

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BİR KAMU
KURUMUNDA ALAN ARAŞTIRMASI**

DOKTORA TEZİ

Osman KÖSE

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ

TEMMUZ-2014

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BİR KAMU
KURUMUNDA ALAN ARAŞTIRMASI

DOKTORA TEZİ

Osman KÖSE

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 02 / 07 / 2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği / ~~oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	BAŞARILI	Kadir Ardic
Doç. Dr. Emel İSLAMOĞLU	BAŞARILI	Emel İslamoğlu
Doç. Dr. Tuncay YILMAZ	BAŞARILI	Tuncay Yılmaz
Doç. Dr. Levent ŞAHİN	BAŞARILI	Levent Şahin
Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ	BAŞARILI	Abdurrahman Benli

BEYAN

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

Osman KÖSE

02.07.2014

ÖNSÖZ

Günümüzde kültürel yapı, toplumlar kadar örgütlerin başarısı ve gelişimi üzerinde etkili olmaya başlamıştır. Kurumlar varlıklarını sürdürebilmek için kendilerine özgü bir kurum kültürü oluşturmak zorundadırlar. Kurum kültürü, örgüt çalışanlarına farklı bir kimlik kazandırarak, örgüte bağlanmalarına ve örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık örgütün hedef ve değerleriyle örgüt üyelerinin hedef ve amaçlarının bütünleşmesini sağlayarak örgütün devamlılığına ve sağlam bir yapıda olmasına katkı sağlamaktadır.

Değişik konular altında faaliyet gösteren kamu kurumlarının farklı kültürel özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu farklı örgüt tipleri sonucunda kamu kurumlarında birbirine benzemeyen örgütsel bağlılık seviyeleri oluşabilmektedir. Bu çalışma kapsamında bir kamu kurumunda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir alan çalışması yapılmıştır.

Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması isimli çalışmamda değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren danışmanım Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ'ye, çok değerli zamanlarını ayırarak görüşleriyle çalışmama katkıda bulunan saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Kadir ARDIÇ, Doç. Dr. Tuncay YILMAZ ve Doç. Dr. Levent ŞAHİN' e, anket çalışmasında yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen mesai arkadaşlarıma, manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok kıymetli eşim Yeşim hanıma, kızım Yaren ve oğlum Yasin Efe'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Osman KÖSE

02.07.2014

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	VI
TABLO LİSTESİ	VII
ŞEKİL LİSTESİ	IX
ÖZET	X
SUMMARY	XI
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	5
1.1. Kültür ve Örgüt Kültürün Tanımı ve Önemi	5
1.1.1. Kültür Kavramı	5
1.1.2. Örgüt Kültürü	6
1.1.3. Örgüt Kültürünün Önemi	8
1.1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu	10
1.1.5. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri	12
1.1.6. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	13
1.2. Örgüt Kültürünün Belirleyicileri	15
1.2.1. Değerler (Varsayımlar), Normlar ve İnançlar	16
1.2.2. Liderler ve Kahramanlar	17
1.2.3. Hikâyeler ve Efsaneler	18
1.2.4. Semboller	18
1.2.5. Dil	19
1.2.6. Törenler ve Seremoniler	19
1.3. Örgüt Kültürünü Etkileyen Temel Faktörler	20
1.3.1. Örgüt Dizaynı ve Yapısı	20
1.3.2. Personel Seçimi ve Sosyalleşme Süreci	21
1.3.3. Lider	22
1.3.4. Örgütsel İletişim	22
1.3.5. Motivasyon	23
1.3.6. Çevresel Faktörler	24
1.4. Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar	24
1.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	24

1.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İmaj	25
1.4.3. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı	26
1.4.4. Örgüt Kültürü ve Performans.....	27
1.5. Örgüt Kültürü İle İlgili Model ve Yaklaşımlar	28
1.5.1. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli	28
1.5.2. Parsons'un AGIL Modeli.....	29
1.5.3. Peters ve Waterman'ın Modeli.....	30
1.5.4. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli	33
1.5.5. Hofstede Modeli.....	36
1.5.6. Handy Modeli	39
1.5.7. Schneider'in Örgüt Kültürü Tipleri.....	41
1.5.8. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Tipleri	42
1.5.9. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Sınıflaması	43
1.6. Örgüt Kültürünün Değişimi ve Yönetimi	43
1.6.1. Kültürel Değişim Süreci.....	44
1.6.2. Kültürel Değişime Hazırlık ve Yeni Kültürü Oluşturmak	44
1.6.3. Kültürel Değişimin Yönetimi.....	45
1.6.4. Kültürel Değişimde Yöneticinin Rolü	46
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	48
2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kapsamı.....	48
2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi	50
2.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Diğer Kavramlar	51
2.3.1. Mesleğe Bağlılık	51
2.3.2. İş veya Göreve Bağlılık.....	53
2.3.3. Kariyer Bağlılığı.....	54
2.3.4. İş Arkadaşlarına Bağlılık	54
2.3.5. Yönetime Bağlılık	55
2.3.6. İtaat.....	55
2.3.7. Sadakat	56
2.4. Örgütsel Bağlılığın Teorik Gelişimi.....	57
2.4.1. Tutumsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar	57

2.4.1.1. Kanter Yaklaşımı	58
2.4.1.2. Etzioni Yaklaşımı.....	59
2.4.1.3. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı.....	60
2.4.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı.....	61
2.4.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı	62
2.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	66
2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	66
2.4.2.2. Staw ve Salancik Yaklaşımı.....	68
2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	69
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	70
2.5.1. Kişisel Faktörler	71
2.5.1.1. İş Beklentileri	71
2.5.1.2. Psikolojik Sözleşme	72
2.5.1.3. Cinsiyet	73
2.5.1.4. Eğitim Düzeyi	74
2.5.1.5. Yaş	75
2.5.1.6. Kıdem.....	76
2.5.1.7. Medeni Durum	77
2.5.2. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler	77
2.5.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	78
2.5.2.2. Ücret.....	78
2.5.2.3. Kariyer Fırsatı	79
2.5.2.4. İletişim Doyumu	79
2.5.2.5. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	80
2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler	80
2.5.3.1. Profesyonellik	80
2.5.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	82
2.6. Örgütsel Bağlılığın Oluşum Süreci	82
2.6.1. İşe Uygun Adayların Tespiti ve Seçme Süreci	83
2.6.2. Sosyalleşme Süreci.....	83
2.7. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	84

2.7.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme	84
2.7.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunma	85
2.7.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin İstek Duyma.....	85
2.7.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme	86
2.7.5. İçselleştirme	86
BÖLÜM 3 : ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	88
3.1.Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık.....	88
3.2. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Oluşturmasındaki Gerekli Koşullar	91
3.2.1. İletişim	91
3.2.2. İş Tatmini	93
3.2.3. Örgütsel Adalet	94
3.2.4.Takdir Edilme Duygusu	95
3.2.5. Terfi ve Kariyer Fırsatı.....	95
3.2.6. Örgütte Ast Üst İlişkileri.....	96
3.2.7. Kararlara Katılma Olanığı	98
3.2.8. Sosyal Katılma Olanakları	100
3.3. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	100
3.3.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	101
3.3.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	101
3.3.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	101
3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	103
3.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	104
3.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık	105
3.4.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma	107
3.4.4. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma	108
3.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Stres	109
3.4.6. Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Sendromu.....	109
3.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Çalışmalar	111
3.5.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	111
3.5.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	115
BÖLÜM 4: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE	
ETKİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA	118

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	118
4.2. Araştırma Soruları	120
4.3. Uygulama Yapılan Kurum Hakkında Bilgi.....	120
4.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	123
4.5. Araştırmanın Kısıtları.....	124
4.6. Araştırmanın Yöntemi.....	124
4.6.1. Araştırmanın Modeli	124
4.6.2. Araştırmanın Evreni	125
4.6.3. Araştırmanın Örneklemi	125
4.6.4. Veri Toplama Araçları	125
4.6.5. Veri Toplama Yöntemi	130
4.6.6. Verilerin Analizi.....	130
BÖLÜM 5: BULGULAR.....	133
5.1. Çalışanlara İlişkin Kişisel Bulgular	133
5.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	134
5.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	146
5.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	159
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	163
KAYNAKÇA	177
EKLER.....	197
ÖZGEÇMİŞ.....	203

KISALTMALAR

BTK	:Bilgi Teknolojileri İletişim Kurumu Başkanlığı
TİB	:Telekomünikasyon İletişim Başkanlığı
TK	:Telekomünikasyon Kurumu
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
vb.	:Ve benzerleri
vd.	:Ve diğerleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Parsons'ın AGİL Modeli	30
Tablo 2 : Ouchi Modeli	34
Tablo 3: Örgüt Kültürü Tanımları.....	88
Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Tanımları	90
Tablo 5: Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sonuçları.....	103
Tablo 6: BTK Çalışan Sayısı.....	125
Tablo 7: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	127
Tablo 8: Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 11: BTK Çalışanlarının İşe İlişkin Özellikleri	133
Tablo 12: Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları	134
Tablo 13: Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait T Testi Sonuçları.....	135
Tablo 14: Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	136
Tablo 15: Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	138
Tablo 16: Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	140
Tablo 17: Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutlarının Pozisyon Değişkenine Göre Betimsel İstatistikler.....	142
Tablo 18: Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutlarının Gelir Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	144

Tablo 19: Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları	146
Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait T Testi Sonuçları.....	147
Tablo 21: Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	148
Tablo 22: Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	150
Tablo 23: Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	152
Tablo 24: Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Pozisyon Değişkenine Göre Betimsel İstatistikler.....	154
Tablo 25: Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Gelir Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	157
Tablo 26: Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon (Spearman Brown)	159
Tablo 27: Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar	162

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Kültürün Üç Zihinsel Seviyesi	28
Şekil 2: Mükemmel Organizasyon	31
Şekil 3: Hofstede'in Piramit Modeli.....	37
Şekil 4: Yol Modeli	52
Şekil 5: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	57
Şekil 6: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....	58
Şekil 7: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	63
Şekil 8: Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Sonuçları	71
Şekil 9: İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler Modeli	92
Şekil 10: İletişim, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	93
Şekil 11: Örgütsel Bağlılık Diyagramı	104
Şekil 12: İşe Devamsızlığa Neden Olan Unsurlar	106

ÖZET

SAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doktora Tez Özeti

Tezin Başlığı: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:
Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması

Tezin Yazarı: Osman KÖSE **Danışman:** Yrd.Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ

Kabul Tarihi: 02.07.2014

Sayfa Sayısı: x (ön kısım) + 203 (tez)+ 6 (ek)

Anabilimdalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konusu son yıllarda üzerinde en sık durulan konuların başında bulunmaktadır. Örgüt kültürü, örgütün tamamı tarafından paylaşılan tüm değerlerdir. Örgütsel bağlılık ise işgörenlerin çalıştıkları örgütle olan bağının derecesinin ne kadar olup olmadığını ifade etmektedir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konusu özel sektörde her yönüyle uygulanmaya çalışılmaktadır. Özel sektörde sağlanan başarılarından sonra çalışanların iş verimliliğinin artırılması konusunda örgütsel bağlılık kavramı artık kamu kurumlarında da önemli bir konu olarak yerini almıştır.

Çalışmada işgörenlerin davranışları üzerinde etkisi olan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları farklı şekilde ele alınmıştır. Araştırma yapılacak olan kurum içerisindeki örgütsel yaşamın temel yapısını anlamada örgüt kültürünün rolü ve kültürel boyutlarının, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını belirleyici etkilerini tespit etmek ve örgütler açısından çok önemli olan bu iki kavramın sürekli etkileşim içerisinde bulunduğu varsayımı çalışmanın temel amacı olmuştur.

