algıları benzerdir. Kadın ve erkeklerin bağlılık algılarının farklılık göstermemesi, hastanede çalışan personelin cinsiyet farkı olmadan benzer işi yapmalarından kaynaklı olabilir.



Şekil 6. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, tüm alt boyutlarda cinsiyete göre örgütsel bağlılık puanı birbirine yakındır. Cinsiyete bağlı olarak örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermemektedir.

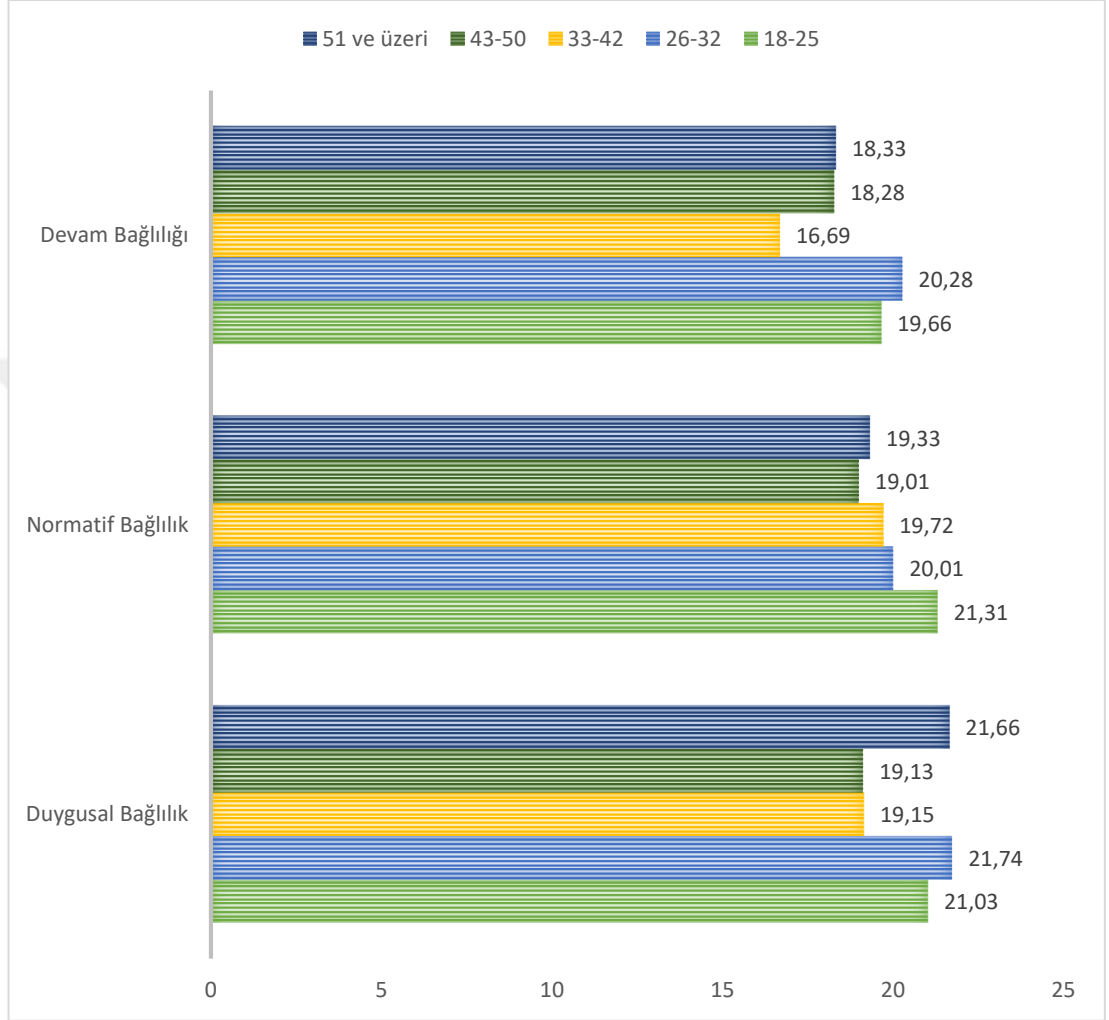
Tablo 11. Yaş ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi

		Ortalama	F	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>18-25</b>	21,03	1,328	0,285
	<b>26-32</b>	21,74		
	<b>33-42</b>	19,15		
	<b>43-50</b>	19,13		
	<b>51 ve üzeri</b>	21,66		
<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>18-25</b>	21,31	1,278	0,341
	<b>26-32</b>	20,01		
	<b>33-42</b>	19,72		
	<b>43-50</b>	19,01		
	<b>51 ve üzeri</b>	19,33		
<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>18-25</b>	19,66	1,510	0,204
	<b>26-32</b>	20,28		
	<b>33-42</b>	19,69		
	<b>43-50</b>	18,28		
	<b>51 ve üzeri</b>	18,33		

Yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devam Bağlılığı alt boyutları ile yaş arasında istatistiksel olarak



anlamli farklilik tespit edilmemistir ( $p>0,05$ ). Farkli yaş gruplarında olan çalışanların bağlılık algıları birbirinden farklı değildir. Çalışanların yaşlarına bağlı olarak örgüte karşı olan bağlılık algıları farklılık göstermemektedir. Farklı yaştaki çalışanların benzer işleri üstlenmeleri, bağlılık algılarının farklılaşmamasına neden olmaktadır.



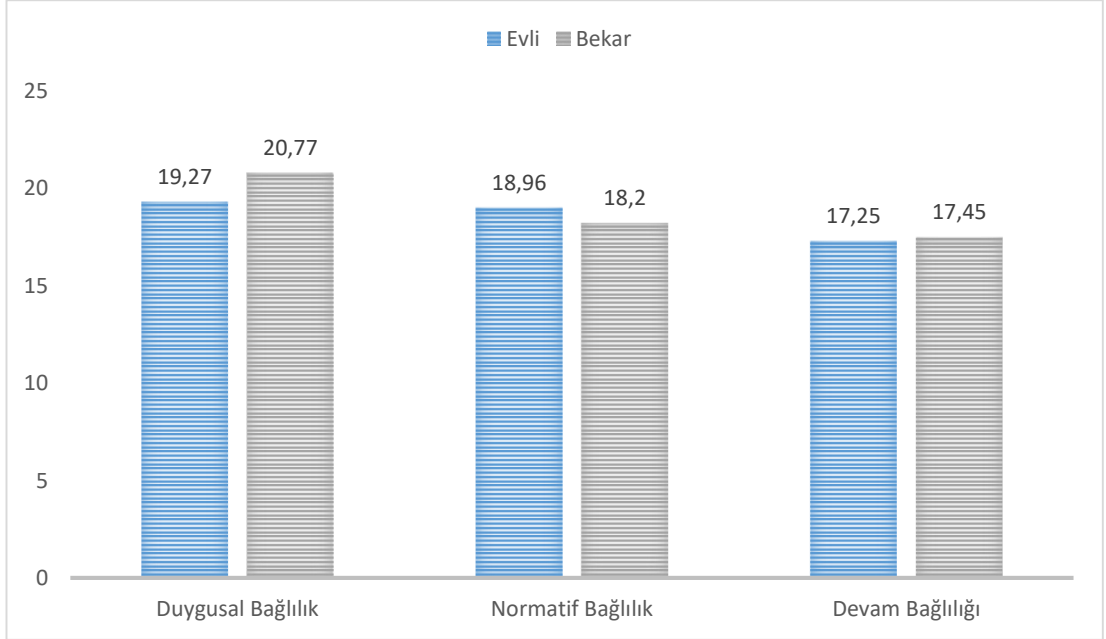
şekil 7. Yaş ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık

Yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, tüm alt boyutlarda yaşa göre örgütsel bağlılık puanı birbirine yakındır. Yaşa bağlı olarak örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermemektedir.

Tablo 12. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık t testi

		Ortalama	t	P
Duygusal Bağlılık	Evli	19,27	1,406	0,284
	Bekar	20,77		
Normatif Bağlılık	Evli	18,96	1,213	0,341
	Bekar	18,20		
Devam Bağlılığı	Evli	17,25	0,186	0,830
	Bekar	17,45		

Medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devam Bağlılığı alt boyutları ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Çalışanların evli veya bekar olmalarından kaynaklı olarak örgütsel bağlılık algıları farklılık göstermemektedir. Evli veya bekar bireylerin çalıştıkları hastaneye karşı bağlılık algıları farklılık göstermemektedir.



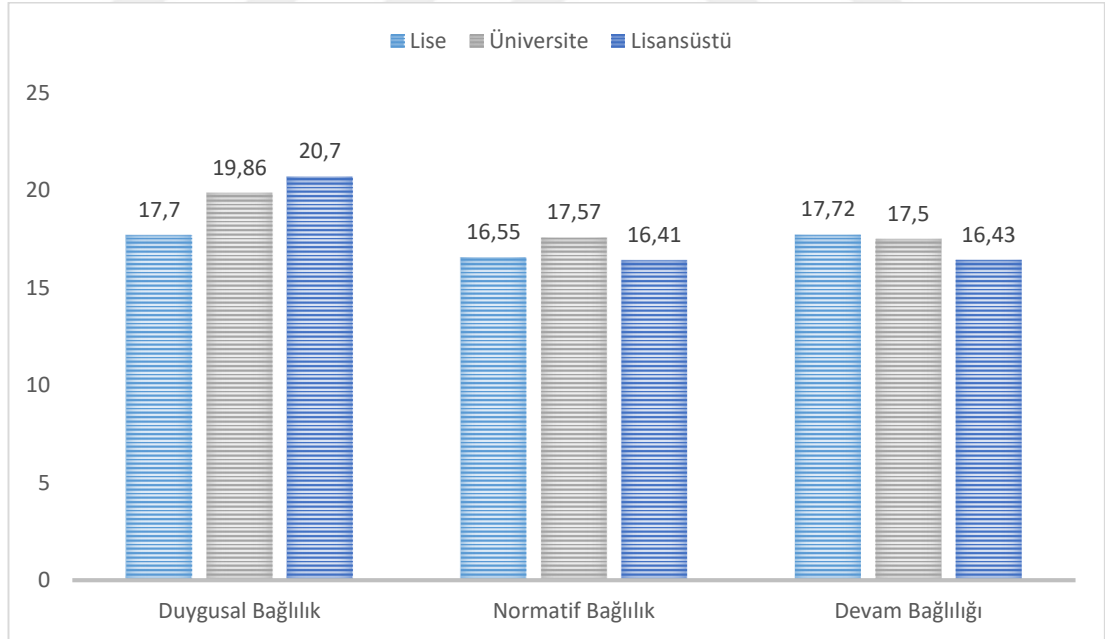
Şekil 8. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık

Medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, tüm alt boyutlarda medeni duruma göre örgütsel bağlılık puanı birbirine yakındır. Medeni duruma bağlı olarak örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermemektedir.

Tablo 13. Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi

		Ortalama	F	P
Duygusal Bağlılık	Lise	17,70	1,875	0,162
	Üniversite	19,86		
	Lisansüstü	20,70		
Normatif Bağlılık	Lise	16,55	1,747	0,185
	Üniversite	17,57		
	Lisansüstü	16,41		
Devam Bağlılığı	Lise	17,72	1,641	0,196
	Üniversite	17,50		
	Lisansüstü	16,43		

Eğitim durumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devam Bağlılığı alt boyutları ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Farklı eğitim düzeyine sahip sağlık personelinin hastaneye karşı olan bağlılık algıları farklı değildir.



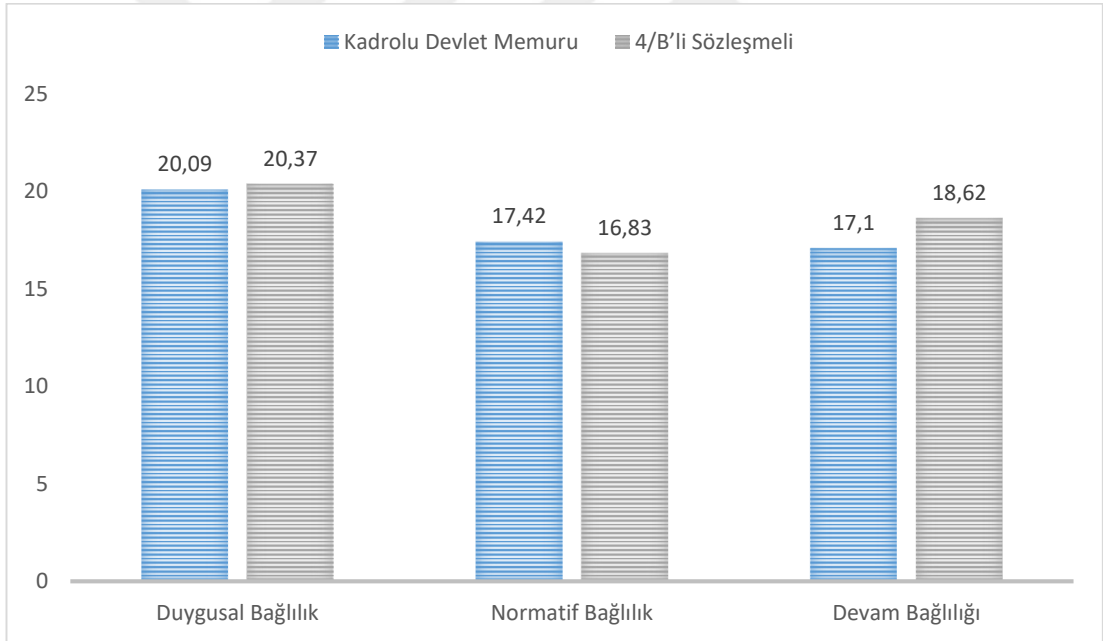
Şekil 9. Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık

Eğitim durumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, tüm alt boyutlarda eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık puanı birbirine yakındır. Eğitim durumuna bağlı olarak örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermemektedir.

Tablo 14. Çalışma Statüsü ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık t testi

		Ortalama	t	P
Duygusal Bağlılık	Kadrolu Devlet Memuru	20,09	0,339	0,735
	4/B'li Sözleşmeli	20,37		
Normatif Bağlılık	Kadrolu Devlet Memuru	17,42	0,753	0,452
	4/B'li Sözleşmeli	16,83		
Devam Bağlılığı	Kadrolu Devlet Memuru	17,10	1,749	0,142
	4/B'li Sözleşmeli	18,62		

Çalışma statüsü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devam Bağlılığı alt boyutları ile çalışma statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Sağlık personelinin kadrolu devlet memuru veya 4/B'li sözleşmeli olmaları, bağlılık algıları üzerinde etkili değildir.



Şekil 10. Çalışma Statüsü ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık

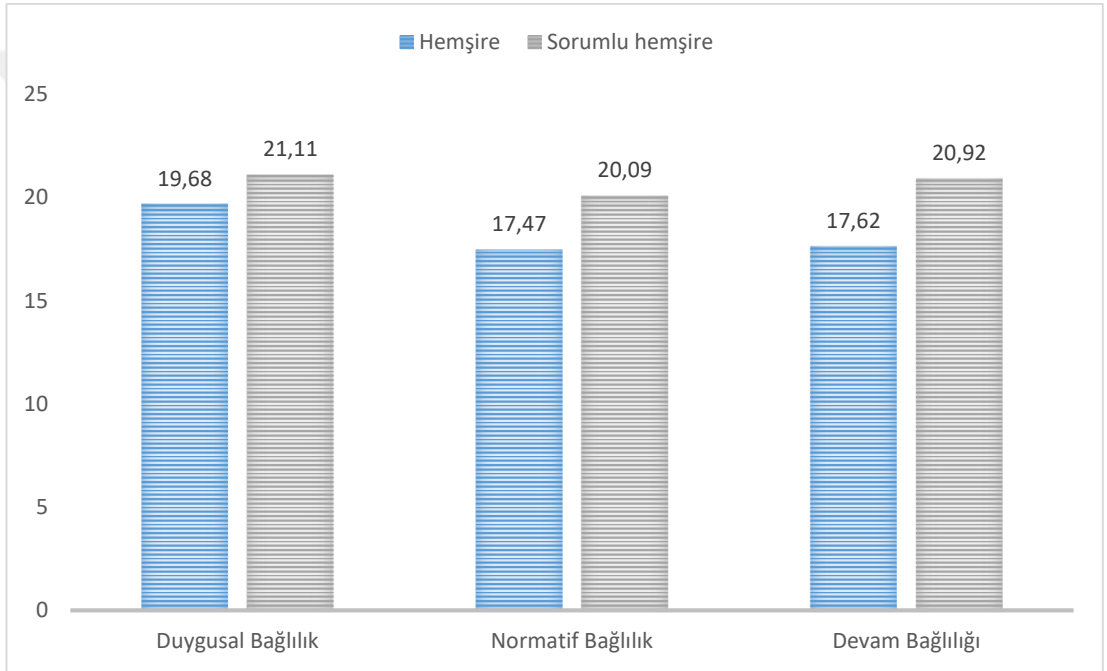
Çalışma statüsü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, tüm alt boyutlarda çalışma statüsüne göre örgütsel bağlılık puanı birbirine yakındır. Çalışma statüsüne bağlı olarak örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermemektedir.

Tablo 15. Kurumdaki Görev ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık t testi

		Ortalama	t	P
Duygusal Bağlılık	Hemşire	19,68	2,136	0,034

	<b>Sorumlu hemşire</b>	21,11		
<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>Hemşire</b>	17,47	2,607	0,012
	<b>Sorumlu hemşire</b>	20,09		
<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Hemşire</b>	17,62	3,183	0,002
	<b>Sorumlu hemşire</b>	20,92		

Kurumdaki görev ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devam Bağlılığı alt boyutları ile kurumdaki görev arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Hemşirelerin yöneticilik vasıflarını üstlenmeleri, bağlılık algıları üzerinde etkili olmaktadır.



Şekil 11. Kurumdaki Görev ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık

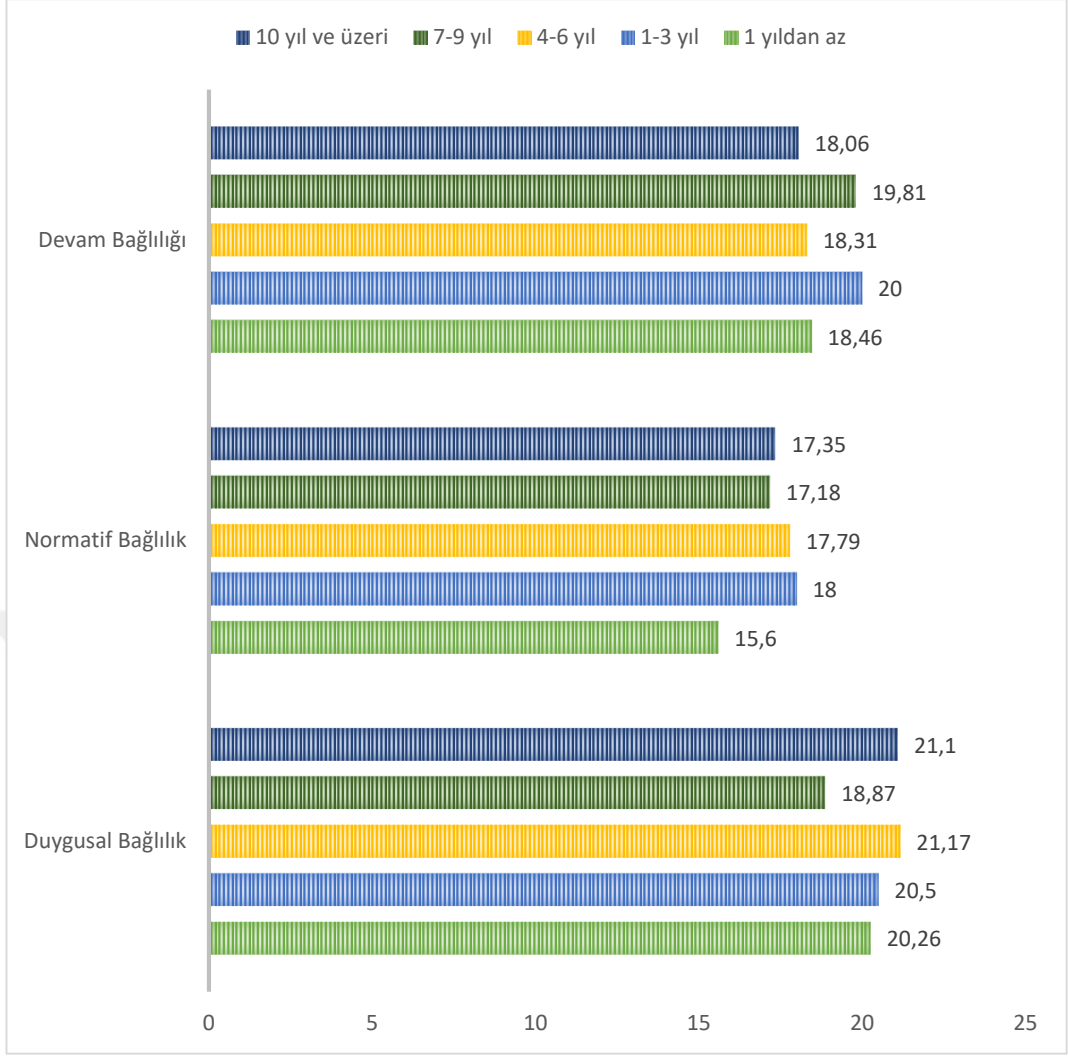
Kurumdaki görev durumuna göre örgütsel bağlılık algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, sorumlu hemşirelerin örgütsel bağlılık algıları daha yüksektir. Sorumlu hemşirelerin üstlenmiş oldukları sorumluluklar nedeniyle örgütsel bağlılık algıları daha yüksektir.

Tablo 16. Hastanedeki Kıdem ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi

		<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>1 yıldan az</b>	20,26	1,257	0,288
	<b>1-3 yıl</b>	20,50		

	<b>4-6 yıl</b>	21,17		
	<b>7-9 yıl</b>	18,87		
	<b>10 yıl ve üzeri</b>	21,10		
<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>1 yıldan az</b>	15,60	0,953	0,434
	<b>1-3 yıl</b>	18,00		
	<b>4-6 yıl</b>	17,79		
	<b>7-9 yıl</b>	17,18		
	<b>10 yıl ve üzeri</b>	17,35		
<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>1 yıldan az</b>	18,46	1,628	0,108
	<b>1-3 yıl</b>	20,00		
	<b>4-6 yıl</b>	18,31		
	<b>7-9 yıl</b>	19,81		
	<b>10 yıl ve üzeri</b>	18,06		

Hastanedeki kıdem ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devam Bağlılığı alt boyutları ile hastanedeki kıdem arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Hastanedeki çalışma yılına göre çalışanların bağlılık algıları farklılık göstermemektedir. Bu durum kıdeme bağlı olmadan çalışanların benzer işlerde çalışmalarından kaynaklı olabilir.



Şekil 12. Hastanedeki Kıdem ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık

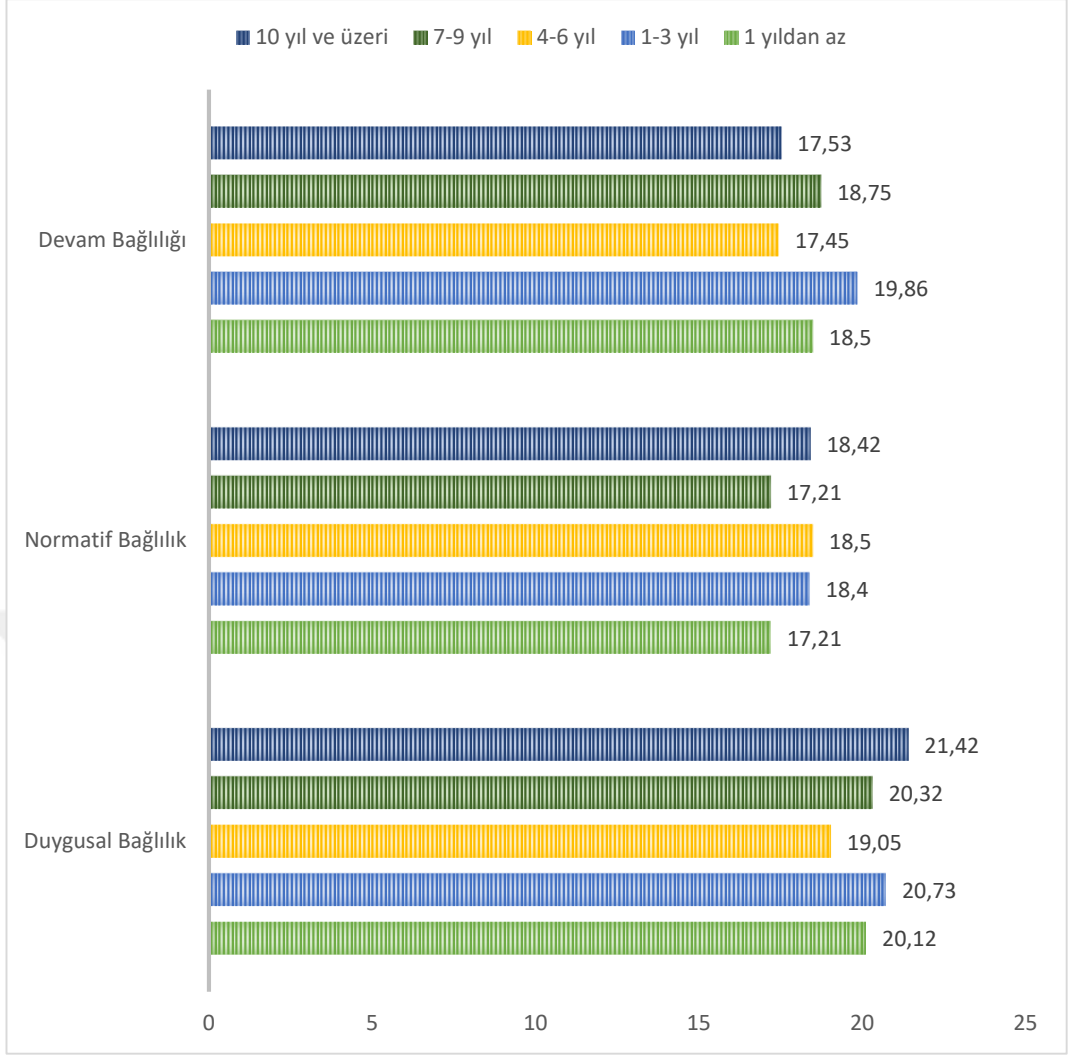
Hastanedeki kıdem ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, tüm alt boyutlarda kıdeme göre örgütsel bağlılık puanı birbirine yakındır. Hastanedeki kıdeme bağlı olarak örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermemektedir.