Yapılan çalışmada literatür çalışmasına ek olarak Telekomünikasyon sektöründe düzenleme ve denetleme faaliyetinde bulunan bir kamu kurumunda “bir alan araştırması” kapsamında incelemelerde bulunulmuştur. Kurumda çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algılamalarına yönelik veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan anket formundan yararlanılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda örgüt kültürü alt boyutlarına katılım durumları, cinsiyete göre farklılık göstermekte olduğu, farklı yaş gruplarındaki çalışanlar arasında farklılık olmadığı, kurumda beş yıldan fazla çalışanların topluluk kültürü algılarının daha yüksek olduğu, örgüt kültürü algılama düzeylerinin çalışanların medeni durumlarına ve eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür. Örgütsel bağlılığın çalışanların demografik özelliklere göre farklı olup olmadığının incelenmesinde, kadınların erkek çalışanlara göre kurumlarına daha fazla bağlı oldukları, yaş düzeylerinin arttıkça genel olarak bağlılığın arttığı, eğitim seviyeleri yüksek olan çalışanların bağlılık seviyelerinin düşük olduğu görülmüştür.

Çalışmanın temel inceleme amacını oluşturan çalışanların örgüt kültürü algılamaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesi için korelasyon analizinden faydalanılmış yapılan analiz sonucunda tüm örgüt kültürü alt boyutları ve genel olarak örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık

SUMMARY

Sakarya University Institute of Social Sciences Abstract of Doctorate Thesis

Title of the Thesis: Examination of the relation between Organizational Culture and Organizational Commitment: Field Study at a Public Institution

Author: Osman KÖSE **Supervisor:** Assistant Prof. Dr. Abdurrahman BENLİ

Date: 02.07.2014 **Nu. of pages:** x (front part) + 203 (Thesis)+6 (additional)

Main Branch of Science: Labor Economics and Industrial Relations

Organizational Culture and Organizational Commitment are ahead of the issue on which great emphasis is put. Organizational culture is all of the values that are shared by the whole organization. Organizational Commitment expresses the degree of attachment of the employees to the institution they serve. Organizational Culture and organizational Commitment is being endeavored to be implemented in private sector with all its aspects. Following the success achieved in the private sector, the concept of commitment now has taken its place as a significant issue also in the public institutions regarding increase of the work efficiency.

In our study, the organizational culture and organizational commitment concepts which have impacts on the behaviors of the employees have been handled in different ways. In understanding the fundamental structure of the organizational life in the institution in which research will be done, detecting the role of organizational culture and the cultural dimensions thereto, the organizational commitment of the employees; and the assumption that these two concepts which are significant for organizations are constantly interacting, establishes the fundamental goal of our study.

In the performed study, in addition to the literature study, at an institutions active in the telecommunications sector regulations and auditing, examinations have been performed under the scope of a “field study”. As means to collect data regarding the organizational culture of those employed at the institutions and about their perception of organizational commitment a survey form having three sections has been taken advantage of.

As a result to the performed study, participation status to the lower dimensions of the organizational culture revealed differences as per sex, there is no difference between employees from different age groups, the society culture perceptions of those who have worked more than five years at this institution has been higher, and it was also detected that organizational culture perception levels did not differ as per marital status and educational levels. In examining if the organizational commitment differ as per the demographical particulars of the employees, it is revealed that women are more committed to their institutions comparing to men; the commitment level increases parallel to the increase of age, the employees with higher level of education have low level of commitment.

Regarding if there is a relation between organizational culture perception of the employees and the level of commitment, which establishes the fundamental examination subjects of the study, a correlation analysis has been taken advantage of, and as the result to the performed analysis, it was concluded that there is a relation in the positive direction between all organizational culture lower dimensions and generally organizational culture and organizational commitment.

Key Words: Culture, Organizational Culture, Organizational Commitment.

GİRİŞ

Kültür, sosyal bilimler alanında çalışma ya da araştırma yapanları her zaman heyecanlandıran bir olgudur. Kültür kavramı bireylerin, belli bir grubun ya da bir toplumun düşünce ve davranış biçimleri olarak akla gelmektedir. Daha çok antropolojik ve sosyolojik bir kavram olarak düşünülse de aslında kültür, kendine yüklenilen anlamlardan çok daha derin ve çok boyutludur. Bu bağlamda, hemen her alanda kendisini gösterebilen dinamik bir özelliğe sahiptir. Farklı bir anlatımla, kültür, sınırları ve kalıpları belli, nerede başlayıp nerede bittiği kesin olarak ifade edilemeyecek bir olgudur.

Ekonomik veriler ve ülke ekonomisinin, aktörlerinin tarihsel kökenleri ve kültürel değerleri de incelenirken; herhangi bir ülkenin siyasal kararları ve uygulamaları yine o ülkenin siyasal kültürü içinde değerlendirilmektedir. Görüldüğü üzere, kültür sadece sosyoloji disiplini içinde verilen standart tanımlarda yer aldığı ölçü ve sınırları içinde değerlendirilemez niteliktedir. Ancak bu noktada kültürün insan faaliyetlerinin bir yansıması olduğu gerçeği de göz önünde bulundurulmalıdır. Farklı bir anlatımla insanın olduğu her yerde kültür vardır. İnsanların sosyal bir varlık olmalarının sonucu olarak, kültürel yapılar hemen her alanda kendisini göstermektedir. Bu durum aslında her koşul ve zaman diliminde böyle iken aslında sosyal bilimler alanında kendisini göstermesi çok eski değildir.

Kitle iletişim olanaklarının gelişmesi, teknolojik yenilikler, ulusal ve uluslararası alandaki rekabetin hızlanması, işletmelerin politikalarını ve uygulamalarını etkilemektedir. Yukarıda da değinildiği üzere, tüm bu unsurlar işletmelerin yaşam alanlarında yeni olguları da beraberinde getirmiştir. Bunlardan biri ise örgüt kültürü konusudur. İşletmenin iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerini ve daha da genel anlamda onun karakterini yansıtan önemli bir unsur olarak, örgüt kültürü yeni bir kavram olmasa da, günümüz gelişmelerine paralel olarak önemi artan ve farklı boyutlarıyla incelenen bir konudur.

Örgüt içinde işlerin yapılma biçimleri ile örgüte hâkim olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan somut objeleri anlamaya ve gerekli durumlarda değiştirmeye çalışma çabası örgüt kültürü içinde değerlendirilmektedir.

Kültür olgusunun giderek öneminin daha da anlaşılması, işletme literatüründe farklı bakış açılarıyla incelemelere konu olmasına da neden olmaktadır.

Örgütler tarafından en önemli girdi “ insan” olarak görülmektedir. Teknoloji ne kadar gelişse de insan faktörü örgütler tarafından en önemli unsur olma özelliğini taşımaktadır. Örgütler tarafından insan kaynağının etkin olarak kullanılması, önemini günümüzde arttırarak devam ettirmektedir. İhtiyaç duyulan insan kaynağının örgütün kültürünü benimsemesi ve bunun sonucunda bağlılık duygusunun oluşmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeplerden dolayı kaynak israfından kaçan örgütler “örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık” gibi sosyal konulara daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu konulara eğilen örgütlerin başarılarının arttığı, tüm çalışanlar tarafından benimsenen bir kültürün olumlu katkılar sağladığı ve bağlılığın arttığı görülmüştür.

Günümüzde sadece özel sektörde değil, kamu sektöründe de çalışanların işin yürütülmesindeki önemi daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Kamu yönetiminde hizmetlerin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi, ülke ekonomisi için de büyük öneme sahiptir. Bu nedenle kamu hizmeti gören personeline yönelik insan kaynakları uygulamaları da bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca kamu personel rejiminde değişiklikler, kamu hizmetlerinin çeşitlenmesi ve nitelik değişimi de bu alandaki yönetimin önemini arttırmaktadır. İnsan gücünün bu kadar önemli hale gelmesi, örgüt ve çalışanların işbirliği ve sadakatine dayanan örgütsel bağlılığa olan ihtiyacı arttırmaktadır. Artık örgütler eskiden olduğundan çok daha fazla örgüt ve çalışan bütünleşmesine ihtiyaç duymaktadır.

Örgütsel bağlılığı oluşturulmuş işgörenlerin sorumluluk duygusu, göreve yaklaşımı çalışma arzusu diğer işgörelere göre daha yüksek olacaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların sorumluluk duygusu fazla olacağından örgütlerine daha az maliyette etki edeceklerdir. İşgörenlerin örgütlerinde yaşamlarını sürdürebilmek için örgütüne karşı içsel olarak bağlanma ve sahiplenme duygularını mutlaka arttırmak zorundadırlar. Tüm örgütlerde farklı olarak ortaya çıkan kültür ve bağlılık kavramları uygun olarak oluşturulduğunda örgütlere olumlu katkı sağlayacağı söylenebilir.

Özel sektörde yapılan uygulamalar sonucunda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konusunun başarıyla uygulandığı görülmüştür. Sağlanan bu başarıdan sonra kamu

kurumlarının da örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konusunun kamuda uygulamasının iş verimliliğini arttıracığı sonucuna varılmıştır. Konu ile ilgili alan çalışmasının bir kamu kurumu olan BTK (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu) yapılacak olması bu konunun kamuda uygulamasını görmek açısından yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Ülkemizde telekomünikasyon sektörünü düzenleme ve denetleme fonksiyonunun bağımsız bir idari otorite tarafından yürütülmesi amacıyla 2813 sayılı Telsiz Kanununda değişiklik yapan 27.1.2000 tarihli ve 4502 sayılı Kanunla Telekomünikasyon Kurumu (TK) kurulmuştur. TK, 10.11.2008 tarihli ve 5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu ile yeni bir düzenlemeye tabi olmuş ve adı Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK) olarak değiştirilmiştir. BTK bilgi ve iletişim sektöründe; uluslararası norm ve standartlara uygun düzenleme ve denetleme yaparak ve ilgili tarafların hak ve menfaatlerini korumaktadır. Ayrıca TİB (Telekomünikasyon İletişim Başkanlığı) aracılığıyla, 5397 sayılı kanunun verdiği yetki ile adli ve önleyiciyi dinleme işlemlerini denetlemek, 5651 sayılı kanun ile de internet ortamında yapılan suçlarla ilgili işlemlerin yürütülmesini ve denetlenmesini sağlamaktadır.

Çalışmanın Amacı ve Önemi

Örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirirken esas amaçladığı verimliliğin ve etkinliğin sağlanabilmesidir. Etkin ve verimli örgütlerin varlığı da örgütüne yüksek derecede bağlılık gösteren çalışanlara bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, çalıştıkları örgütlerin amaç, hedef ve değerlerini benimsemekte düşük bağlılığa sahip çalışanlara göre daha kolay benimsemekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarına farklı bir kimlik kazandırarak, işgörenlerin örgüte bağlanmaları konusunda ortak değerler ve normlar yaratarak, örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli bir katkıda bulunmaktadır. Çalışmada işgörenlerin davranışları üzerinde etkisi olan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları farklı şekilde ele alınacaktır. Çalışmanın temel amacı, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık kavramlarının varlıklarını, iki kavram arasındaki ilişkiyi bir kamu kurumunda ortaya koymak ve “*örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında ilişki vardır*” hipotezinin doğruluğunu alan çalışması yapılan kurumda araştırmaktır. Çalışanların amaç ve değerleriyle örgütün amaç ve değerlerinin örtüşmesi, örgüt hedefleri doğrultusunda

gönüllü olarak çaba sarf etme ve örgüt üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen bağlılık, örgütün verimliliğini arttırırken, rekabet ortamında da bir adım öne çıkmasını sağlar. Bu nedenle, günümüzde kurumların özellikle önem verdikleri örgütsel bağlılık olgusunun, örgüt kültürü ekseninde incelenmesi önemli bir konu olarak görülmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Beş ana bölümden oluşan çalışma kapsamında iki ana eksen söz konusudur. Bunlar kuramsal değerlendirme ve uygulama kısmıdır. İlk üç bölüm literatür taraması olarak değerlendirilecektir. İlk üç bölümde tümdengelim yöntemi ile kavramsal değerlendirmelere yer verilecektir.

Öncelikle örgüt kültürü ve günümüzdeki yeni ele alınış biçimlerini kuramsal bir zeminde tartışmak amacıyla yerli ve yabancı kitap, süreli yayın ve elektronik kaynaklardan yararlanılacaktır. Konuya mümkün olduğunca farklı pencerelerden bakan çalışmalara yer verilmeye çalışılarak, zengin bir içerik hedeflenmiştir. Ampirik bir kuramsal zemin ve tartışma sunma amacı yanında örnek bir uygulamaya yer verilecektir.