Tablo 17. Mesleki Deneyim ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi

		Ortalama	F	P
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>1 yıldan az</b>	20,12	1,963	0,098
	<b>1-3 yıl</b>	20,73		
	<b>4-6 yıl</b>	19,05		
	<b>7-9 yıl</b>	20,32		
	<b>10 yıl ve üzeri</b>	21,42		
<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>1 yıldan az</b>	17,21	1,855	0,152
	<b>1-3 yıl</b>	18,40		
	<b>4-6 yıl</b>	18,50		
	<b>7-9 yıl</b>	17,21		
	<b>10 yıl ve üzeri</b>	18,42		
<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>1 yıldan az</b>	18,50	1,270	0,371
	<b>1-3 yıl</b>	19,86		
	<b>4-6 yıl</b>	17,45		
	<b>7-9 yıl</b>	18,75		
	<b>10 yıl ve üzeri</b>	17,53		

Mesleki deneyim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devam Bağlılığı alt boyutları ile mesleki deneyim arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Kıdem gibi mesleki deneyimde örgütsel bağlılık algısı üzerinde etkili bir faktör olarak tespit edilememiştir.





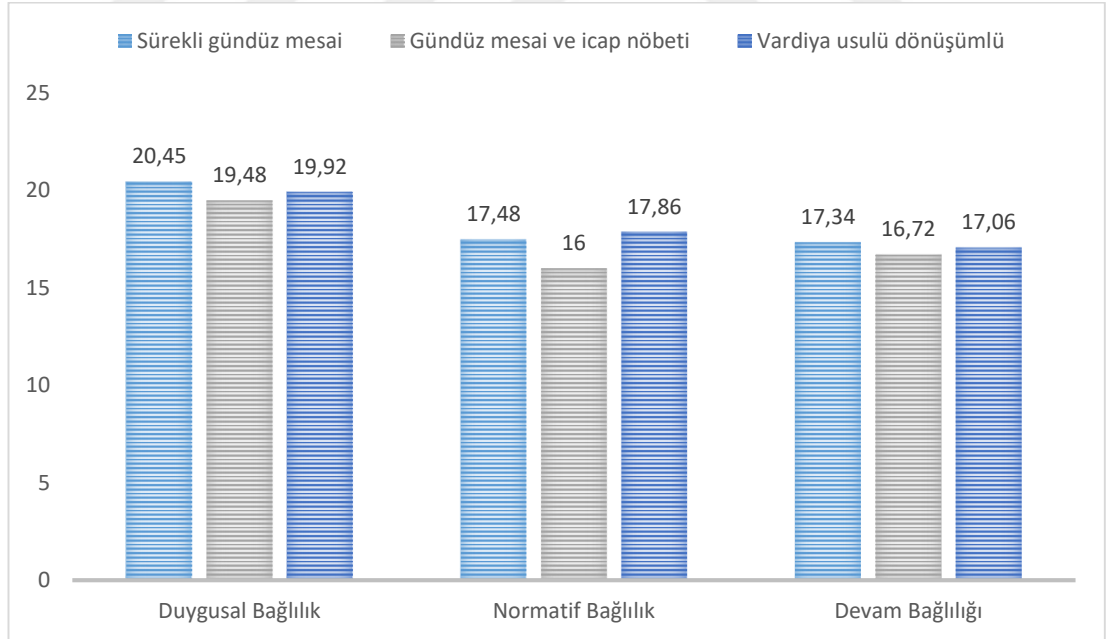
Şekil 13. Mesleki Deneyim ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık

Mesleki deneyim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, tüm alt boyutlarda deneyime göre örgütsel bağlılık puanı birbirine yakındır. Mesleki deneyime bağlı olarak örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermemektedir.

Tablo 18. Çalışma Şekli ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi

		Ortalama	F	P
Duygusal Bağlılık	Sürekli gündüz mesai	20,45	0,744	0,476
	Gündüz mesai ve icap nöbeti	19,48		
	Vardiya usulü dönüşümlü	19,92		
Normatif Bağlılık	Sürekli gündüz mesai	17,48	1,070	0,421
	Gündüz mesai ve icap nöbeti	16,00		
	Vardiya usulü dönüşümlü	17,86		
Devam Bağlılığı	Sürekli gündüz mesai	17,34	1,550	0,214
	Gündüz mesai ve icap nöbeti	16,72		
	Vardiya usulü dönüşümlü	17,06		

Çalışma şekli ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devam Bağlılığı alt boyutları ile çalışma şekli arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Hemşirelerin çalışma şekilleri bağlılık algıları üzerinde etkili olmamaktadır.



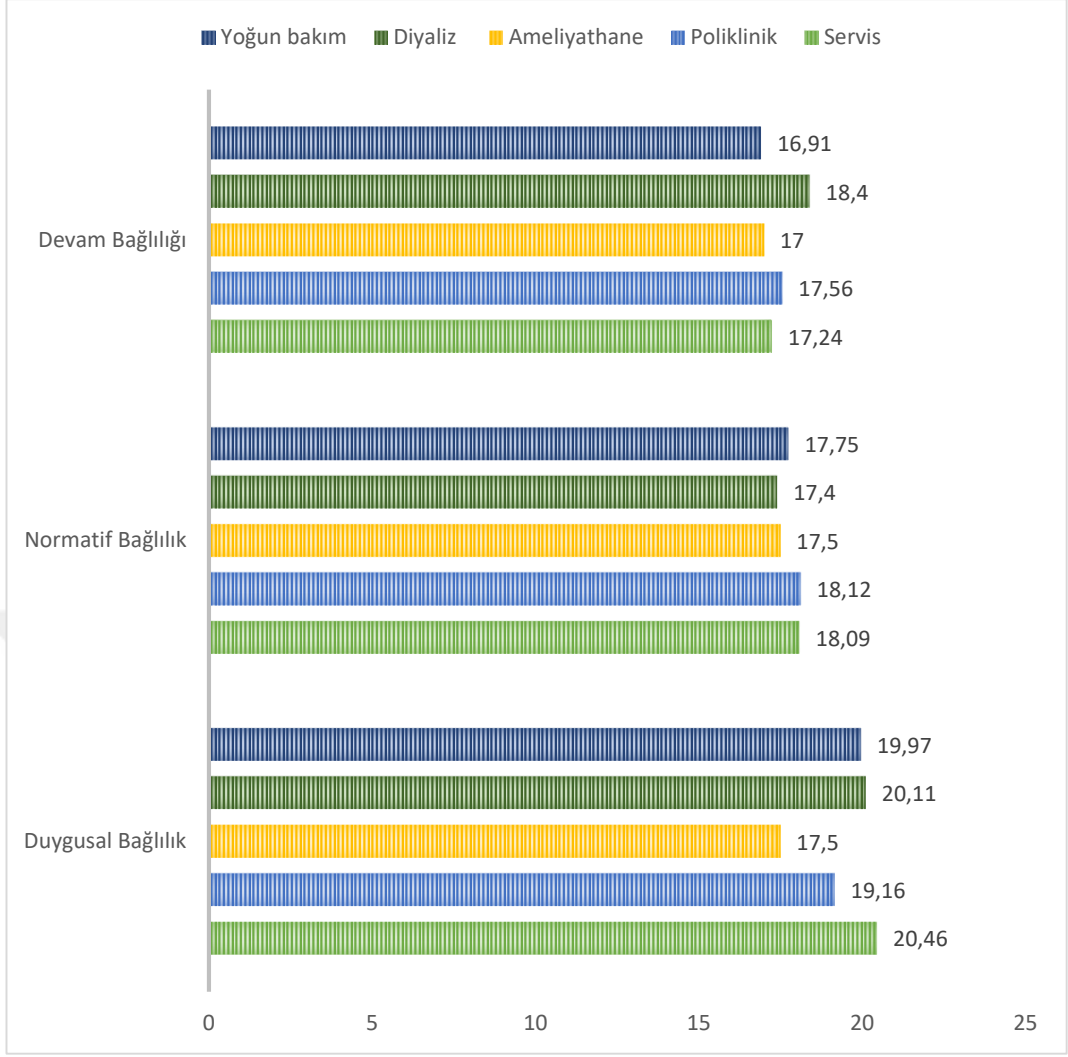
Şekil 14. Çalışma Şekli ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık

Çalışma şekli ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, tüm alt boyutlarda çalışma şekline göre örgütsel bağlılık puanı birbirine yakındır. Çalışma şekline bağlı olarak örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermemektedir.

Tablo 19. Çalışılan Birim ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi

		Ortalama	F	P
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Servis</b>	20,46	0,912	0,458
	<b>Poliklinik</b>	19,16		
	<b>Ameliyathane</b>	17,50		
	<b>Diyaliz</b>	20,11		
	<b>Yoğun bakım</b>	19,97		
<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>Servis</b>	18,09	1,063	0,321
	<b>Poliklinik</b>	18,12		
	<b>Ameliyathane</b>	17,50		
	<b>Diyaliz</b>	17,40		
	<b>Yoğun bakım</b>	17,75		
<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Servis</b>	17,24	0,852	0,494
	<b>Poliklinik</b>	17,56		
	<b>Ameliyathane</b>	17,00		
	<b>Diyaliz</b>	18,40		
	<b>Yoğun bakım</b>	16,91		

Çalışılan birim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devam Bağlılığı alt boyutları ile çalışılan birim arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Tüm birimlerdeki çalışma şartlarının zorlu olmasından kaynaklı olarak bağlılık algısı farklı birimlerde çalışanlar arasında farklılık göstermemektedir.



Şekil 15. Çalışılan Birim ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık

Çalışılan birim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, tüm alt boyutlarda deneyime göre örgütsel bağlılık puanı birbirine yakındır. Çalışılan birime bağlı olarak örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermemektedir.

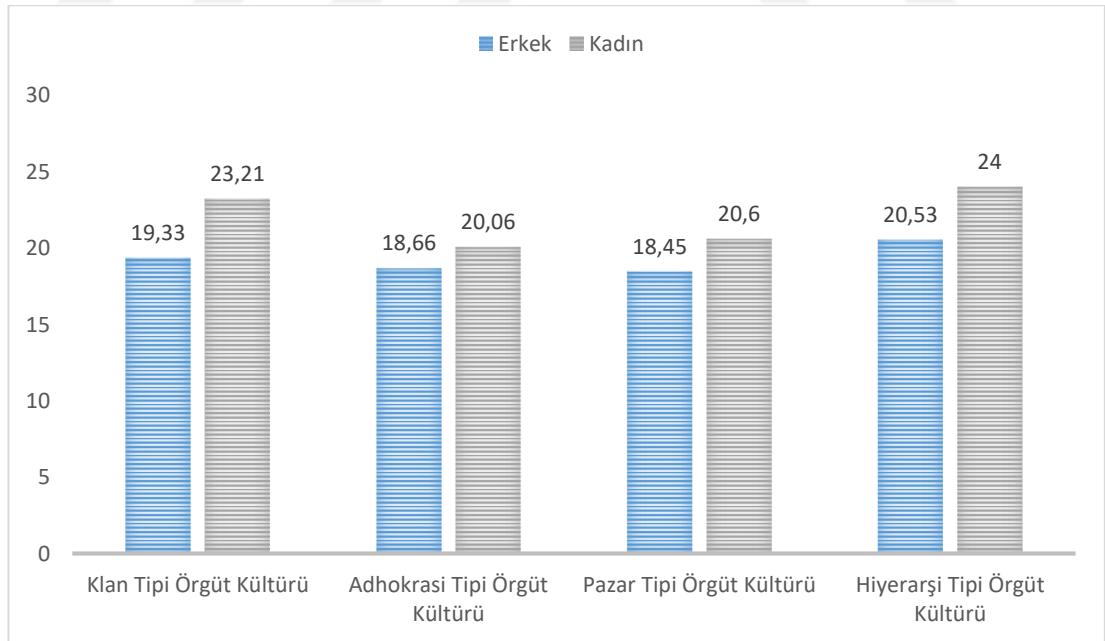
### 3.9.3. Örgüt Kültürü Algısı ve Demografik Özellikler İlişkisi

Araştırmanın bu bölümünde örgüt kültürü algısı ve demografik özellikler ilişkisine yer verilmiştir.

Tablo 20. Cinsiyet ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık t testi

		Ortalama	t	P
Klan Tipi Örgüt Kültürü	Erkek	19,33	5,194	0,000
	Kadın	23,21		
Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü	Erkek	18,66	1,984	0,048
	Kadın	20,06		
Pazar Tipi Örgüt Kültürü	Erkek	18,45	3,391	0,001
	Kadın	20,60		
Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü	Erkek	20,53	4,943	0,000
	Kadın	24,00		

Cinsiyet ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, Klan Tipi Örgüt Kültürü Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü, Pazar Tipi Örgüt Kültürü, Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü alt boyutları ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Cinsiyet faktörü örgüt kültürü algısı üzerinde etkilidir.



Şekil 16. Cinsiyet ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık

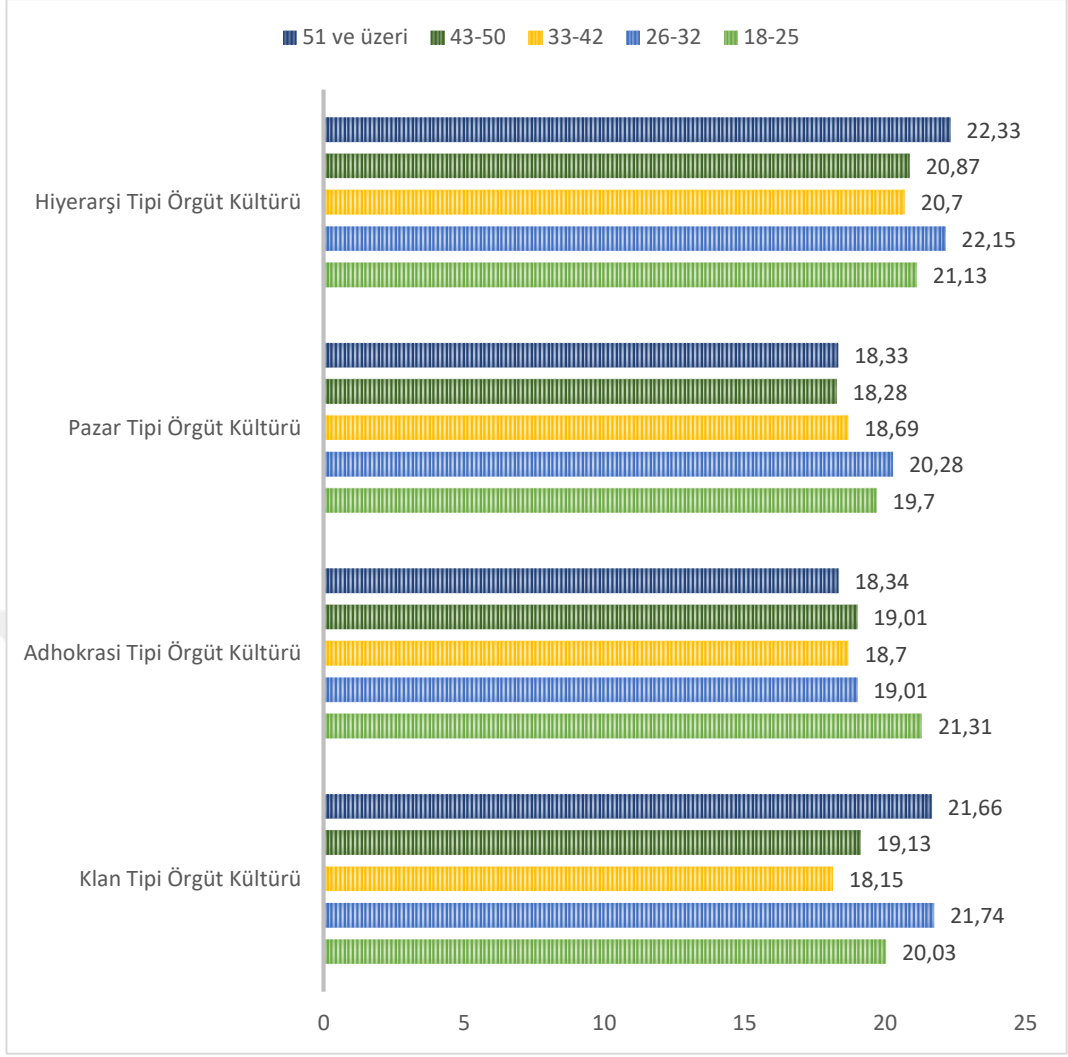
Kadın hemşirelerin tüm alt boyutlarda algıları erkeklere göre daha yüksektir ve bu durum istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum toplumda erkek hemşirelere olan

bakıştan kaynaklı olabilir. Erkek hemşirelere yönelik olarak var olan toplum baskısı erkek hemşirelerin örgüt kültürü algılarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 21. Yaş ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi

		Ortalama	F	P
<b>Klan Tipi Örgüt Kültürü</b>	<b>18-25</b>	20,03	1,328	0,298
	<b>26-32</b>	21,74		
	<b>33-42</b>	18,15		
	<b>43-50</b>	19,13		
	<b>51 ve üzeri</b>	21,66		
<b>Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü</b>	<b>18-25</b>	21,31	1,278	0,325
	<b>26-32</b>	19,01		
	<b>33-42</b>	18,70		
	<b>43-50</b>	19,01		
	<b>51 ve üzeri</b>	18,34		
<b>Pazar Tipi Örgüt Kültürü</b>	<b>18-25</b>	19,70	1,056	0,431
	<b>26-32</b>	20,28		
	<b>33-42</b>	18,69		
	<b>43-50</b>	18,28		
	<b>51 ve üzeri</b>	18,33		
<b>Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü</b>	<b>18-25</b>	21,13	1,122	0,382
	<b>26-32</b>	22,15		
	<b>33-42</b>	20,70		
	<b>43-50</b>	20,87		
	<b>51 ve üzeri</b>	22,33		

Yaş ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, Klan Tipi Örgüt Kültürü, Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü, Pazar Tipi Örgüt Kültürü, Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü alt boyutları ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Çalışanlar farklı yaşlarda olsalar dahi örgüt kültürünü benzer şekilde algılamaktadırlar.



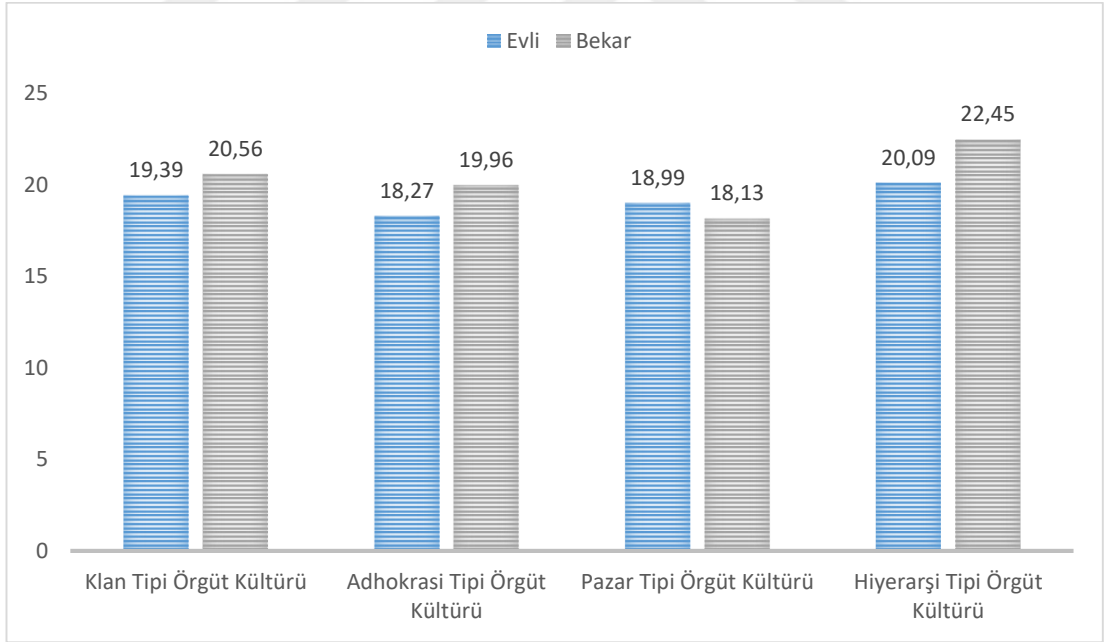
Şekil 17. Yaş ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık

Yaş ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, tüm alt boyutlarda yaşlara göre örgüt kültürü puanı birbirine yakındır. Yaşa bağlı olarak örgüt kültürü algısı farklılık göstermemektedir.

Tablo 22. Medeni Durum ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık t testi

		Ortalama	t	p
Klan Tipi Örgüt Kültürü	Evli	19,39	2,367	0,096
	Bekar	20,56		
Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü	Evli	18,27	2,481	0,080
	Bekar	19,96		
Pazar Tipi Örgüt Kültürü	Evli	18,99	1,819	0,165
	Bekar	18,13		
Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü	Evli	20,09	2,388	0,921
	Bekar	22,45		

Medeni durum ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, Klan Tipi Örgüt Kültürü Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü, Pazar Tipi Örgüt Kültürü, Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü alt boyutları ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Sağlık personelinin evli veya bekar olmaları, örgüt kültürü algıları üzerinde etkili bir faktör değildir.



Şekil 18. Medeni Durum ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık

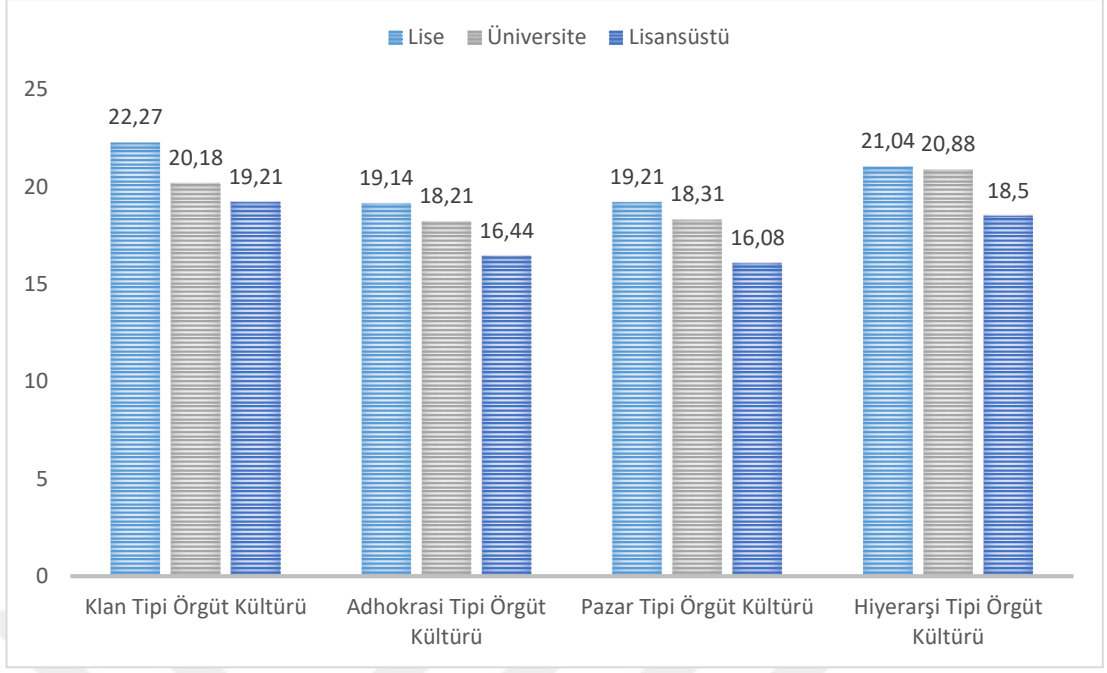
Medeni durum ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, tüm alt boyutlarda medeni duruma göre örgüt kültürü puanı birbirine yakındır. Medeni duruma bağlı olarak örgüt kültürü algısı farklılık göstermemektedir.