Çalışmanın uygulama bölümü olan dördüncü ve beşinci bölümünde ise BTK çalışanlarına yönelik hazırlanan araştırma sonuçları değerlendirilecektir. Bu bağlamda, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanacak ve ilgili literatür taraması sonucu hazırlanan anket formları sonuçları incelenecektir. Anket soruları, anketi yanıtlayan kişilerin profili ve kurumdaki örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık kavramlarını ve etkileşimini irdelemek doğrultusunda düzenlenmiş sorulardan oluşturularak, iki bölüm içinde belirlenmiştir. Anketin birinci bölümünde, BTK çalışanlarının demografik özellikleri tanımlanacaktır. İkinci bölümünde ise, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa ilişkin sorular değerlendirilecektir.

BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.Kültür ve Örgüt Kültürün Tanımı ve Önemi

1.1.1. Kültür Kavramı

Kültür sözcüğü köken olarak Latinceye dayanmakta ve çok farklı anlamlar kazanmış durumdadır. Tarımdan felsefeye, sosyolojiden fen bilimlerine kadar her alanda yeni bir anlam kazanmış ve günümüzde bu yaygınlıkta kullanılmaktadır. Örgüt veya kurumlar düzeyinde ele alındığında kültürün tanımını “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” veya “bir topluma, halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü” tanımlarını yapmak daha uygun görülmektedir (Türk Dil Kurumu, 2013).

Moles’e göre (1983: 17), önemli olan bireyin gelişimidir ve bireyin gelişimine katkı sunabiliyorsa insan ve insanlığın ortaya koyduğu ilerlemelerin tümü kültür olarak tanımlanabilir. Kültür kavramına ait en geniş tanımı ise Ergil (1984: 19) yapmaktadır. Kültür, düzenli eylemleri; davranış kalıpları, nesneleri, aletlerle yapılan eşyaları, düşünceleri, bilgi ve inançları, duygular, tutum ve inançları içeren yaşam biçimleri bütünüdür.

Literatürde kültürün birçok farklı tanımı yapılmaktadır. Bu kadar fazla ve farklı tanım yapılmasının temel nedeni kültür sözcüğünün birçok anlamının bulunmasıdır. Özetle kültür (Güvenç, 1973: 95);

- Bilim alanında; uygarlık
- Beşeri alanda; eğitim sürecinin ürünü
- Estetik alanda; güzel sanatlar
- Maddi ve biyolojik alanda; üretme, ekin, çoğalma ve yetiştirme.

Kültürün tanımlarındaki kapsam genişliği sınıflandırılmasını da beraberinde getirmiştir. Örneğin tanımlama düzeyine göre kültür alt ve üst kültür olarak sınıflandırılmıştır. Toplumlara özgü kültürleri üst kültür olarak tanımlarken toplum içindeki toplulukların kendilerine ait kültürleri de alt kültür olarak tanımlanabilir. Ancak her halükarda bireyin inanç, değer ve tutumlarının kendi başına bir kültürel anlamı yoktur ve ulus, bölge,

sınıf, etnik toplum, formel organizasyon gibi gruplaşma özelliğine dayanmalıdır (Sarıbay, 1992: 71). Diğer yandan nasıl ki topluluk belirli bir amaç için bireylerin bir araya getirdiği bir olgu ise kültür de yukarıda sözü edilen çeşitli kavramların bir araya gelerek oluşturduğu karma bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Erkmen (2010: 4), kültürle ilgili temel varsayımların hem birbiriyle ilişki içinde olan insanları, hem de örgütün strateji oluşturması, amaçlar geliştirmesi ve bu amaçlara ulaştıracak yolların seçilmesi gibi yapı ve yöntemlere ilişkin yönünü içine aldığı belirtmektedir.

1.1.2. Örgüt Kültürü

Kültürün tanımında belirtildiği gibi toplumun kültürü olduğu gibi toplumu oluşturan toplulukların da kültürü vardır. İnsan topluluklarının oluşturduğu örgüt veya kurumların da toplumun kültürünü yansıtan veya toplum kültürünü oluşturan kültürleri olmalıdır. Zira örgütler toplumun veya geniş anlamda sosyal sistemin bir parçasıdır ve onun kültüründen bağımsız düşünülemez. Bunun sonucu olarak toplumun inancı, gelenekleri, değer yargıları gibi etkenler örgütün çalışmalarını ve kültürleşmesini etkiler (Apulgan, 1996: 73).

Örgüt kültürü ile ilgili tanımlar çok çeşitli ve farklı olarak karşımıza çıkmaktadır. Nystrom (1990) örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin tamamını kapsayan değerler, inançlar, normlar ve ilkeler olarak tanımlamaktadır. Oden (1997: 3) ise örgüt kültürünü, örgütün üyelerini bir arada tutan ve yazılı olmayan en önemli normlar bütünü olarak ifade etmiştir. Desphande ve Webster (1989) ise örgüt içerisindeki davranışlar için bir norm oluşturan, örgütsel fonksiyonların bireyler tarafından anlaşılmasına yardımcı olan ve aynı zamanda bireyler tarafından da paylaşılan inanç ve değerler sistemi olarak tanımlamaktadır. Peter ve Waterman ise örgüt kültürünü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011: 158).

Schein'e (1992: 6) göre ise örgüt kültürü, en alttan en üste kadar tüm çalışanları bütünüyle saran bir kavramdır. Örgüt kültürünü, örgütün bilincinin derinliklerinde yer alan, bilinç dışı çalışan, sorgulanmadan kabul edilmiş, örgütün kendisi ve çevresini nasıl algıladığını belirleyen ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış varsayımlar ve inançlar olarak tanımlamaktadır (Şimşek, 2010: 108). Schein'in tanımında kültürün gözle

görülemeyen ve elle tutulamayan, yani nesnel olmayan, çalışanlar tarafından kabul edilmiş fakat niçin öyle olduğu sorgulanmayan, örgütün kendisine ve çevresine ilişkin bir inançlar ve varsayımlar bütünü olduğu vurgulanmaktadır.

Örgüt kültürü denildiğinde sözü edilen veya edilmeyen kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimleri anlaşılmaktadır. Bu kurallar örgütte giyim tarzı, davranış, diğer çalışan ve yöneticilere ve hizmet alanlara gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirlemektedir (Schemel, 1983: 75). Örgütün üyeleri, paylaştıkları bu kültürel değerler vasıtasıyla çevreye adapte olabilme, içsel bütünleme ve koordinasyon konusundaki problemlerine çözümler üretebileceklerdir (Uzkurt, 2008: 131).

Örgüt kültürünü tanımlamadaki bu farklılık tanımın güçlüğünden kaynaklanmaktadır. Tanımlamalardaki güçlüğü'n nedenlerine ise Lewis (1998:255) açıklık getirmektedir. Örgüt kültürü ve ilişkili kavramlar, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji ve siyaset bilimi gibi pek çok disiplinin sentezinden oluşmakta ve bu anlamda disiplinler arası bir disiplin olan örgütsel davranışın kapsamında yer aldığından dolayı tanımda güçlükler yaşanmaktadır.

Toplumun temel yapısında önem arz eden kültür onu oluşturan topluluklar ve bunlardan biri olan örgütler için de önemlidir. Örgüt kültürü, toplumun sahip olduğu kültürünün bir alt kültürüdür. Toplumun üyeleri topluma ait kültürü ve kapsadığı değerleri benimseyip ona göre yaşıyorsa örgütü oluşturan kişiler diğer adıyla çalışanlar da örgüt kültürünü anlayıp örgüt içi ve dışındaki davranışlarını bu kültüre göre şekillendirmektedir (Türk, 2007: 1). Çünkü örgüt kavramı, insanların birtakım ortak amaçlar ve değerler için kabul ettikleri bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Vural ve Coşkun, 2007: 7).

Örgüt kültürünün daha geniş bir tanımını Bowditch ve Buono (1997: 286) yapmaktadır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç, varsayım ve beklenti biçimleri ve örgütün çıktıları, çevresi ve çevrenin birey dışında gelişen kuralları, değerleri ve rollerinin örgüt üyeleri tarafından algılanış biçimleri örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü örgütün kişiliğinin bir biçimde yansımasıdır ve örgüt içindeki tutum ve davranışların kestirilmesini mümkün kılmaktadır.

Örgüt kültürüne ilişkin yapılan farklı tanımlar birlikte değerlendirildiğinde belli başlı ortak özelliklerden söz etmek mümkün olmaktadır. Bu ortak özellikler; örgüt içinde

bireyler tarafından paylaşılan değerler, örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesi, örgüt kültürünü oluşturan değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlar olarak sıralanabilir. Çalışanlar örgüt içinde iyi veya kötü davranışları, hangi davranışların kabul gördüğü veya görmediğine ilişkin ortak değerleri taşır. Mesela bazı örgütlerde müşterinin her zaman haklı olduğuna ilişkin kabul görmüş değerler vardır. Bu o örgüt içindeki bireyler tarafından paylaşılmış ortak bir değerdir. Bu değerler herhangi yazılı kaynakta olmasa bile çalışanlar kendi aralarında geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşabilmektedir. Bu ortak değerler sembolik anlamlar taşımaktadır. Çalışanların birbiriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilmektedir. Örneğin, örgüt içinde anlatılan efsaneler, hikâyeler kulaktan kulağa sonraki nesillere geçebilmekte ve yeni çalışanlar örgütün değerlerini bu şekilde öğrenebilmektedir (Özkalp ve Kırrel, 2011: 158–160).

1.1.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürünün işgören, işveren ve hizmet alanlar üzerinde ve aynı zamanda örgütün sürekliliği, büyümesi açısından önemi literatürde üzerinde çokça durulan konulardan olmuştur. Harris ve Moran (1996: 121–124) bu konuyu ele alırken öncelikle örgüt kültürünün çalışanların morali ve verimliliği üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ve örgütün imajını dahi etkilediğini belirtmektedirler. Harris ve Moran'a göre örgüte bağlı çalışanlar, o örgütün kültürünü kabul veya reddedebilir. Kültürü kabul ederlerse, o kültüre uyarlar ve bunu davranışlarıyla açığa vururlar. Çalışanlar kültürü reddederse, hayal kırıklığı ve gerginlikten, o örgütten ayrılmaya kadar uzanan sonuçlarla karşılaşabilir.

Çalışanlar kuruma fayda sağladıklarına veya kendi başarısıyla yeni bir fark yarattıklarının farkına vardıklarında örgüte bağlanma konusunda büyük bir aşama sağlanmış olmaktadır. Örgütün çalışanlarına vermiş olduğu mesajların çalışanlar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığının öncelikli olarak belirlenmesi gerekmektedir. Örgüt tarafından verilen mesajların istenildiği şekliyle algılanmasında bir sorun yoksa kültürel bir boşluk olmadığını söyleyebiliriz (Denison, 1984:5). Örgütlerde meydana gelecek kültürel boşluklar meydana gelirse çalışanlar arasında iletişime daha fazla önem verilmeli, sürekli olarak eğitim ve personeli güçlendirme çalışmalarının yapılması

gereklidir. Örgüt kültürünün, örgütü başarıya taşıdığı ve örgüte her konuda avantaj sağladığı unutulmamalıdır.

Örgüt kültürünün öneminin daha iyi anlaşılabilmesi için örgüt kültürüne niçin ihtiyaç duyulduğunun vurgulanmasına gerek duyulabilir. Schein (1988: 24–47), örgüt kültürünün gerekliliğini iki nedenle açıklamaktadır. Birinci neden yeni bir kültürel ortamla karşılaşıldığında bu ortama uyacak doğru şeylerin neler olduğunun bilinmesi ve bunların gerçekleştirilmesi belirsizliği engeller. Bu belirsizliğin yarattığı gerginlikten kurtulmanın yolu örgüt kültürünün yerleşmiş olmasıdır. İkinci neden olarak bireysel ve örgütsel performans ile ilgili çalışanların hissettiklerinin anlaşılmasıdır. Bunun anlaşılması ve örgütsel verimliliğin artırılması için örgüt kültürünün varlığına ihtiyaç vardır (Erkmen, 2010: 10). Diğer yandan müşteri sadakatinin sağlanması ve çalışan veya hizmet alan tüm insanlara değer verildiğinin gösterilmesi örgüt kültürünün oluşması ile mümkün olmaktadır.