Tablo 23. Eğitim Durumu ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi

		Ortalama	F	p
Klan Tipi Örgüt Kültürü	Lise	22,27	4,739	0,010
	Üniversite	20,18		
	Lisansüstü	19,21		
Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü	Lise	19,14	5,020	0,007
	Üniversite	18,21		
	Lisansüstü	16,44		
Pazar Tipi Örgüt Kültürü	Lise	19,21	13,436	0,000
	Üniversite	18,31		
	Lisansüstü	16,08		
Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü	Lise	21,04	4,122	0,017
	Üniversite	20,88		
	Lisansüstü	18,50		

Eğitim durumu ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, Klan Tipi Örgüt Kültürü Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü, Pazar Tipi Örgüt Kültürü, Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü alt boyutları ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Sağlık personelinin eğitim durumu, örgüt kültürü algısı üzerinde etkili olmaktadır.



Şekil 19. Eğitim Durumu ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık

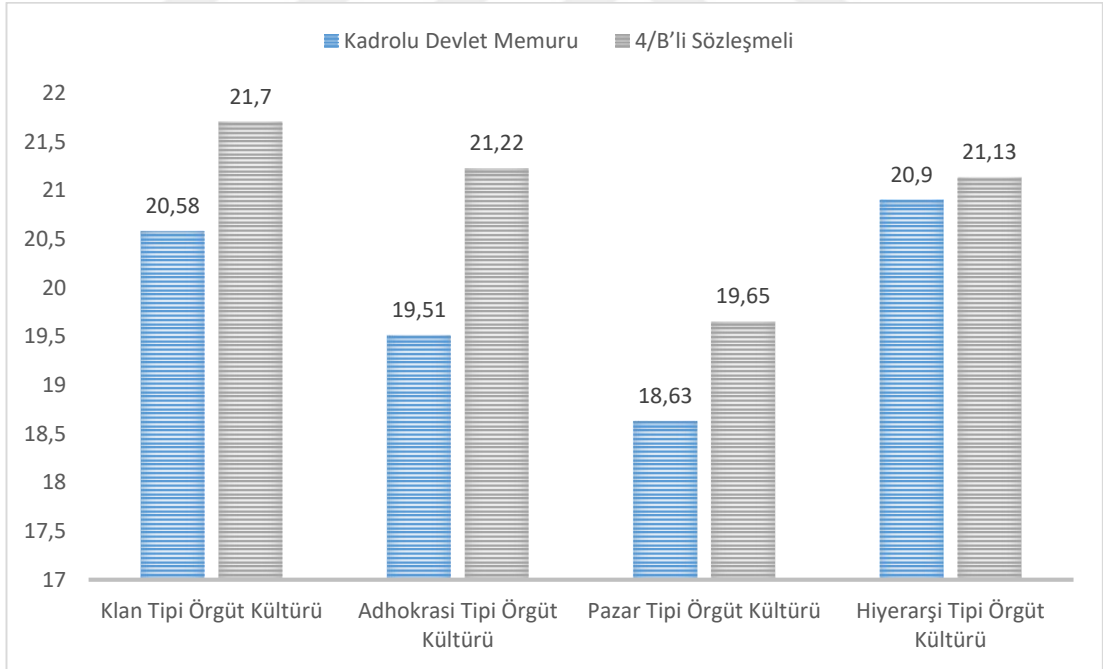
Eğitim durumuna göre örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, eğitim düzeyi yükseldikçe örgüt kültürü algısının düştüğü görülmektedir. Lise mezunu hemşirelerin örgüt kültürü algıları daha yüksekken, sırasıyla üniversite ve lisansüstü eğitim duruma sahip hemşirelerin örgüt kültürü algıları daha düşüktür.

Örgüt kültürü algısında eğitimin önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe örgüt kültürü algısı düşmektedir. Bu durum yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların başka hastanelerde de rahatlıkla çalışabilme imkanlarının olmasından kaynaklanıyor olabilir. Lise mezunu hemşirelerin diğerlerine göre daha fazla iş kaygısının olması örgüt kültürü algısının yükselmesine sebebiyet verebilir.

Tablo 24. Çalışma Statüsü ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık t testi

		Ortalama	t	p
Klan Tipi Örgüt Kültürü	Kadrolu Devlet Memuru	20,58	1,671	0,123
	4/B'li Sözleşmeli	21,70		
Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü	Kadrolu Devlet Memuru	19,51	1,839	0,117
	4/B'li Sözleşmeli	21,22		
Pazar Tipi Örgüt Kültürü	Kadrolu Devlet Memuru	18,63	1,501	0,135
	4/B'li Sözleşmeli	19,65		
Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü	Kadrolu Devlet Memuru	20,90	0,297	0,767
	4/B'li Sözleşmeli	21,13		

Çalışma statüsü ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, Klan Tipi Örgüt Kültürü, Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü, Pazar Tipi Örgüt Kültürü, Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü alt boyutları ile çalışma statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Çalışanların kadrolu devlet memuru veya 4/B'li sözleşmeli olmaları örgüt kültürü algılamaları üzerinde etkili değildir.



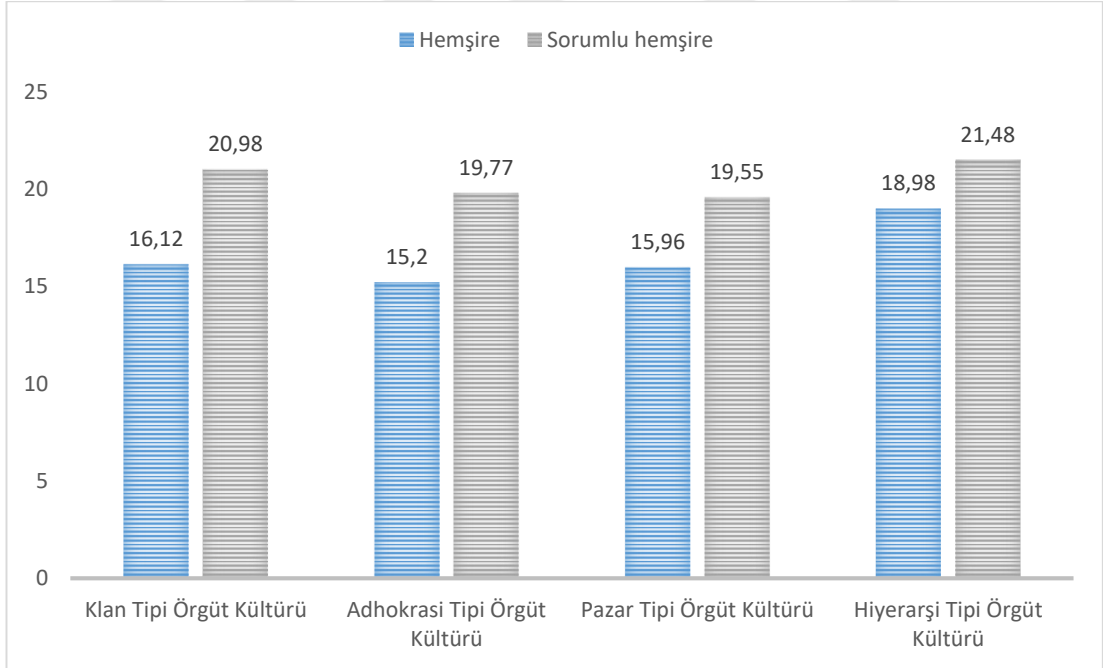
Şekil 20. Çalışma Statüsü ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık

Çalışma statüsü ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, tüm alt boyutlarda çalışma statüsüne göre örgüt kültürü puanı birbirine yakındır. Çalışma statüsüne bağlı olarak örgüt kültürü algısı farklılık göstermemektedir.

Tablo 25. Kurumdaki Görev ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık t testi

		Ortalama	t	p
Klan Tipi Örgüt Kültürü	Hemşire	16,12	8,405	0,000
	Sorumlu hemşire	20,98		
Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü	Hemşire	15,20	9,016	0,000
	Sorumlu hemşire	19,77		
Pazar Tipi Örgüt Kültürü	Hemşire	15,96	7,407	0,000
	Sorumlu hemşire	19,55		
Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü	Hemşire	18,98	4,689	0,000
	Sorumlu hemşire	21,48		

Kurumdaki görev ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, Klan Tipi Örgüt Kültürü, Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü, Pazar Tipi Örgüt Kültürü, Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü alt boyutları ile kurumdaki görev arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Hemşirelerin yönetici vasıflarını üstlenmeleri, örgüt kültürü algıları üzerinde etkili olmaktadır.



Şekil 21. Kurumdaki Görev ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık

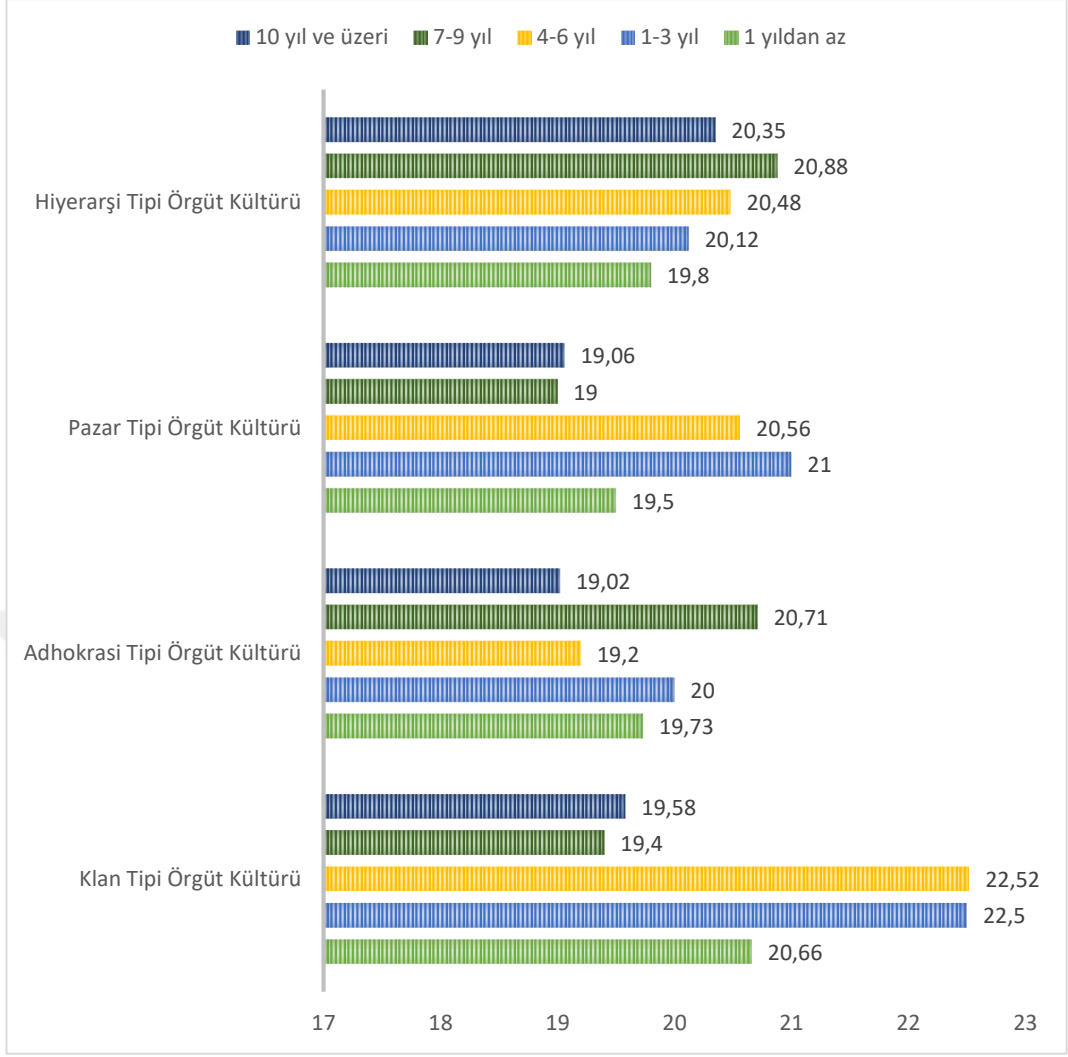
Kurumdaki görev durumuna göre örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, sorumlu hemşirelerin örgüt kültürü algıları daha yüksektir. Sorumlu

hemşirelerin üstlenmiş oldukları sorumluluklar nedeniyle örgüt kültürü algıları daha yüksektir.

Tablo 26. Hastanedeki Kıdem ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi

		Ortalama	F	p
<b>Klan Tipi Örgüt Kültürü</b>	<b>1 yıldan az</b>	20,66	1,095	0,421
	<b>1-3 yıl</b>	22,50		
	<b>4-6 yıl</b>	22,52		
	<b>7-9 yıl</b>	19,40		
	<b>10 yıl ve üzeri</b>	19,58		
<b>Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü</b>	<b>1 yıldan az</b>	19,73	1,293	0,320
	<b>1-3 yıl</b>	20,00		
	<b>4-6 yıl</b>	19,20		
	<b>7-9 yıl</b>	20,71		
	<b>10 yıl ve üzeri</b>	19,02		
<b>Pazar Tipi Örgüt Kültürü</b>	<b>1 yıldan az</b>	19,50	1,484	0,294
	<b>1-3 yıl</b>	21,00		
	<b>4-6 yıl</b>	20,56		
	<b>7-9 yıl</b>	19,00		
	<b>10 yıl ve üzeri</b>	19,06		
<b>Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü</b>	<b>1 yıldan az</b>	19,80	1,283	0,351
	<b>1-3 yıl</b>	20,12		
	<b>4-6 yıl</b>	20,47		
	<b>7-9 yıl</b>	20,88		
	<b>10 yıl ve üzeri</b>	20,35		

Hastanedeki kıdem ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, Klan Tipi Örgüt Kültürü, Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü, Pazar Tipi Örgüt Kültürü, Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü alt boyutları ile hastanedeki kıdem arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ).



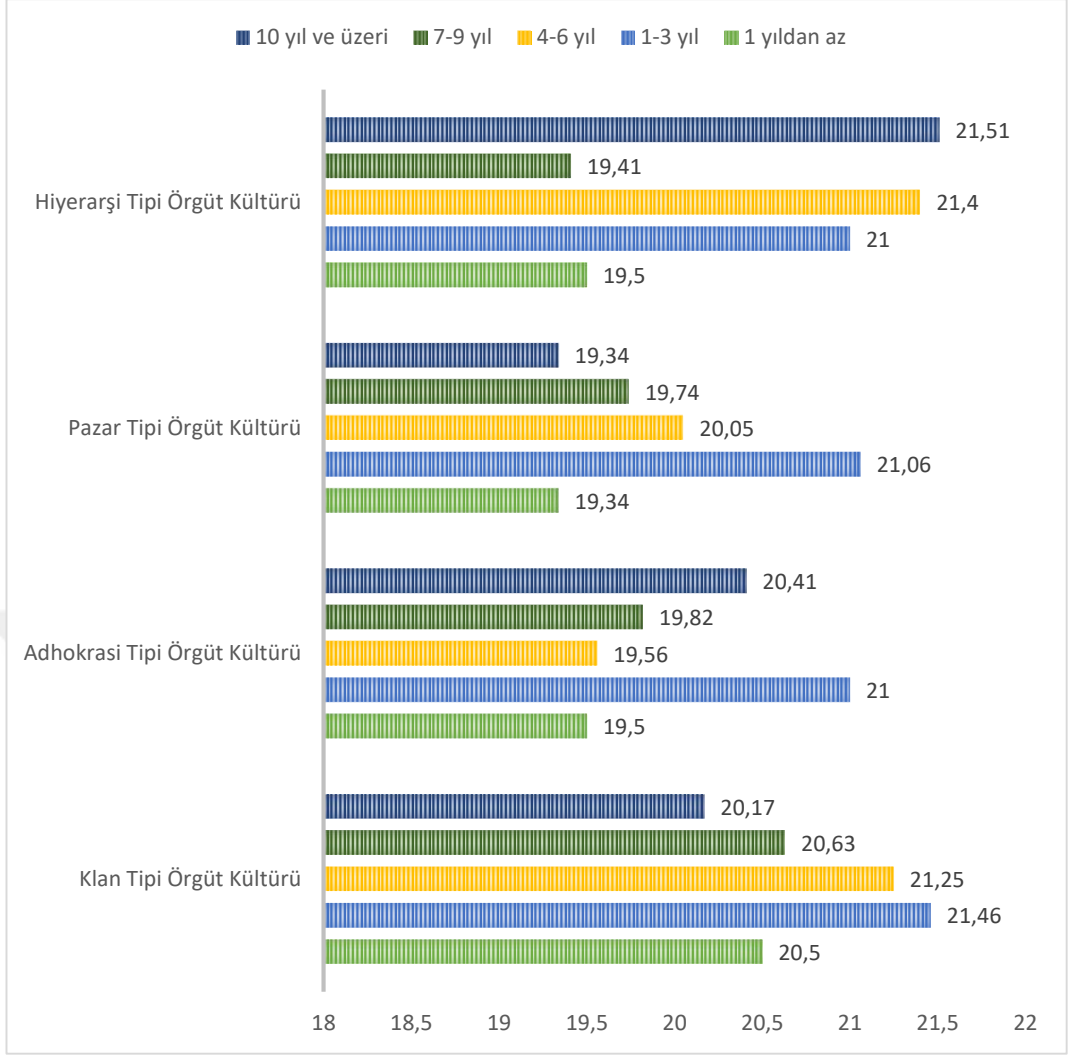
Şekil 22. Hastanedeki Kıdem ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık

Hastanedeki kıdem ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, tüm alt boyutlarda kıdeme göre örgüt kültürü puanı birbirine yakındır. Hastanedeki kıdeme bağlı olarak örgüt kültürü algısı farklılık göstermemektedir.

Tablo 27. Mesleki Deneyim ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi

		Ortalama	F	p
<b>Klan Tipi Örgüt Kültürü</b>	<b>1 yıldan az</b>	20,50	1,443	0,285
	<b>1-3 yıl</b>	21,46		
	<b>4-6 yıl</b>	21,25		
	<b>7-9 yıl</b>	20,63		
	<b>10 yıl ve üzeri</b>	20,17		
<b>Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü</b>	<b>1 yıldan az</b>	19,50	1,980	0,108
	<b>1-3 yıl</b>	21,00		
	<b>4-6 yıl</b>	19,56		
	<b>7-9 yıl</b>	19,82		
	<b>10 yıl ve üzeri</b>	20,41		
<b>Pazar Tipi Örgüt Kültürü</b>	<b>1 yıldan az</b>	19,34	1,732	0,204
	<b>1-3 yıl</b>	21,06		
	<b>4-6 yıl</b>	20,05		
	<b>7-9 yıl</b>	19,74		
	<b>10 yıl ve üzeri</b>	19,34		
<b>Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü</b>	<b>1 yıldan az</b>	19,50	1,133	0,351
	<b>1-3 yıl</b>	21,00		
	<b>4-6 yıl</b>	21,40		
	<b>7-9 yıl</b>	19,41		
	<b>10 yıl ve üzeri</b>	21,51		

Mesleki deneyim ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, Klan Tipi Örgüt Kültürü, Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü, Pazar Tipi Örgüt Kültürü, Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü alt boyutları ile mesleki deneyim arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ).



Şekil 23. Mesleki Deneyim ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık

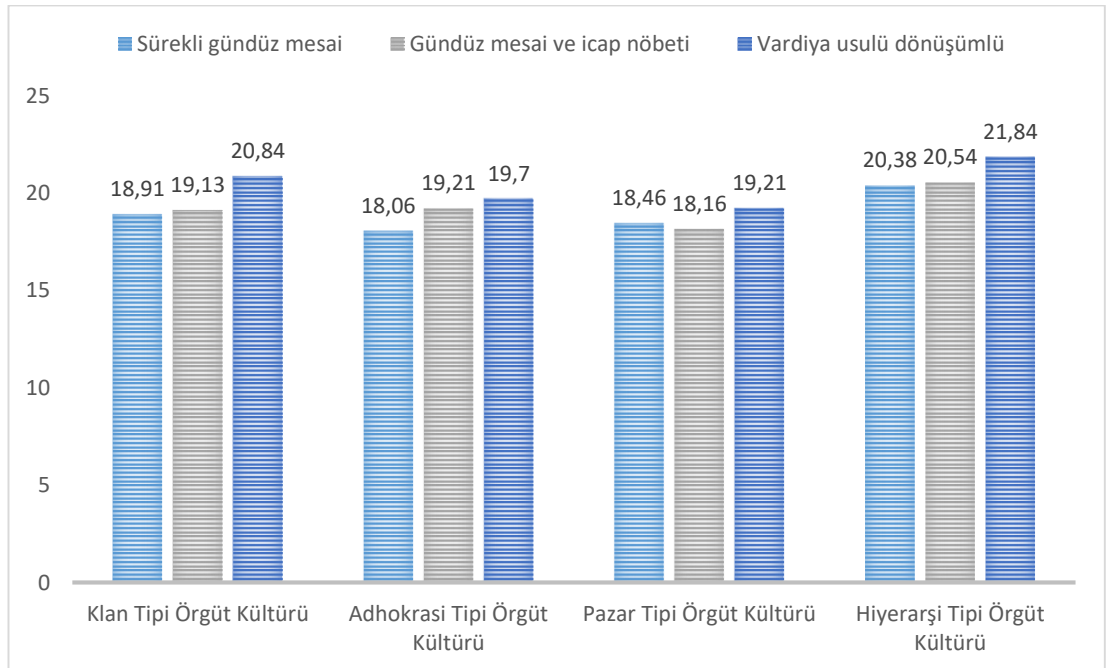
Mesleki deneyim ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, tüm alt boyutlarda deneyime göre örgüt kültürü puanı birbirine yakındır. Mesleki deneyime bağlı olarak örgüt kültürü algısı farklılık göstermemektedir.



Tablo 28. Çalışma Şekli ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi

		Ortalama	F	p
Klan Tipi Örgüt Kültürü	Sürekli gündüz mesai	18,91	1,580	0,235
	Gündüz mesai ve icap nöbeti	19,13		
	Vardiya usulü dönüşümlü	20,84		
Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü	Sürekli gündüz mesai	18,06	1,394	0,312
	Gündüz mesai ve icap nöbeti	19,21		
	Vardiya usulü dönüşümlü	19,70		
Pazar Tipi Örgüt Kültürü	Sürekli gündüz mesai	18,46	1,683	0,188
	Gündüz mesai ve icap nöbeti	18,16		
	Vardiya usulü dönüşümlü	19,21		
Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü	Sürekli gündüz mesai	20,38	1,051	0,531
	Gündüz mesai ve icap nöbeti	20,54		
	Vardiya usulü dönüşümlü	21,84		

Çalışma şekli ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, Klan Tipi Örgüt Kültürü, Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü, Pazar Tipi Örgüt Kültürü, Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü alt boyutları ile çalışma şekli arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ).