Deal ve Kennedy (1982), Peters ve Waterman (1982) örgüt kültürünün stratejik önemi üzerinde durmuşlar ve görüşleri günümüzde de bu konu ile ilgili tartışmalara yön vererek ilgi odağı haline gelmiştir. Örgüt kültürü ve stratejik yönetim aynı paralellikte olduğu sürece örgütü başarıya ulaştırır. Çünkü stratejiler örgüt kültüründe bulunan değerlerle beslenir ve stratejilerin başarıyla uygulanması için buna uygun bir zihniyet ve ortam bulunması gerekir.

Örgütlerde örgütü ayakta tutan, gelişim ve büyümeyi sağlayacak olan çalışanların yönetimi diğer bir ifadeyle insan kaynakları yönetimi için güçlü bir örgüt kültürünün varlığına ihtiyaç vardır. Bu bağlamda örgüt kültürünün kazandırdıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Vural ve Coşkun, 2007: 21):

- 1- Farklı bölümlerde farklı alanlarda çalışan herkesi ortak bir hedefe doğru yöneltir.
- 2- Çalışanların, ekiplerin ve örgütün bütününe performansı üzerinde fark yaratır.
- 3- Hem çalışanlar hem de örgütten haberdar olan kişilerde tereddüt ve yanlış anlamaları azaltır ve örgütün bütününe özgü etik sistemin gelişmesine olanak sağlar.
- 4- Çalışanlar tarafından paylaşılan bir anlayış ve inanç oluşmasını, örgüt ile ilgili sahiplenme duygusunun artmasını sağlar.

Örgüt kültürünün önemine dikkat çekilirken örgütsel başarı hep ön planda tutulmaktadır. Uygun kurumsal kültür olmadan, hiçbir iş stratejisinin veya programının başarıya ulaşması mümkün değildir. Örneğin, pahalı ve dekorlu bina, kirişler ve sağlam temellerden oluşan sağlam bir alt yapı olmaksızın bina ayakta duramaz. Goffe ve Jones kurum kültürünü bu sosyal mimarinin temeli olarak görmektedir (Goffe ve Jones, 2000: 28).

Örgütsel kültürün bir başka önemi de, örgütsel davranışta tutarlılığı arttırmasıdır. Çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğini aktarmakta ve nelerin onaylanıp nelerin onaylanmayacağını anlatmaktadır. Örgütsel kültür sadece çalışanların davranışını değil, aklını ve ruhunu da kontrol edebilmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü hiçbir yazılı dokümana gerek kalmadan içten gelen davranışlarla elde edilebilir. Çalışanlar örgüt kültürünü benimsediklerinde, yazılı kural ve yönetmeliklere gerek kalmadan, bunları içselleştirerek kendi kendilerini yönlendirecektir (Vural ve Akıncı 2012: 66–67).

Örgüt kültürünün önemine ilişkin açıklamalar birlikte değerlendirildiğinde, örgütün ortak bir davranış sergilemesi gerektiği ve bu ortak davranış için belirli kurallara, değerlere, anlayışlara ihtiyaç duyduğu, her ne kadar bu olguların gerçekleştirilmesi yazılı veya yazılı olmayan resmi kurallar ile sağlanabilse de, çalışanlar tarafından içselleştirilmiş, kendiliğinden oluşan ve çalışanlar tarafından da doğru bir şekilde algılanmış kültürün varlığının örgüt için daha değerli olduğu anlaşılmaktadır.

1.1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürü 1980 li yılların en dikkat çekici konularının başında gelmiş ve karmaşık olması, değiştirilmesinin zor olduğu bir olgu olarak görülmüştür (Clement, 1994: 37). Kültür, bir örgütün çalışma alanlarının çerçevesini çizen, kurduğu sistem ile örgütün faaliyetlerini belirleyen bir olgu olmuştur (Juester ve Fisher, 1998:5). Örgüt kültürü, ortak olarak paylaşılan inançlar, değerler, geleceğe dönük ortak umutlardan ve çalışanlarının davranışları ile kurallarından oluşmaktadır (Schein, 1990). Kültür, örgütlerin yapısıyla etkileşim içindedir. Bir örgütte işlerin nasıl yapılacağı konusunda yol gösterici olduğu gibi çalışanları resmi olarak konulan kurallardan daha fazla birbirine bağlamaktadır.

Örgütlenme sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde uyumlaştırarak bir araya getirmektir. Örgütlenme süreci planlamayla çok yakından ilgilidir. Örgütlenmede ilk adım amaçların belirlenmesidir. Yönetici kaynak ve işlevleri gerektiği biçimde saptayabilmek için örgütsel amaçların neler olduğunu bilmek zorundadır. Amaç ve planlar belirlendikten sonrada örgütlenme süreci başlar (Can, Tuncer ve Ayhan, 2003: 179).

Örgütsel kültür oluşumunda belirli kaynaklardan yararlanılmaktadır. Örgütsel kültürün bu kaynaklarını, örgütün içerisinde yer aldığı pazar şartları, örgütün fonksiyonları ve yapıları, çalışanların, yaptıkları işlere ilişkin tutumları ile örgütle aralarındaki duygusal ilişkiler olarak tanımlamıştır (Uzkurt, 2008. 131).

Örgüt kültürünün oluşumunda, birçok faktörün etkisi bulunmaktadır. Fakat bunlardan en önemlisi kurucuların rolüdür. Kurucular, daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadıklarından dolayı, kendi değer ve inançlarını kurulacak örgüte kolayca yansıtılabilmektedirler (Terzi, 2000: 25).

Kurucu, örgütün kültürünü yaratır ve örgüt de kurucusunun istediği imaja dönüşerek onun değerlerini, öncelikle yer verdiği şeyleri ve onun geleceğe ilişkin vizyonunu yansıtır. Böylece kurucunun kişisel görüşleri, örgütten ayrılmasından veya ölmesinden sonra da devam edecek paylaşılmış bir mirasa dönüşür. Örgüt kültürünün oluşum sürecinde örgüt kültürü, örgütün tarihinden, iç ve dış çevre şartlarından da etkilenmektedir. Yani örgüt kültürünün dış çevrenin etkileriyle birlikte her örgütün sahip olduğu özel bir takım iç koşullara bağlı olarak örgüt yönetimi ve çalışanların karşılıklı etkileşimleri sonucunda oluştuğu söylenebilir (Vural, Coşkun, Akıncı 2007: 24–25). Luthans (2002: 126–127) ve Schein (1990) da örgüt kültürü oluşumunu birbirini izleyen bazı adımlar şeklinde sıralamaktadırlar:

- Bir kişi (kurucu) yeni bir girişim kurma fikri ile ortaya çıkar.
- Kurucu, başka anahtar rol oynayan bireyleri de bir araya getirerek, kendisiyle ortak bir vizyonu paylaşan bir grubu oluşturur. Bu grup içerisinde, fikrin iyi ve uygulanabilir olduğu, bazı riskleri göze almaya değer, zaman, para ve enerji yatırımı yapmaya değer olduğu inancı yerleşir.

- Kurulan grup, para yatırımını arttırarak, imtiyazlar toplayarak, kuruluş yeri belirleyip bina ve tüm diğer kaynakları birleştirerek örgütü oluşturma faaliyetlerine başlar.

Bu noktada örgüte diğer elemanlar da alınır ve böylece ortak bir geçmiş oluşmaya başlar.

1.1.5. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri

Örgüt kültürü öğelerini gözlenebilir ve gizli olmak üzere iki gruba ayırmak mümkündür. Gözlenebilir öğeler; alışkanlıklar, örgüt içi iletişim, yönetim uygulamaları, fiziksel düzenlemeler, hikâyeler, semboller ve davranışlardan oluşur. Gizli olanlar ise; inançlar, değerler, kabuller, etik değerler gibi açıkça gözlenemeyen faktörlerden oluşur. Hem gizli hem de gözlenebilir öğeler birbirini destekler ve güçlendirir (Uzkurt, 2008: 129–130).

Örgüt kültürü anlamı ve içeriği doğrultusunda çeşitli özelliklere sahiptir ve bu özellikler kültür hakkında daha detaylı ve açıklayıcı bilgiler sağlar. Mink ve diğerleri (1993: 57–58) örgüt kültürünün özelliklerini aşağıdaki maddeler halinde toplamıştır:

- Kültür çevreyle mücadelede bir çeşit yol haritası görevini yerine getirir. Örgüt içi ilişkileri düzenler, uygun hareketlerin neler olduğunu belirler ve değerlerin anlatılış biçimlerini gösterir. Bilgi akış sürecini tayin eder ve mevcut problemlere çözüm yolları önerir. Örgüt içindeki ödül sistemlerini ve ödüllerin dağıtımını belirler.
- Kültür ortak bir amaca yönelik beraber çalışırken, karşılaşılan zorlukları gösterir. Kültür, grupların güçlüklerle mücadele etmesini mümkün kılan öğrenilmiş davranış, düşünme ve hissetme biçimleridir.
- Kültür bireyler tarafından oluşturulur. Bireyler kolektif olarak, kendilerini ifade edecekleri, destek ve kabul görecekları bir çevre yaratırlar. Bu çevre kültürdür.
- Kültürün belirli şeyleri onaylayıp, belirli şeyleri dışlayan sınırları vardır. Davranışlar, mantıklı bir şekilde inançlara ve kültüre ilişkin varsayımlara uyar. Kültür, belirli kurallar ve normlar vasıtası ile açığa kavuşur ve anlaşılır, bireylere bir kimlik kazandırır.

- Kültür  rg t hayatındaki köklü sorunlara bir yanıt getirir. Karşılıklı değerler ve değişim-gelişme ihtiyacına karşılık durağanlık içinde olma ihtiyacı gibi çatışan ihtiyaçlar arasında bir denge noktası bulur.
- Kültürler sürekli dirler ve çeşitli engel ve aksiliklere karşın dayanıklı, azimli ve kalıcıdır lar. Kültürler, belirsizliğin yarattığı sıkıntıların yönetimine yardım ettiğinden, yapı ve biçim olarak, anlamlılık kadar duygularla da yüklüdür.

Yukarıda sayılan özelliklere ek olarak araştırmacılar tarafından ortak bir görüşe varılan örgüt kültürünün diğer özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erkmen, 2010: 18–19):

- Kültürü oluşturmak için bireylerin bir arada zaman geçirerek, bazı belirsizlikler ve bunlarla baş etme yollarını birlikte paylaşmaları gerekir. Diğer bir ifadeyle kültür tecrübelere dayanır ve bunun için de zaman geçmelidir.
- Kültürler, tek başına hareket eden bireyler tarafından değil, birbiri ile ilişki halinde hareket eden bireyler tarafından oluşturulurlar.
- Kültürler, devamlılık sağlasa ve nesilden nesile aktarılsa da statik değil, dinamik tir, sürekli olarak değişir. Bunun çeşitli sebeplerinden biri, yaşam sorunları ve mücadelelerine karşı belirli düzeyde yaratıcı ve yenilikçi olarak yanıt verme gereğidir.

Örgüte  ye olan kimse elinden geldiğince var olan örgüt kültürüne uyum sağlamalıdır. Örgüte yeni katılan kimse var olan kültürü benimsemekle birlikte zamanla kendisinde oluşacak tecrübe ve sahip olduğu yetenekler ile örgüt kültürüne katkıda bulunmalıdır. Bu katkı ile örgütlerin kültürü de tıpkı toplum kültüründe olduğu gibi zenginlik kazanacak, günün şartlarına daha iyi uyum sağlayabilecektir.

1.1.6. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü sahip olduğu özellikler ile belli amaçlara hizmet etmekte ve bazı görevleri yerine getirmektedir. Bu konuda örgütlerin hizmet alanlarına göre farklılıklar olması muhtemel ve gereklidir. Örgütlerin ortak özellikleri olmakla birlikte işlevleri bakımından farklılık göstereceği dikkate alındığında işlevlerinin ortak yönünü ele almak karmaşık gibi görünebilir.