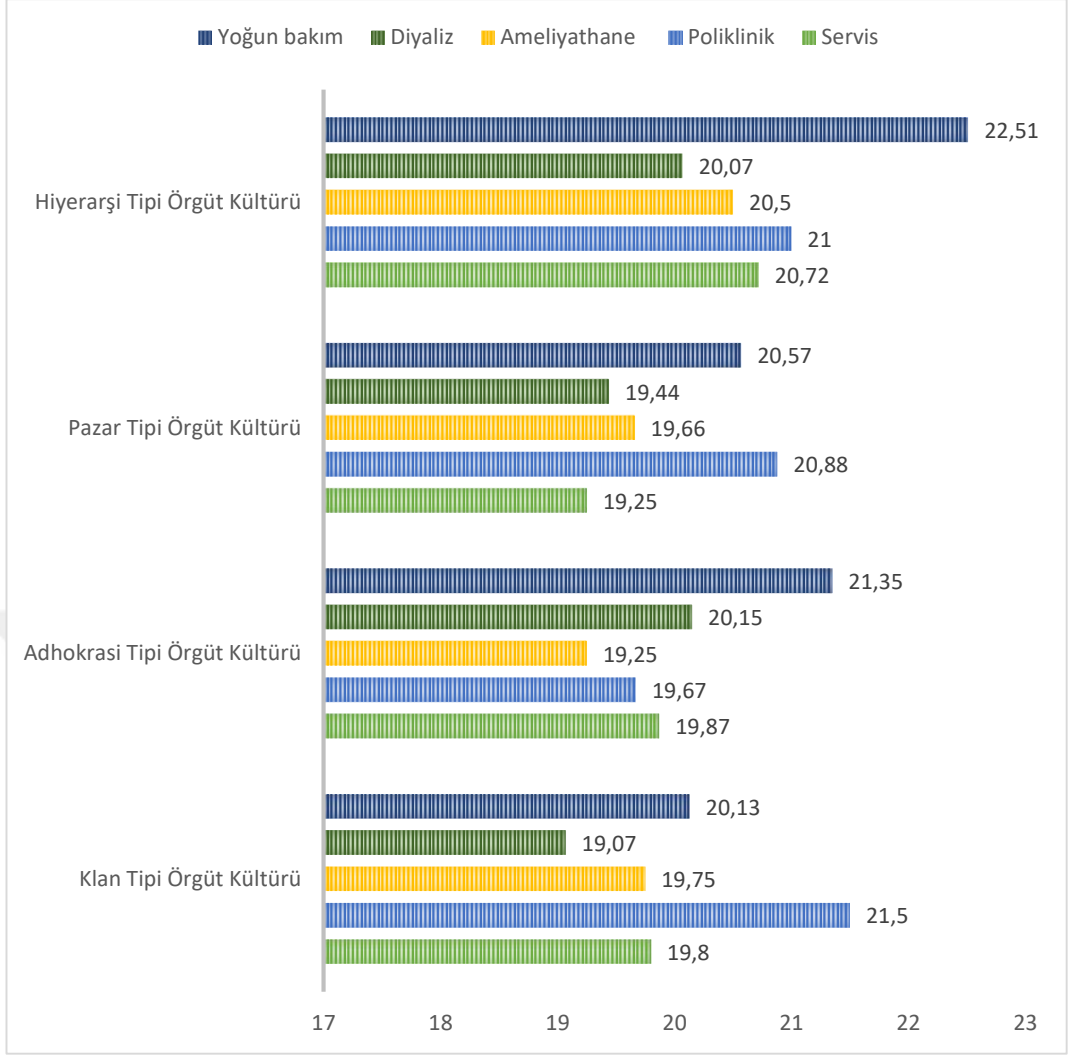
Şekil 24. Çalışma Şekli ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık

Çalışma şekli ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, tüm alt boyutlarda çalışma şekline göre örgüt kültürü puanı birbirine yakındır. Çalışma şekline bağlı olarak örgüt kültürü algısı farklılık göstermemektedir.

Tablo 29. Çalışılan Birim ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık ANOVA testi

		Ortalama	F	p
<b>Klan Tipi Örgüt Kültürü</b>	<b>Servis</b>	19,80	1,480	0,248
	<b>Poliklinik</b>	21,50		
	<b>Ameliyathane</b>	19,75		
	<b>Diyaliz</b>	19,07		
	<b>Yoğun bakım</b>	20,13		
<b>Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü</b>	<b>Servis</b>	19,87	1,851	0,158
	<b>Poliklinik</b>	19,67		
	<b>Ameliyathane</b>	19,25		
	<b>Diyaliz</b>	20,15		
	<b>Yoğun bakım</b>	21,35		
<b>Pazar Tipi Örgüt Kültürü</b>	<b>Servis</b>	19,25	1,277	0,394
	<b>Poliklinik</b>	20,88		
	<b>Ameliyathane</b>	19,66		
	<b>Diyaliz</b>	19,44		
	<b>Yoğun bakım</b>	20,57		
<b>Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü</b>	<b>Servis</b>	20,72	2,135	0,077
	<b>Poliklinik</b>	21,00		
	<b>Ameliyathane</b>	20,50		
	<b>Diyaliz</b>	20,07		
	<b>Yoğun bakım</b>	22,51		

Çalışılan birim ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, Klan Tipi Örgüt Kültürü, Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü, Pazar Tipi Örgüt Kültürü, Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü alt boyutları ile çalışılan birim arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ).



Şekil 25. Çalışılan Birim ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Farklılık

Çalışılan birim ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, tüm alt boyutlarda çalışılan birime göre örgüt kültürü puanı birbirine yakındır. Çalışılan birime bağlı olarak örgüt kültürü algısı farklılık göstermemektedir.

### 3.9.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık

Araştırmanın bu bölümünde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algısı arasındaki farklılığa yer verilmiştir.

Tablo 30. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki Farklılık Pearson Korelasyon Testi

		Duygusal bağlılık	Normatif bağlılık	Devam bağlılığı
<b>Klan Tipi Örgüt Kültürü</b>	r*	,345**	,341**	-,086
	p*	,000	,000	,186
	N*	224	239	239
<b>Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü</b>	r*	,355**	,382**	,175**
	p*	,000	,000	,006
	N*	226	241	241
<b>Pazar Tipi Örgüt Kültürü</b>	r*	,130	,348**	,208**
	p*	,056	,000	,002
	N*	216	229	229
<b>Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü</b>	r*	,441**	,341**	-,225**
	p*	,000	,000	,001
	N*	212	225	225

\*r: Pearson korelasyon katsayısı; p: Olasılık değeri; N: Örneklem.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisi incelendiğinde Duygusal Bağlılık ile Klan Tipi Örgüt Kültürü, Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü ve Hiyerarşi Tipi Örgüt kültürü algısı arasında pozitif yönlü ilişki; Normatif Bağlılık ile Klan Tipi Örgüt Kültürü, Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü, Pazar Tipi Örgüt Kültürü ve Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü pozitif yönlü ilişki; Devam Bağlılığı ile Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü ve Pazar Tipi Örgüt Kültürü pozitif yönlü ilişki mevcuttur ( $p < 0,05$ ). Bununla beraber Devam Bağlılığı ile Hiyerarşi Tipi Örgüt kültürü algısı arasında negatif yönlü ilişki mevcuttur ( $p > 0,05$ ).

Araştırma bulgularına göre örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında ilişki mevcuttur. Bununla beraber duygusal bağlılık ve normatif bağlılık her tipteki örgüt kültürü ile pozitif ilişki barındırırken devam bağlılığı ile Hiyerarşi Tipi Örgüt kültürü algısı arasında negatif ilişki mevcuttur. Bu durum hastanelerde hiyerarşik yapının var olmasının örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Hastanelerde hiyerarşik yapının varlığı çalışanların iş ortamında devam etme algılarını negatif yönde etkilemektedir. Sağlık personeli, hiyerarşik bir örgüt yapısında çalışmaya karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Çalışanlar daha fazla katılımcı örgüt yapılarını

desteklemektedirler. Çalışanların fikirlerinin alındığı ve kararlara katılımlarının sağlandığı örgütlerde çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

Çalışanlar için örgüt kültürü kapsamında örgütün benimsediği değerler, bağlılık algıları için önemli olmaktadır. Örgütün çalışanları destekleyici ve kariyerlerini olumlu yönde geliştirici eylem planlarını geliştirmeleri, çalışanların alternatif iş imkanlarını değerlendirme durumlarını azaltacak ve bağlılıklarını arttıracaktır. Bu durum hem çalışan hem de örgüt için kazançlı bir durum olmaktadır. Örgütlerde kalifiye işgücünü kaybetmemek adına çalışanlarını destekleyici eylem planlarını yürütmektedirler.



## SONUÇ

Bu çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi, İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi örneğinde incelenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

Araştırmada Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devam Bağlılığı alt boyutları ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma statüsü, kurumdaki görev, kıdem, mesleki deneyim, çalışma şekli ve çalışılan birim arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Araştırmada Klan Tipi Örgüt Kültürü, Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü, Pazar Tipi Örgüt Kültürü, Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü alt boyutları ile yaş, medeni durum, çalışma statüsü, hastanedeki kıdem, mesleki deneyim, çalışma şekli ve çalışılan birim arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Araştırmada Klan Tipi Örgüt Kültürü, Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü, Pazar Tipi Örgüt Kültürü, Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü alt boyutları ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kadın hemşirelerin tüm alt boyutlarda algıları erkeklere göre daha yüksektir ve bu durum istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum toplumda erkek hemşirelere olan bakıştan kaynaklı olabilir. Erkek hemşirelere yönelik olarak var olan toplum baskısı erkek hemşirelerin örgüt kültürü algılarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Eğitim durumu ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, Klan Tipi Örgüt Kültürü, Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü, Pazar Tipi Örgüt Kültürü, Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü alt boyutları ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Eğitim durumuna göre örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, eğitim düzeyi yükseldikçe örgüt kültürü algısının düştüğü görülmektedir. Lise mezunu hemşirelerin örgüt kültürü algıları daha yüksekken, sırasıyla üniversite ve lisansüstü eğitim durumuna sahip hemşirelerin örgüt kültürü algıları daha düşüktür.

Kurumdaki görev ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, Klan Tipi Örgüt Kültürü, Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü, Pazar Tipi Örgüt Kültürü, Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü alt boyutları ile kurumdaki görev arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kurumdaki görev durumuna göre örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, sorumlu hemşirelerin örgüt kültürü algıları daha yüksektir. Sorumlu hemşirelerin üstlenmiş oldukları sorumluluklar nedeniyle örgüt kültürü algıları daha yüksektir.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisi incelendiğinde Duygusal Bağlılık ile Klan Tipi Örgüt Kültürü, Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü ve Hiyerarşi Tipi Örgüt kültürü algısı arasında pozitif yönlü ilişki; Normatif Bağlılık ile Klan Tipi Örgüt Kültürü, Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü, Pazar Tipi Örgüt Kültürü ve Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü pozitif yönlü ilişki; Devam Bağlılığı ile Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü ve Pazar Tipi Örgüt Kültürü pozitif yönlü ilişki mevcuttur. Bununla beraber Devam Bağlılığı ile Hiyerarşi Tipi Örgüt kültürü algısı arasında negatif yönlü ilişki mevcuttur ( $p>0,05$ ). Araştırma bulgularına göre örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında ilişki mevcuttur. Bununla beraber duygusal bağlılık ve normatif bağlılık her tipteki örgüt kültürü ile pozitif ilişki barındırırken devam bağlılığı ile Hiyerarşi Tipi Örgüt kültürü algısı arasında negatif ilişki mevcuttur. Bu durum hastanelerde hiyerarşik yapının var olmasının örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediğini göstermektedir.

Araştırma kapsamında hastanelerde çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerinde örgüt kültürünün önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü, örgütün değerler bütünü olarak düşünüldüğünde, değer yargılarının çalışana uygun olup olmaması, çalışanın bağlılık algısı üzerinde etkili olmaktadır. Araştırma sonucunda özellikle çalışanların bağlılık algılarında katılımcı nitelikte olan örgüt yapılarının olumlu sonuçlar yarattığı tespit edilmiştir. Yani çalışanların kararlara katılımlarının desteklendiği örgüt kültürlerinde çalışanların örgütsel bağlılık algıları olumlu yönde değişmektedir. Hiyerarşik yapının fazla olduğu örgüt kültürlerinde çalışanların bağlılık algıları bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarında örgütün çalışanlara sağladığı imkanlar önem kazanmaktadır.

Çalışanların örgüt kararlarına katıldığı ve örgüt değerlerini benimsedikleri bir ortamda, bağlılık algıları da olumlu yönde etkilenecektir. Çalışanların örgüt için emek harcamış olmaları ve bu emeğin sonuçlarını almak istemeleri bağlılık algıları üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Çalışanların emeklerinin örgüt kültürü ile desteklenmesi, bağlılık algısını yükseltebilir. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettikleri ve örgütün değer yargılarını içselleştirdikleri bir ortamda, işten ayrılma niyetleri azalacak ve bağlılık duyguları artacaktır.

Araştırmada öneriler şu şekildedir:

- Yoğun çalışma şartlarının olduğu hastanelerde, çalışanların bağlılık algılarının artırılmasında, çalışanların örgütün değerlerini benimsemeleri önemlidir. Bunun için yönetimin katılımcı bir tutum sergilemesi önemli olabilir.
- İş odaklı değil çalışan odaklı örgütlerde çalışanların bağlılık algıları daha yüksek olacaktır. Bu nedenle örgütlerin çalışan odaklı şekilde iş

süreçlerini yürütmeleri, çalışanların bağlılık algılarını olumlu yönde geliştirecektir.