Örgütlerin işlevleri ortak yönlerini problem çözümü odaklı ya da dışsal uyum fonksiyonu ve iç bütünlüğün sağlanması olarak iki başlık altında toplanmıştır (Terzi, 2000: 58–60):

Örgüt kültürünün problem çözme odaklı (dışsal uyum) işlevleri:

- Temel görev ve ana misyonun açık ve gizli işlevlerinden ortak anlayışlara ulaşma (misyon ve strateji).
- Ana misyondan üretilmiş amaçlar ekseninde ortak anlayışlar geliştirme (Hedefler).
- Yetki dağılımı, ödül sistemi, işbölümü ve örgütsel yapı gibi amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar üzerinde ortak fikirler geliştirme (Araçlar).
- Grubun, hedeflere ulaşılması konusunda ne ölçüde başarılı olduğunu belirlemeye yönelik kriterler ve kontrol mekanizmaları geliştirme (Ölçüm).
- Hedefler başarılmadığında düzeltici ve düzenleyici stratejiler geliştirme (Düzeltilme).

İç bütünlüğün sağlanmasına ilişkin işlevler:

- Çalışanların birbirlerini anlaması, iletişime girmesi yoluyla grubun tanımlanmasına imkân sağlanması, ortak bir dil geliştirir.
- Herhangi birinin grup üyeliğini belirleyen kriterler oluşturma ve ortak fikir geliştirme.
- Örgüt hiyerarşisi oluşturma, roller ve kuralların belirlenmesi, grup içindeki güç ve statü dağılımının kaynağı ve biçimi belirlenir.
- Örgüt içi ilişkilerin kurallarının belirlenmesi, çalışanlar arası ve yönetimle olan ilişkilerde açıklık ve samimiyetin ele alınması. Grup içinde samimiyet, arkadaşlık ve sevginin teşvik edilmesi.
- Örgüt içi davranışlar da ödül ve cezaların açık bir şekilde belirlenmesi. Böylece grubun davranışlarının sınırları çizilmiş olur.

- Açıklanması güç ve kontrol edilmesi zor durumlar karşısında nasıl bir eylem planı olması gerektiğini belirler.

Örgüt kültürünün iki temel fonksiyonu olduğu görüşünü Barutçugil' de (2004: 217–218) savunmaktadır. Dış kültürel uyum fonksiyonu, örgütün, toplumun sosyo-kültürel yapısına uygun davranması ile ilgilidir. Örgütün öncelikli faaliyetleri, temel görevleri, fonksiyonları, misyonu, ulaşılmak istenen amaçları, bu amaçlar gerçekleştirilirken kullanılan araçlar ve başarı ölçme kriterleri dış kültürel uyum fonksiyonu kapsamında olan alanlardır. Örgüt kültürünün içsel bütünlük ve uyum fonksiyonu ise örgüt çalışanları arasında birlik ve bütünlük, kültürün yarattığı iletişim ve etkileşim tarzları, kullanılan kavramlar ve dil, grup normları ve süreçleri, güç ve otorite dağılım kriterleri, ceza ve ödül sistemi, ortak inanç ve değerlere bağlı davranışlar ve ortak semboller gibi örgütsel uygulamalarla sağlanmaya çalışılır. Bir örgütün stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi içsel bütünlük ve uyum fonksiyonunun yerine getirilmesine bağlıdır.

Robbins (1991: 576) örgüt kültürü fonksiyonlarına farklı bir bakış açısı getirmektedir. Örgüt kültürünün özellikle örgüt içindeki fonksiyonları üzerinde durmakta ve asıl önemli olanın bu fonksiyonlar olduğunu belirtmektedir. Robbins'e göre örgüt kültürünün beş fonksiyonu vardır. Bunlar şu şekilde maddeleştirilebilecektir:

1. Kültürün bir örgütü, diğer bir örgütten ayıran sınırlayıcı bir rolü vardır.
2. Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur. Yani bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.
3. Çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak, örgütün yararına özveride bulunabilirler.
4. Örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırır.
5. Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır.

1.2.Örgüt Kültürünün Belirleyicileri

Örgüt kültürünün farklı belirleyicileri vardır. Bu belirleyiciler, kültürün açığa çıkması, anlaşılması ve ifade edilmesini mümkün kılar. Bir işletmede ortaya çıkan örgütsel davranışı anlayabilmek için örgüt kültürünün belirleyicilerini tanımak ve anlamak gerekir. Yapılan araştırmalarda, araştırmacıların bir kısmı kültürün belirleyicilerini

efsaneler, hikâyeler ve dil olduğunu, diğer kısım araştırmacılar ise, ayin, törenler, grup sembolleri, davranışlar, paylaşılan normlar, inançlar veya örgüt iklimi olduğunu ifade etmektedirler (Erkmen, 2010: 61).

Örgütsel kültürünün temelini nelerin meydana getirdiği konusunda araştırmacıların farklı görüşleri bulunmaktadır. Kimlann ve Saxon örgüt kültürünün temelini grup normlarının oluşturduğunu ileri sürerek, kültürel içeriği oluşturan başlıkların da gruba göre değişebileceğini belirtmiştir. Bu durumda örgütsel kültür öğelerinin bazı sınıflamalarının yapılması gerekebilir. Duncan (1989) örgüt kültürünün belirleyicilerini görünen (objektif) öğeler ve görülmeyen (subjektif) öğeler olarak iki başlık altında sınıflandırmıştır. Görünen öğeler, örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikâyeler, liderler ve kahramanlardan oluşmakta; görünmeyen öğeler ise sayıtlılar, değerler, inançlar ve anlamlardan oluşmaktadır. Schein (1990) ise örgüt kültürünün belirleyicilerini üç başlık altında toplamıştır. Bunlar temel sayıtlılar, temel değerler ve artifaktlardan (paylaşılanlar) oluşmaktadır (Şişman, 1994: 65–68).

1.2.1. Değerler (Varsayımlar), Normlar ve İnançlar

Çalışanların yapmış oldukları işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, ölçmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağına değerler denmektedir. Normlar ise örgüt kültürü içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Değerler, normlardan daha geniş ve daha somut kavramlar olup, normların temelini oluşturmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121). Genel manada uyulması gereken kurallar şeklinde ifade edilen normlar, hangi davranışların onaylanıp onaylanmadığına dair bilgi vermektedir. Örneğin, “arkadaşlarınla iyi geçin”, “üstlerinle tartışma”, “görevini iyi yap” ,“kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen normlar o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri iletmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 47). İnançlar ise, bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerinin devamlı bir organizasyonudur. (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 224). Kişisel özelliklerle, kültürel değerlerin bir sentezi olan inançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterir (Berberoğlu, 1990: 43). Bir örgütte inançlar arasındaki benzerlikler ne kadar çok ise o kurumun kültürü de o derece kuvvetli olduğu söylenebilir.

Genel olarak değerler, bireylerin düşünce, tutum, davranış ve yapıtlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünselliğın ayrılmaz bir öğesini oluşturmaktadır (Türk, 2007: 18). En az görünür ya da en derinde olan, örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturan seviye varsayımlar ve inançlardır. Varsayımlar ve inançlar soyut olmakla birlikte, işğörenlerin davranışlarının temelinde bulunur ve işğörenin örgütsel davranışını derinden etkilerler (Çelik, 1993: 137).

Örgüt kültürünü oluşturan değerler, örgüt çalışanlarının olayları, tutum ve davranışları değerlendirmede benimsemiş oldukları ölçütlerdir (Göksel ve Yurdakul, 2002: 246). Temel değerlerin istenilen örgütsel sonuçları gerçekleştirme kapasitesi; çalışanların ne kadarının bunları paylaştığına, bu değerlerin ne kadar açık ve başarılı bir şekilde iletildiğine ve örgütün iş yapma metotlarıyla bütünleştirildiğine bağlıdır (Kozlu, 1988: 64).

1.2.2. Liderler ve Kahramanlar

Örgüt kültürünün öğeleri arasında yer alan kahramanlar, örgütün en yüksek düzeydeki ideallerini gerçekleştiren ve bu ideallere kişilik kazandıran bireylerdir. Her örgütün içinde, o örgüt için önem taşıyan ve diğer üyelere de örnek teşkil eden kahramanlar mevcuttur. Kahramanlar kültürel değerleri harekete geçirerek, davranış modelleri oluştururlar. Kahramanlar, örgütün kurucuları, başarılı yöneticiler, yatırımcılar, üst düzey araştırmacılar, istisnai satış elemanları veya yaratıcı bireylerden herhangi biri olabilir. Tüm bu kişilerin ortak noktası, hepsinin de yüksek düzeyde başarılı ve azimli kimseler olmalarıdır (Harris ve Moran, 1996: 133).

Liderlik vasfı kişinin davranışları ile ilgilidir. Liderlik amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanlarını etkileme, düzene sokmak, onları her konuda motive etme ve örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirme yeteneğidir (Hellriegel ve Jakson,1999:468).

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran insanlardır. Örgüt içinde her üyenin kişisel performansını ve başarısını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler. Tüm işğörenler kahraman olmayı sadece arzulamakla kalmayıp bir gün bu amaca ulaşabileceklerinin de bilincindedirler (Özkalp ve Kırel, 2011: 188). Kahramanlar ile kültürel değerler

canlandırılıp, üyelerin uygulamalarda takip edecekleri bir model oluşturulmaya çalışılabilir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2010: 69).

1.2.3. Hikâyeler ve Efsaneler

Hikâyeler, örgütün bir neslinden diğerine aktarılan ve davranışların temelinde yatan önemli olaylar veya durumlardır. Örgüt kültüründen kaynaklanan hikâyelerin ne kadarının doğru, ne kadarının hayali olduğu önemli değildir. Önemli olan, kültürel değerlerin özünü diğer nesillere aktararak kontrol için bir temel teşkil edip etmediğidir. Örgütsel hikâyeler, çalışanların örgütsel yaşam ve deneyimlerinin açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Hikâyeler yardımıyla kültürel engellerin içine girilebilir, insan eğilimleri ve eylemleri anlaşılabilir (Çelik, 2004: 1).

Örgüt üyeleri, hikâyelerden ve efsanelerden söz ettikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajlar akılda kalması daha kolay olmaktadır. Özellikle oryantasyon döneminde önemleri daha fazla hissedilmekte ve örgüt üyelerini olumlu yönde etkilemektedir (Nelson ve Campel,1997).

Hikâyeler, işgörenlerin daha evvel dinlediği veya tanık olduğu geçmişteki olaylardır ve kültürel değerleri hatırlatan bir görev üstlenmişlerdir. Örgüt üyeleri hikâyelerden bahsedip bunları aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe bu hikâyelerin temsil ettiği kavramların da anlaşılması daha kolay olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011: 187). Örgütlerdeki hikâyeler, kurucuların ya da diğer temel şahsiyetlerin değerlerini şekillendirirler. Hikâyeler pozitif veya negatif yönlü olabilir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2010: 68).

1.2.4. Semboller

Güçlü kültüre sahip örgütler, kendilerinin ve örgüte yeni giren üyelerinin faaliyet ve çalışmalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar. Sembollerin yapı sallaşması ve önemli hale gelmesi, grup ve örgüt kavramının belirlenmesine ve anlaşılmasına hizmet eden araçlar olmasından kaynaklanmaktadır (Leblebici ve Karasoy, 2008: 283).

Semboller, insanlara özel bir anlam ifade eden objeler, olaylar ve hareketlerdir. Şirket logoları, bayrakları ve ticari unvanları kolayca hatırlanıp akılda kalabilecek

sembollerdir. Örneğin Mercedes'in üç köşeli yıldız logosu kaliteyle eş anlamlı bir semboldür ve akılda kalan bir şeydir (Özkalp ve Kirel, 2011:189).

Karmaşık fikir ve duygusal mesajların birbirine aktarılmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır. Örgütsel objeler, firma adı, sloganlar, şarkılar, eylemler, kabul gören adetler, fiziksel donanım, mimari yapı, desenler, oturma planı vb. yardımıyla bir takım fikir, değer ve duyguların örgüt üyelerine iletilmesini kolaylaştırır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2010: 69).

1.2.5. Dil

Kullanılan dil örgütün en önemli sembolleri arasındadır. Bir ülkede konuşulan anadil gibi, örgütün de üyeleri tarafından kullanılan ve anlaşılan bir dili vardır. Bu dili uygun bir biçimde kullanmak, bireylerin kendilerini örgütün birer üyesi olarak hissetmelerini sağlar. Ortak dil, onu konuşan insanlar arasında ortak anlayışlar geliştirilmesine katkıda bulunur (Kwantes ve Boglarsky, 2007: 208). Örgüt içinde uygulama gören işaretler, üyelerin kullandığı dil biçimleri (argo da olabilir), metaforlar (mecazlar), türküler ve şarkılar dil unsurları arasındadır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2010: 69).

Dil, kültürel fikirlerin algılanmasına ve paylaşılmasına yardımcı olur. Birçok örgütte, üyelerin kullandığı dil örgütün kültürünün de bir aynasıdır. Wagner ve Hollenbeck (1992: 700)'in tanımıyla kültürün paylaşılan değer ve fikirlerini ifade eder. Birçok örgütte çalışanlar kullandıkları dil ile örgütün kültürünü ifade ederler. Bu dil aynı zamanda örgüt üyelerini birleştirici bir rol oynar.

1.2.6. Törenler ve Seremoniler

Tören faaliyetleri, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı yerine getirmek üzere örgütlerde gerçekleştirilir. Törenler sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, hikâyelere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle törenler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Törenlerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak anılmakta ve gerçekleştirilmektedir (Güçlü, 2003: 152).

Çoğunlukla örgütsel seremoniler birçok değişik töreni de kapsar. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı belli bir mesajı iletmek veya çok özel bir amacı

gerçekleştirmektedir. Örgütsel törenler geçiş töreni, değer düşürme töreni, geliştirme, yüceltme töreni, bütünleşme töreni, ayinler olarak sayılabilir (Özkalp ve Kirel, 2011: 186).

1.3. Örgüt Kültürünü Etkileyen Temel Faktörler

Bu kısımda genel hatları ile örgüt kültürünü etkileyen temel faktörler değerlendirilecektir.

1.3.1. Örgüt Dizaynı ve Yapısı

Örgüt yapısı, örgütsel planın ilk aracıdır. Örgütsel yapı bir organizasyon içinde var olan temel ilişkileri ifade eder. Komuta zinciri, sorumluluk ve yetki hiyerarşisi, organizasyon el yapı yoluyla kurulur ve örgütsel yapı örgüt şeması ile gösterilir. Bir örgütün yapısı, onun performansına yardımcı olur. Bu nedenle örgütsel yapı, kendi ürünleri ve süreçleri ile mutlaka uyum sağlamalıdır. Örgütsel yapı, örgüt kültürünü etkilediği ve ondan etkilendiği için faaliyetlerini sürdürdüğü dış çevre ile de uyum içinde olmalıdır (Tutar, 2003: 25).

Örgütlerin ortak özellikleri arasında yer alan işbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı olarak oluşan görevler, bölüm ve alt bölümler, biçimsel düzenlemeler, faaliyetlerin standartlaştırılması, haberleşme biçimi, kontrol mekanizmaları ve yöntemi gibi unsurlar biçimsel yapıyı oluşturur. Bu unsurlar pek çok örgütte var olmakla beraber uygulama açısından farklılıklar görülmektedir. Örneğin bir örgütteki kurucu veya liderlerin varsayımları, inançları ve diğer unsurlara bağlı olarak, bürokratik kuralların çokluğu veya azlığı farklılık gösterir (Doğan, 2007: 100).

Henry Fayol'a göre bir örgütün yapısını kurarken beş ilkenin göz önünde bulundurulması gerekir. Fayol, örgütün yapısını kurmak için geliştirdiği bu beş ilkeye, İngilizce terimlerinin baş harflerini vererek, *OSCAR* adını takmıştır. (Başaran, 2000: 226–227):

1. Hedefler: Örgütler bir ya da birkaç ürünü üretmek için kurulur. Ürün veya hizmet üretmek örgütün hedefidir. Hedefler açıkça tanımlanmalı, örgütün yapısı yalın ve esnek olmalıdır.

2. Uzmanlık: Örgüt, uzmanı olduğu ürünü üretmeli veya o hizmeti sunmalıdır. Her İşgörenin görevi açıkça tanımlanmalı ve her işgören görevinde yeterli olmalıdır.
3. Eşgüdümleme: Örgütte işbölümü ile işgörelere görevler dağıtıldıktan sonra, işgörelerin hedeflere yönelik işlem ve eylemlerinin dağılmaması ve etkinliğini yitirmemesi için, eşgüdümlenmeleri sağlanmalıdır.
4. Yetki: Örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için etkili bir yönetime gereklilik vardır. Etkili yönetim için örgütte, yetki sürekliliğinin sağlanması, böylece yönetim yapısının kurulması gerekir. İşgörelin neleri yapacağı ve hangi görevleri yapanlarla ilişki kuracağı ve işbirliği yapacağı açıkça yazılı olarak belirtilmelidir.
5. Sorumluluk: Her işgören, hedeflere ulaşmak için yaptıklarından dolayı üstüne hesap vermelidir. Böylece her işgörelin, görevini gereken başarıda yapma zorunluluğu olmalıdır.

1.3.2. Personel Seçimi ve Sosyalleşme Süreci

Personel seçiminde en önemli amaç, verilen görevleri başarıyla yapacak bilgi ve becerisi yüksek olan bireylerin belirlenmesidir. Seçim sürecinde, başvuran adaylara örgüt hakkında bilgi verilir ve çalışacak olanlarda örgütün geneli hakkında fikir sahibi olurlar. Bu şekilde yapılan değerlendirmeler sonucunda örgütün yapısıyla fikirleri uyuşmayacak adayların belirlenmesi sağlanır, bu yöntemle örgüt kültürünün devamının sağlanmasına çalışılır (Robbins, 1991:531).

İşgörelenler örgütün değer ve norm sistemlerini bilemezler ve buna ters düşen davranışlarda bulunabilirler. İşte örgütler bu nedenle yeni işe alınan personele kültürü öğretmek ve onların uyumlarını sağlamak için yardımcı olmak isterler. Örgüt içindeki çalışanların bu kültürü öğrenip, diğerlerine aktarması sürecine ve uyum sağlaması sürecine örgütsel sosyalleşme adı verilir (Özkalp ve Kırel, 2011: 182).

Sosyalleşmenin başarılı şekilde olabilmesi için üst yönetimin süreci çok iyi yönetmesi gerekmektedir. Sosyalleşme süreci deneme yanılma yöntemiyle olabilecek bir süreç değildir. Yönetim süreci takip ederek yeni çalışmaya başlayanların örgüt kültürüne uyumlarını takip etmelidir (Kreitner ve Kinicki,1998: 73).

1.3.3. Lider

Çevresel koşulların sürekli değişimi, önceden belirlenen rol gereklerine göre hareket etmeyi normal-rutin yöntemi değil, yenilikçilik ve yaratıcılığı gerektirir. Bu da örgütsel amaçların yeniden biçimlenmesini, dönüştürülmesini gerektirir. Ortak amaçlara tüm elemanların destek vermesinin sağlanmasını da lider sağlar (Varol, 1993: 195).

Hazırlanan planların her şeyi kapsayamaması, örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, örgütlerin büyüme eğiliminde olması ve belki de hepsinden önemlisi, örgütlerdeki insan unsurunun değişken, öngörülemeyen ve karmaşık bir yapıya sahip olması nedenlerinden dolayı örgütler etkili bir liderliğe ihtiyaç duyarlar (Tengilimoğlu, 2005: 24).

Liderlik vasfı kişinin davranışları ile ilgilidir. Liderlik amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanlarını etkileme, düzene sokmak, onları her konuda motive etme ve örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirme yeteneğidir (Hellriegel ve Jakson,1999:468). Örgüt içinde yer alan liderin, tutum ve davranışları da örgüt kültürü tarafından etkilenmektedir. Örgüt kültürünün etkisi altında kalan liderler kendi davranış ve çalışma anlayışlarında değişiklik yaparak örgüt kültürüyle uyumlaştırmaya çalışırlar (Kaushal ve Kwantes, 2006).

1.3.4. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılımları sağlanan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmesinde önemli bir etkidir. Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin formel ve informal iletişimlerini sağlamaktadır. İnfornel iletişim hikâye ve dedikoduları kapsar. Formel iletişim ise iş tanımları ve işe yöneltme toplantılarını kapsamaktadır (Kreps, 1986:143). Örgütsel iletişimin, yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle kaynaşması veya bütünleşmesinde çok önemli bir etkene sahip olduğunu söyleyebiliriz. Tüm örgütlerde iletişim, her zaman var olan bir faaliyettir. Çünkü insanlar, organizasyon içinde iletişim aracılığı ile ilişki kurabilir ve örgüt faaliyetlerinden haberdar olabilirler. Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, gerek onu meydana getiren bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi ve birimler arası gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan bir süreçtir (Sökmen, 2010: 213).

Örgüt içinde ortak örgütsel değerlerin paylaşılabilmesi, ortak amaçlara hizmet edilebilmesi ve güçlü örgütsel kültürlerin oluşturulabilmesi için örgütsel iletişimin doğru bir şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Etkin bir yönetim ancak doğru yapılandırılmış bir iletişim sürecine bağlıdır. İletişim, yönetim süreci içerisinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde amaca ulaştırılmasında aktif ve önemli bir rol oynar (Akat, Budak ve Budak, 1994: 279). Örgütsel iletişim, örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturur ve iletişim ile ilgili her eylem örgütlere doğrudan etkide bulunabilir (Elma ve Demir, 1999: 137).

Örgütsel iletişim, bilgilendirmede kişisel ve örgütsel koşulları anlamak, tepki göstermek ve karar verebilmek için gerekli iletileri toplamak, biriktirmek ve dağıtmak, çalışanları sosyalleştirmede örgütün etkili üyeleri olabilmek için ortak bilgi sağlamak, güdülemede örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireysel veya toplu etkinlikleri desteklemek, tartışmada ortak ilgi alanlarını bulmak, eğitimde bilgi aktarmak ve beceri kazanmak gibi işlevlere sahiptir (Genç, 2010: 200).

1.3.5. Motivasyon

Örgütler önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş insanlardan oluşur. Amaç ortaklığı, insanları birbirine bağımlı kılar. Amaçlara gerekli nitelik ve nicelikte ulaşılabilmesi için bu bağımlılığın bozulmaması gerekir. Örgütsel davranışın temelinde bireysel özellikler bulunmakla birlikte bireysel ihtiyaçlar da söz konusudur. Bu nedenle örgüt bireyin ihtiyaçlarını gidermede önlem almazsa çalışanların çoğu verimsiz çalışır (Çalık ve Ereş, 2006: 38–39). Bu durum örgüt kültürünün sürdürülmesinde engel teşkil edecektir.

Motivasyon çabaları, sadece istihdamın ilk aşamalarında değil, personelle kurulan iletişim ve ilişkilerde ve de örgütsel etkinlik anlamında motivasyonu yüksek personel oluşturulmasına kadar her aşamada kendini göstermelidir. Bu anlamda motivasyon, örgütün ve bireylerin gereksinimlerini tatminle sonuçlandırarak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesidir (Kuşluyan, 1999: 56). Motivasyon, örgüt kültürünü etkileyen bir faktör olduğu kadar, örgüt kültürünün de motive edici bir etkisi vardır. Çünkü örgüt kültürü aynı zamanda bir şirketin iç ve dış hedef kitleleriyle iletişim kurar, motive eder ve güvenini tazeler (Craft, 1990: 17).

Örgüt kültürü ve motivasyon arasında güçlü bir ilişki vardır. Çalışanların iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle rahat bir şekilde irtibat kurmaları, onlara fikirlerini aktarabilmeleri ve örgütün amaç ve değerleri hakkında detaylı bir şekilde bilgi sahibi oldukları zaman iş tatmini ve motivasyonları artacaktır.