- Hiyerarşinin az olduğu örgütlerde çalışanların bağlılık algıları daha yüksektir. Bu nedenle hastanelerde hiyerarşinin azaltılması ve çalışanların çeşitli kararlara katılımlarının sağlanması, bağlılık algısının artırılması adına önemli olacaktır.
- Bu araştırmada yalnızca nicel veri analizi yapılmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda sağlık personeliyle görüşme yapılarak nitel veri analizi de uygulanabilir.





## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

AYDIN Ahmet, *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba ve BEDESTENCİ H. Çetin, *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.

BALCI Ali, *Örgütsel gelişme*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

BALMER John MT and STEPHEN A. Greyser, *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing: an anthology*. Psychology Press, 2003.

BARUTÇUGİL İsmet, *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, Kariyer Yayınları, 2004.

BEDESTENCİ Çetin, *Örgüt Kültürü - Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayıncılık, Bursa, 2004.

DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, 1992.

EREN Erol, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.

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

ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, *Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın*, 2001.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek Vergiliel, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2008.

SCHEİN Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass 2004.

ŞİMŞEK Muhittin, *İş Hayatında Mükemmellik*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2007.

ŞİŞMAN Mehmet, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayınları, Ankara, 2002.

TERZİ Ali R., *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

YAZICIOĞLU Yahşi ve ERDOĞAN Samiye, 1. Basım, *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.

### MAKALELER

- ACAR Zafer, "Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2013, 5(2): 5-31.
- ARI Sağlam, "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?", *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003, 4(2): 2-10.
- BAŞ Gökhan, "İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki", *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 2010, 1(2):17-36
- BAYRAM Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 2005, 1(59):1-20.
- ÇÖL Güner ve ARDIÇ Kadir, "Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Temmuz 2008, 22(2): 157-172.
- DEMİREL Yavuz ve KARADAL Himmet, "Örgüt kültürünün örgüt içi bireysel Becerilerin kullanımına etkisi üzerine bir Araştırma." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, 12.3.
- DOĞAN Selen ve KILIÇ Selçuk, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık 2007, Sayı: 29, 37-61.
- DURĞUN Serpil, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2006 Aralık, 2006, 3(2): 31.
- EĞİNLİ Ayşen Temel ve ÇAKIR Sinem, "Toplum kültürünün kurum kültürüne yansması". *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2011, 3 (2), 37-50.
- ERDEM Ramazan, "Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma." *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2007, 2(2): 63-79.
- GÜL Hasan, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi", *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış*, 2002, 2(1): 37-56.
- GÜRDOĞAN Arzu ve YAVUZ Ercan, "Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli'nde Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2013, 24(1), 57-69.
- İŞCAN Ö. Faruk ve TİMUROĞLU Kürşat, "Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama." *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007, 21.1.
- KARADAL Himmet ve SAYGIN Muhammet, "An investigation of the relationship between social loafing and organizational citizenship behavior", *Procedia - Social And Behavioral Science, The Proceedings Of 9th International Strategic Management Conference*, 2013, 99 (6), 206-215.

KOŞAR Didem ve YALÇINKAYA Münevver, “Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları olarak örgüt kültürü ve örgütsel güven”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2013, 4, 603-627.

KÖK Sabahat Betül ve ÖZCAN Betül, “Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2012, 7(2), 1-15.

MEYER John P., ALLEN Natalie J., “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resources Management Review*, 1991, 1, 61–89.

ÖRÜCÜ Edip, TİKİCİ Mehmet ve KANBUR Aysun, “Farklı Sektörlerde Faaliyetlerini Sürdüren İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2006, 6, 9-31.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut ve AKIN Mahmut, “Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, 3(2):121-123.

PENLEY Larry and GOULD Sam, “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 1988, 9, 43-59.

SÜNNETÇİOĞLU Serdar, KORKMAZ Halil ve KOYUNCU Mustafa, “Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, 11(28):17-34.

TSAW Diana, MURPHY Susan, DETGEN Jeremy, “Social loafing and culture: Does gender matter?” *International Review of Business Research Papers*, 2011, 7 (3), 1-8.

WASTI Arzu, “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, (Eds.) Aycan Z., Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000, 21, 201–223.

YALÇIN Azmi ve İPLİK Fatma Nur, Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005, 14(1): 395-412.

## TEZLER

ATAY Seynur, Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

BAŞYİĞİT Aslıhan, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

BİLEGT Enkhmunkh, Örgüt kültürü ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki ve bir araştırma, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2012, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

CANPOLAT Zülfiye, "Hemşirelerde liderlik ve örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi.", T.C İstanbul Bilim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Yüksek Lisans Programı, 2012, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

DİLEK Uğur, Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2004, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

EKER Burcu, Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel Bağlılık: Oyak Bankası Örneği, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Ankara, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ERDOĞAN İnci, "Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler, İstanbul, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

GÜNAY Filiz, "Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler, İstanbul, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

GÜNDOĞAN Tamer, Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009.

İLSEV Arzu, Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

KARACAN Esin, Örgütsel Kültür Farklılıklarının Performans Değerlendirme Uygulamaları Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2003, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

KAYA F Türkan, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Polis Akademisi Başkanlığı'nda Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2005, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

KELEŞ Hatice, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Konya, 2006. **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

KUZUGÜDEN Özcan, Bilgi Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler, İstanbul, 2001, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÖZCAN Esen Burcu, Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi, 2008, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

SOMUNCU Funda, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2008, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

TEKİN Ahmet, İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye- Pakistan) Örneği, 2002, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.



## EKLER

EK-A

### Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Anket Formu

**Araştırma Danışmanı Öğretim Üyesi:** Yrd. Doç. Dr. Kemal Er  
**Araştırmayı Yapan Bilgileri:** Sevel Yıldız

**Hangi Kurum Adına Yaptığı:** İstanbul Gelişim Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı

**Araştırmanın Amacı ve Önemi:** Bu çalışma, sadece bilimsel amaçlarda kullanılmak üzere hazırlanmaktadır. Aşağıdaki sorulara vereceğiniz her cevap, siz çalışanların sorunlarının anlaşılmasında ve çözülmesinde bilimsel katkılar sağlayacak; ayrıca konu üzerinde eğitim görenler içinde faydalı olacaktır.

**Gizlilik İlkesi:** Kimlik bilgilerinizi yazmayınız. Bilimsel amaçlar için kullanılacağından ihtiyaç olmayacaktır.

**Anketin Cevaplanmasında Dikkat Edilmesi Gerekenler:** Aşağıdaki anket sorularını cevaplandırırken, sadece kendi durumlarınızı düşünerek sorulara cevap vermeniz beklenmektedir. Aşağıdaki soruların doğru cevabı olmayıp, sizlerin fikirlerini değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Soruları cevaplarken size en yakın gelen seçeneğe çarpı işareti koyunuz.

Bu çalışmaya göstereceğiniz ilgiden ve ayıracağınız zamandan dolayı şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

#### 1. Cinsiyetiniz?

- a) Kadın      b) Erkek

#### 2. Yaşınız?

- a) 18 - 25      b) 26 - 32  
c) 33 - 42      d) 43 - 50      e) 51 ve üzeri

#### 3. Medeni durumunuz?

- a) Evli      b) Bekar      c) Dul

#### 4. Eğitim durumunuz?

- a) Lise      b) Üniversite      c) Lisansüstü      d) Doktora

#### 5. Çalışma statünüz?

- a) Kadrolu Devlet Memuru      b) Sözleşmeli(4/B'li) Personel

#### 6. Kurumunuzdaki göreviniz nedir?

- a) Hemşire      b) Sorumlu Hemşire

**7. Hastane Kıdeminiz (Kaç yıldır bu hastanede çalışıyorsunuz)?**

- a) 1yıldan az   b) 1 – 3 yıl   c) 4 – 6 yıl   d) 7 – 9 yıl   e) 10 yıl ve üzeri

**8. Mesleki Deneyim süreniz (Toplam ne kadar süredir çalışıyorsunuz)?**

- a) 0-1 yıl   b) 1-5 yıl   c) 5-10 yıl   d) 10-20 yıl   e) 20 yıl ve üzeri

**9. Çalışma Şekliniz?**

- a) Sürekli gündüz mesai  
b) Vardiya usulü dönüşümlü (gündüz-gece nöbetli)  
c) Gündüz mesai ve icap nöbetli  
d) Sürekli gece vardiyası yada gece nöbeti

**10. Çalıştığınız birim?**

- a) Servis   b) Poliklinik   c)Ameliyathane   d)Diyaliz   e) Yoğun Bakım

## I.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN SORULAR

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Kurumumuzda personele ilgi çoktur. Geniş bir aile gibidir. Çalışanlar birbirleri ile birçok şeyi paylaşmaya isteklidir.					
2. Kurumumuz girişimci ve dinamiktir. Çalışanlar risk almaya heveslidir.					
3. Kurumumuz oldukça sonuç odaklıdır. İşlerin yapılmasına önem verilir. Çalışanlar rekabetçidir ve başarı odaklıdır.					
4. Kurumumuz çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Çalışanların ne yapacağını genellikle yazılı kurallar belirler.					
5. Kurumumuzda lider; genellikle bir akıl hocası veya anne-baba gibi danışabileceğimiz, bize yardımcı olmaya çalışan biri olarak görülür.					
6. Kurumumuzda lider; genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alan biri olarak görülür.					
7. Kurumumuzda lider; genellikle fasa fiso veya anlamsız şeylerle meşgul olmayan, hırslı, saldırgan ve sonuç odaklı biridir.					
8. Kurumumuzda lider; genellikle bir koordinatör, organizatör veya düzenleyici olarak görülür.					
9. Çalıştığım kurumun yönetim tarzı, takım çalışması, uzlaşma ve katılımçılık terimleriyle tanımlanabilir.					
10. Çalıştığım kurumun yönetim tarzı, bireylerin risk aldığı, yenilikçiliğin, özgürlüğün ve farklılıkların hakim olduğu bir yapıdadır.					
11. Çalıştığım kurumun yönetim tarzı, hırslı ve sert bir rekabetçilik, yüksek talepler ve başarı odaklılık kavramları ile tanımlanabilir.					
12. Çalıştığım kurumun yönetim tarzı, istihdam güvencesi, uyum, tahmin edilebilirlik ve ilişkilerde istikrar kavramları ile tanımlanabilir.					
13. Bu kurumu bir arada tutan bağ, sadakat ve karşılıklı güvendir. Çalışanların işyerine olan bağlılıkları yüksektir.					
14. Bu kurumu bir arada tutan bağ, yenilik ve gelişmeye kendini adamaktır. En yenilikçi ve öncü olmaya önem verilir.					
15. Bu kurumu bir arada tutan bağ, başarı ve hedeflere ulaşmaya verilen önemdir. Saldırgan olmak ve kazanmak ortak amacımızdır.					
16. Bu kurumu bir arada tutan bağ, resmi kural ve politikalarıdır. Operasyonu sorunsuz bir şekilde yürütmek önemlidir.					
17. Kurumum çalışanların kişisel gelişimini önemser. Kişiler arası yüksek güven, ilişkilerin açık olması ve katılımçılık önemsenir.					
18. Kurumum yeni kaynaklara ulaşma ve yeni girişimler yaratmayı önemser. Yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatlar araştırmaya değer verilir.					
19. Kurumum rekabetçi faaliyetlere ve başarıya önem verir. Yüksek hedefler koymak ve kazanmak önemlidir.					
20. Kurumum sürekliliğe, kalıcılığa ve istikrara önem verir. Etkin ve kontrollü olmaya ve operasyonun sorunsuz yürütülmesine dikkat edilir.					
21. Kurumum başarıyı, çalışanların gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insana gösterilen ilgi ile tanımlamaktadır.					
22. Kurumum başarıyı, en benzersiz veya en yeni ürünlere sahip olmakla tanımlamaktadır. İşletme ürün lideri ve yenilikçidir.					
23. Kurumum başarıyı, pazarda kazanmak ve rekabette önde olmak olarak tanımlamaktadır. Başarının temel göstergesi rekabetçi pazarda lider olabilmektir.					
24. Kurumum başarıyı, etkinlik olarak tanımlamaktadır. Güvenilir teslimat, sorunsuz programlama ve düşük üretim maliyeti kritik öneme sahiptir.					



## BÖLÜM II - ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.					
2. Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissedirim.					
3. Bu kurumda çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.					
4. Şu an için çalıştığım kurumda kalmamın nedeni istediğim için olduğu kadar gereklilik de olmasıdır.					
5. İstesem bile şu an için çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
6. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7. Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
8. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9. Bu kurumdan ayrılmanın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır.					
10. Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.					
11. Eğer şimdi kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim.					
12. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
13. Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmazdım.					
14. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
15. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
16. Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum					
17. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
18. Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					