1.3.6. Çevresel Faktörler

Örgütler, içinde buldukları toplumsal-kültürel yapının organlarıdır. Diğer bir ifade ile kendilerinden daha büyük bir sistem olan toplumun alt sistemleridir. Bu anlamda kültürel özellikleri açısından örgütlerin, üst sisteme veya bağlı oldukları sisteme uyum göstermeleri kaçınılmazdır. Örgütler bir yandan dış çevreye odaklı faaliyetlerini sürdürürken bir yandan da kendine özgü sembollerden oluşan bir iç çevre oluşturacaktır. Ancak bu iç çevre, dış çevreyle olan ilişkisini üst sistem-alt sistem ilişkisi şeklinde devam ettirecektir (Sargut, 1994: 73).

Örgütler ve çevrelerindeki ilişkiler düzensiz olup, bir örgütün çevresinin boyutunu ve sınırlarını belirlemek çok zordur. Örgütler mutlaka çevreleri ile etkileşim içindedirler. Örgüt kendi varlığını devam ettirebilmek ve korumak için çevrede olan kaynaklardan ve fırsatlardan yararlanmak zorundadır. Örgütün varlığını sürdürmesi, çevre ile olan ilişkilerine ve çevreden sağlamış olduğu kaynaklara bağlıdır (Naylor, 1980: 25).

1.4. Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar

Örgüt kültürü birçok faktör ile de ilişkili durumdadır. Bu bölümde örgüt kültürünün ilişkili olduğu kavramlar değerlendirilecektir.

1.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasında küçük farklılıklar vardır. İklim işgörenlerin davranış ve tutumlarıyla bağlantılı özelliklerini göstermektedir. Daha çok örgüt iklimi deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise, örgütün görünen unsurlarını ortaya koyar. Temel olan değerleri, mesajları ve örgütsel duygu ve düşünceleri sunar (Vokwein ve Moran: 1992).

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, işgörenlerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan psikolojik havadır. Örgütün yönetim biçiminin

ve örgütte oluşturulan iklimin, işgörenlerin işten doyumunu ile ilişkisi yüksektir. Güven veren; dürüst, adil davranılan, ilişkilerin iyi olduğu, çatışmaların en aza indiği ortam, işgörenlerin işten doyumunu olumlu yönde etkiler. Örgüt ikliminin olumlu olması çalışma koşullarının iyiliğini gösterir (Tutar, 2003: 264).

Örgütün psikolojik ortamı örgütsel iklimi oluşturur. Bu ortam içinde bazı insanların örgüt iklimini çekilmez bulduklarını ve işletmeden ayrılmak istediklerini, bazılarının ise bu bölümde çalışmayı çok sevdiği, çünkü ortamı son derece olumlu buldukları görülmektedir. Bu durum bir örgütte veya bu örgütün belli bir ünitesinde bireyler arası ilişkilerin durumunu açıklamaktadır. Bireylerin bu iklimi algılama durumlarına göre onların davranışları da farklı olacaktır. Birey örgütü terk edecek, orada çalışmak zorunda olduğu için mutsuz bir şekilde çalışmaya devam edecek veya orada kalmaktan mutluluk duyacaktır. Ayrıca verimlilik, işin kalitesi ve çeşitli şikâyetler konusunda farklılıklar gözlenecektir (Efil, 2006: 177–178).

1.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İmaj

Örgütün dışarıya yansıttığı görüntü olan örgüt imajı, örgüt kimliği etkilerinin, çalışanları, hedef grupları (müşteriler-ortaklar) ve kamuoyu üzerindeki neticesidir ve dört ana noktayı kapsamaktadır. Bunlar, kurum hakkındaki düşünce, kurumun tanınırlığı, kurumun prestiji ve kurumun rakipleriyle karşılaştırılabilirliğidir. Bir kuruluşun tüm amaçlarının ve planlarının algılanması olarak da tanımlanan örgüt imajı, şirketin ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim faaliyetlerini ve dünya çapındaki diğer faaliyetlerini desteklemektedir. Aslında örgüt imajı, kurumsal görünüm kurumsal iletişim-kurumsal davranışın toplamında ifadesini bulmaktadır. İç dış hedef kitle üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak gibi önemli bir işlevi yerine getirmektedir (Peltekoğlu, 278–279).

Örgütsel imaj oluşturmanın ilk temel kuralı, tutarlı olmaktır. Yöneticilere göre en kötü işgören tipi, tutarsız olanlardır. Tutarsız bir işgörenin yönetilmesi zordur. Tutarlı işgören, kendi kendini kontrol edebilen ve kendini iyi yöneten kişidir. İzlenim yaratmada bir başka kural uyumlu olmaktır. Uyumlu kişi olumlu ve geçimli kişidir. Bu yüzden herkes uyumlu ve geçimli kişilerle çalışmak ister (Genç, 2010: 169).

Örgütün, çevresel imajı yüksekse toplumdaki güveni de o denli yüksektir. Yapılan araştırmalarda örgüt imajı ve iş tatmini arasında pozitif anlamda bir ilişki tespit edilmiştir. İmaj algısı hem örgütte çalışanların iş performanslarını etkilemekte hem de müşteriler üzerinde olumlu etki bırakmaktadır (Collins ve Stevens, 2001). Toplumda imajı yüksek olan örgütler, toplumun çoğunluğunun güvenini de kazanmaktadır.

1.4.3. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı

Etik veya ahlak, her şeyden önce istenebilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılmayacağı; neyin isteneceği ya da istenmeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilmesidir (Varol, 1993:720).

Farklı milletlerde, aynı ülkenin değişik bölgelerinde çalışmaya yönelik değişik tutum ve anlayışlar bulunmaktadır. İş ahlakının oluşumunda dini değerlerin, örf ve adetlerin, aileden alınan terbiyenin etkisinin olduğu söylenebilir (Özdemir, 2009:321). İş ahlakını, örgüt kültürü içerisinde bilinçli şekilde işgörenlere anlatmak ve verilecek eğitimlerle etik olmayan davranışlar hakkında örnek verilerek çalışanlara bilgilendirme yapılmalıdır.

Örgütlerde etik değerlerin oluşturulmasının, özellikle günümüzde bir zorunluluk haline geldiği görülmektedir. Örgütsel etik veya örgüt etiği çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Genel olarak örgüt etiği, örgütün genel değerler sistemini tanımlayan, örgüt üyeleri arasındaki iletişim ile örgütsel işleyişin nasıl olacağını belirleyen yazılı ve yazılı olmayan düzenlemelerdir (İnce ve Gül, 2006: 67). Dikkat edilirse tanımdaki “normlar, değerler” vurgusu örgüt kültüründeki kurallar ve değerler kavramları ile örtüşmektedir. Bu da örgüt kültürü kavramının değerler bütünü olmasından ve bu değerlerin oluşturulmasının aynı zamanda etik zorunluluk olarak ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır.

Örgüt içerisinde etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi son derece önemlidir. Bu amaçla tepe yönetiminden başlamak üzere, tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenen bir etik değerler sisteminin oluşması zorunludur. Özellikle örgütsel amaçlar konusunda açıklık, örgüt üyelerinin ikilem yaşamalarını engelleyebilir.

Yönetim anlayışının etiğe uygun olduğu örgütlerde, her şey daha şeffaftır. Kişiler, yaptıkları davranış veya aldıkları kararlarda hangi kriteri esas alacaklarını bilir. Amaçla beraber aracın önemsendiği örgütlerde, etik değerler daha kolay benimsenir (Çiftçi, 2012: 199).

1.4.4. Örgüt Kültürü ve Performans

Örgütlerde, performans bir örgütün başarısı için çok önemlidir. Performansın sağlanmasında üst yönetimin desteği sağlanmalı, takım çalışmasının önemi anlatılmalı, çalışanlara eğitim verilerek ortak hareket edilmesinin önemi vurgulanmalıdır (Kaliprasad, 2006: 27).

Örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisini personelin verimli çalışması ve örgütün büyüme ve sürdürülebilirliği açısından ele almak mümkündür. Newstrom ve Davis (1993: 58–61) örgüt kültürünün performans üzerindeki etkilerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Örgüt kültürü, çalışanların belirli kurallar içerisinde standartları, normları ve değerleri anlamalarına yardımcı olur. Çalışanlardan beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı davranmalarına, üst yönetim ile daha uyumlu ve işbirliği içerisinde çalışmalarına yardımcı olur.
- İş yapma, teknik, yöntemlerinde ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliğin artmasını sağlayabilir.
- Gelecekte örgütte görev üstlenebilecek yeni yöneticilerin yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticiler, organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde yetişip gelişebilirler.
- Örgüt içi iletişim ve çalışanlar arası ilişkilerde örgüt kültürünün ekip çalışması ve birlikteliği sağlama açısından önemi vardır. Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirerek bireyleri birbirine daha fazla bağlar ve işletmeye çalışanların gönülden bağlanmasını sağlar.

Örgüt kültürü sayesinde “semboller, seremoniler, kahramanlar, sloganlar ve hikâyeler” sayesinde nesilden nesile aktarılarak, bir örgüt efsanesi oluşturulabilir. Bu şekilde örgütün geleceği sürekli hale gelecektir.

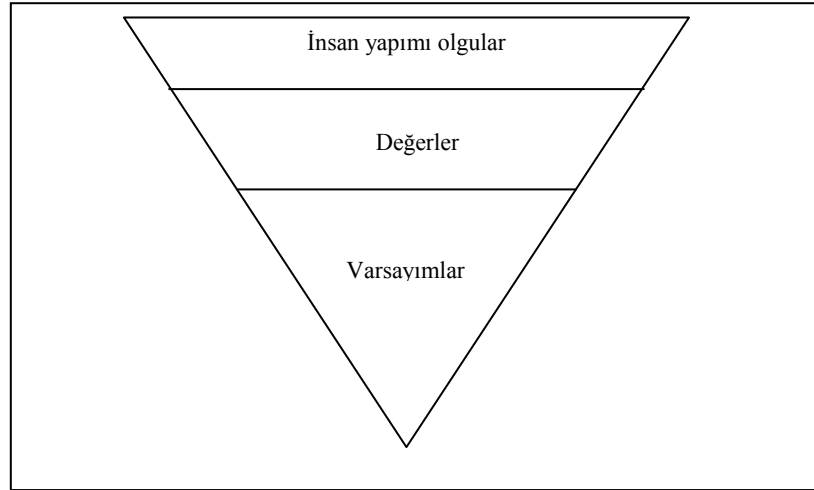
1.5. Örgüt Kültürü İle İlgili Model ve Yaklaşımlar

Örgüt kültürünü inceleyen çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Bu modeller örgütsel kültürü açıklamada çeşitli bakış açıları ile konuya yaklaşırlar (Özkalp ve Kırel, 2011: 165).

1.5.1. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Schein'a göre kültür; kurumun ürün, hizmet, kurucular, liderlik ve diğer fiziksel özelliklerinin ötesinde en zor değiştirilebilir olanıdır. Schein'in örgütsel kültür modeli görünüşte doğru olan örgütsel davranışları anlamaya vesile olur. Örneğin, bir kurum kültürü yüksek estetik ve ahlaki değerleri teşvik ederken kültürün en derin seviyesinde karşı çıkan davranış ortaya çıkabilir. Kuruma yeni girenin neden örgütsel kültürü idrak etmekte zorlandığını ve ortama alışmanın zaman aldığını açıklar (Uzpeder, 2012: 88–89).

Örgüt kültürü ile ilgili literatürde en çok kabul görmüş ve kökleşmiş modellerin başında Schein'in modeli gelir. Schein, örgüt kültürünün üç katmandan oluştuğu veya üç düzeyde incelenebileceğini belirtir. Örgüt kültürünü ortaya çıkaran üç düzey şunlardır (Erkmen, 2010: 74; Uzpeder, 2012: 88–89):



Şekil 1: Örgütsel Kültürün Üç Zihinsel Seviyesi
Kaynak: Uzpeder (2012, s. 89)

Göstergeler/insan yapımı olgular: Örgüt kültürünün gözle görülebilen düzeyini oluşturur. Çalışanlar arasındaki ilişki biçimi, örgütün mimari yapısı, mobilya ve yerleşim şekli, logo ve amblemler, çalışanların giyim tarzı, örgütsel yapının genel

görünümü gibi örgüt içerisindeki tüm somut veya sözlü olarak aktarılabilen bileşenleri içerir.

Paylaşılan değerler: Örgütün stratejisi, hedefler, operasyon yöntemi, karar verme yöntemleri, yönetimin çalışma tarzı gibi değerler örgütün dile getirilen ve arzu edilen kültür bileşenleridir. Değerler sayesinde, örgütsel davranışı ile ilgili kurum çalışanlarıyla diyalog halinde olunur. Çalışanların tutumları hakkında anketler düzenlenerek bu konular incelenebilir.

Temel varsayımlar: Bilinçaltı dünyası ve temel değerler sistemi ile açıklanır. Örgütün, örtük(kapalı) varsayımları kültürün temsil ettiği gerçek değerlerdir. Bu kültürel bileşenler zihinsel olarak günlük iletişim esnasında tespit edilemezler. Çoğunu örgüt içinde tartışmak tabu olarak görülür. Yeterince tecrübesi olan çalışanlar bu yazılı olmayan kurallara ve özelliklere zamanla alışmış olurlar. Böylelikle varlıklarının görünmezliği devam eder.

1.5.2. Parsons'un AGIL Modeli

Parsons örgüt kültürü konusunda değerler üzerinde ilk duran ve bu konuda bir model geliştiren sosyologlardan biridir. Parsons (1937) geliştirdiği *AGIL* modelinde ekonomik, toplum veya organizasyon sistemlerinde devamlılığı sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürer. Bu fonksiyonların baş harflerinin alınması ile *AGIL* modeli oluşur. Bu modelde adı geçen dört fonksiyon adaptasyon (adaptation) ve uyum, amaç edinme ve amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve meşruluk (legitimacy) adını taşır. Eğer bir sosyal sistem yaşamda kalmak ve gelişmek istiyorsa uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı, parçalarını bir araya getirerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki insanlar hem de kendi dışındaki organizasyonlardaki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir (Özkalp ve Kırel, 2011: 165).

Örgüt kültürünün incelenmesinde ve yeniden oluşturulmasında, Parsons sosyal değerlerin katkıları üzerinde özellikle durmuştur. Parsons, modelinde öne sürülen bütün işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişmeye ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle uyum sağlayarak toplumdan dışlanıp örgütsel işlevini sona erdiremez, yasal olarak çalışmalarına devam

eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşlarında ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür (Eren, 2006: 92–93).

Tablo 1: Parsons'ın AGIL Modeli

Uyum: Sistemin değişen çevreye uyum sağlama yeteneği	Amaca Ulaşma: Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
Bütünleşme: Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	Meşruluk: Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü

Kaynak: Özkalp ve Kirel, (2011, s.166)

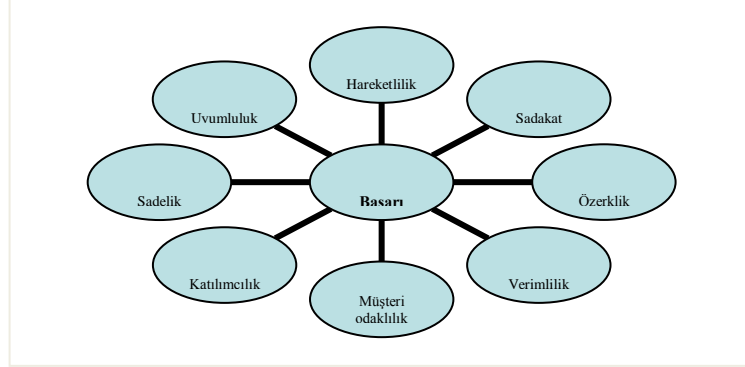
Yukarıdaki tabloda da belirtildiği gibi, bu sosyal sistemin başarı sağlayabilmesi için, çevreye uyum sağlamalı, hedeflerine ulaşabilmeli, parçaları bütünleştirmeli ve kendi dışındaki kişiler tarafından tanınarak meşruluğu sağlanmalıdır.

1.5.3. Peters ve Waterman'ın Modeli

Peters-Waterman yaklaşımının temelinde, personel, beceriler, ortak değerler ve yönetim biçimi gibi faktörlerin kullanımı yoluyla, insan unsurunda bir rekabet üstünlüğü kazanma yatmaktadır (Türk, 2007: 52).

Tom Peters ve Robert Waterman (1987: 46) daha ayrıntılı ve açık biçimde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yaptıkları incelemede Amerika'da başarılı olan şirketlerden seçtikleri örnekler üzerinde bu şirketlerin başarı nedenlerini incelemişlerdir. Araştırmacılar incelemeler sırasında örgütü başarıya götüren temel kültürel değerleri sekiz faktöre bağlı olarak açıklamışlardır. Bunlar; Peşin hükümle eylemden yana olmak, müşterilerle yakın ilişki, özgür düşünce ve girişimciliği destekleme, üretimi insan faktörünü iyi kullanarak artırma, yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi, sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek, yalın biçimi, az kurmay, hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir organizasyondur. Bu sekiz özelliğe sahip örgütleri “mükemmel organizasyon” olarak tanımlamışlardır. Bu model örgüt kültürü ile ilgili çalışmalara öncülük etmiş ve işletmelere başarılı olma doğrultusunda hangi değerlere yönelebilecekleri konusunda ışık tutmuştur. Ancak bu değerler her işletmeye mutlak başarı güvencesi vermemektedir. Her işletmenin kendi kültürü ve buna bağlı misyon, vizyon, değer ve stratejilerini dikkate alarak, bu

değerlerden kendine uygun olanları seçmesi, uyumlaştırması ve uygulaması büyük önem taşımaktadır (Özkalp ve Kirel, 2012: 170–171; Ünal, 2012b: 399–401; Erkmen, 2010: 76).



Şekil 2: Mükemmel Organizasyon
Kaynak: Ünal (2012, s.399)

Yukarıdaki şekilde belirtildiği gibi mükemmel olan firmaların başarılarını oluşturan sekiz temel kültürel değer ve davranışlar şunlardır (Özkalp ve Kirel, 2012: 170–171; Ünal, 2012: 399–401; Erkmen, 2010: 76):

Peşin Hükümle Eylemden Yana Olma

İşin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak, uygulama ve kararları eyleme dönüştürmek olarak tanımlanabilir. Yöneticiler şirketi daha iyiye götürecek şekilde sürekli hareketten yana olmalı ve doğru kararları hızlı bir şekilde verebilecekleri proaktif yöntemler geliştirmelidir. Yöneticiler karar verirken çok çabuk davranmak zorundadırlar. Yani daha ellerine somut kanıtlar geçmeden karar verirler. Kararları geciktirmek bazen karar vermemek kadar zararlı sonuçlar doğurabilmektedir.

Müşteri Odaklılık

Müşterilerle yakın ilişki içerisinde bulunma olarak tanımlanmaktadır. Müşteriye yakın olan ve onlara değer veren şirketler, bu değerlere sahip olmayanlara kıyasla daha büyük bir başarıya sahiptirler. Müşteri memnuniyetini örgüt kültürünün temel taşı olarak belirlemek bu üstünlüğü pekiştirecektir. Çünkü müşteriler, üretilen malın kalitesi ve yeni ürünlerin neler olacağına ilişkin fikirler veren kaynaktırlar. Bu yüzden müşteri tatmini önemlidir.

Özerklik ve Girişimcilik

Özgür düşüncenin ve girişimciliğin desteklendiği şirket kültürleri, şirketin bürokratik engellemelerden kurtularak yeniliklere yönelmesine ve sıçrama niteliğinde başarılar elde etmesine fırsat verir. Yenilikçi şirketler, örgüt çapında birçok lider ve yaratıcı kişi yetiştirirler. Çalışanlar, işlerinde girişimci özellikler gösterirler. Çalışanlara yaratıcı güçlerini ortaya koyacakları ortam sağlanır. Bu şirketler insanları, yaratıcılıkları yok edecek dar kalıpların içine sokmaktan kaçınmaktadırlar. Risk alma ayrıcalığı verilen yönetici ve çalışanlar bu fırsatı iyi değerlendirdikleri takdirde mükemmel organizasyona katkı sağlamış olurlar.

Verimlilik

Her şirketin değişmeyen en önemli stratejilerinden biri olan verimliliği artırma çalışmalarında insanın hedeflenmesi sadece çalışanların motivasyonunu artırmayacak, aynı zamanda kurum strateji ve kültürünün tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesini sağlayacaktır. İşgörenler, örgütün en değerli unsuru olarak görülür. Örgüt çalışanları, kalite ve verimliliğin temel unsuru olarak değerlendirilir.

Katılımcılık

Yöneticilerin; şirketteki en alt kademeye kadar tüm çalışanlarla iletişim kanallarını açık tutması, belirli kısıtlamalar içerisinde tüm iş süreçleriyle ilgilenmesi ve genel hatlarıyla işleyişten haberdar olması çalışanların motivasyonunu ve dolaylı olarak da şirketin başarısını arttıracaktır. Bu tür şirketlerde yöneticiler ulaşılamaz değillerdir. Firmanın değerleri, yöneticiler tarafından hayata geçirilir. Yöneticilerin tüm detayları öğrenmesi ve takip etmesi elbette mümkün değildir. Ancak yönettiği şirketin ürünleri, süreçleri ve işleyişleri ile ilgili olarak asgari düzeyde bilgi sahibi olması bir zorunluluktur.

Sadakat

Başarılı şirketler, kendi faaliyet alanlarına odaklanmış durumdadır. En iyi becerilen işe bağlı kalmak, şirketlerin kendi iş alanı dışındaki örgütlerle ilgilenmemesi, sadece kendi işleriyle ilgilenmeleri gerekir. Firmalar başarılı oldukları alanlardan uzaklaşmaması, tecrübeli oldukları alanda devam etmeleri ve işleyen mevcut sistemlerine sadakat göstermeleri başarılı olmaları için ön koşuldur.

Sadelik

Başarılı şirketler, çok yöneticisi olan değil, az sayıda ve kaliteli yöneticisi olanlardır. Yönetim kadrolarının çok geniş ve karmaşık yapıda olması şirketlerin başarılı olmasını engeller. Buna karşın özellikle hiyerarşinin üst kademelerinde mümkün olduğunca az insanın görevlendirilmesi ve yapının sade tutulması şirketlerin başarılı olmasında önemli rol oynar.

Uyumluluk

Gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunması önemlidir. Örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve şirketin değerlerine inanması, örgütün sıkı bir şekilde organize olduğunu gösterir. Başarılı şirketler karşılaştıkları iç ve dış olaylar karşısında kimi zaman esnek kimi zaman da katı bir tutum sergilerler. Başlangıçta bir çelişki gibi görünse de şirketlerin süratle yeni koşullara ayak uydurması olarak da yorumlayabileceğimiz bu yetenek başarı için kaçınılmazdır.

1.5.4. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli

Parsons'ın genel modeline karşılık Ouchi Z teorisi ile örgüt kültürünü üç ayrı grup işletme üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Modeldeki Z, Z tipi Amerikan şirketleridir. Ouchi teorisinin temelini oluşturan tipik bir Z şirketini tanımlarken, Japon işletme modelini oluşturan dört temel faktörün (güdüleme, kalite, verimlilik, işgücünün devamlılığı) büyük şirketlerin başarısında ana unsurları oluşturduğunu hep göz önünde bulundurmıştır. Ouchi analizlerinde yedi temel nokta üzerinde durmuştur. Bunlar işgörenlere bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol veya denetim, karar verme, sorumluluktur (Özkalp ve Kirel, 2011: 166–167; Yıldırım, 2012: 416–418).

Tablo 2 :Ouchi Modeli

Kültürel Değerler	Japon Şirketlerindeki Görünüm	Amerikan Z Tipi Şirketlerindeki Görünüm	Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm
İşgörenlere bağlılık	Yaşam boyu istihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve istatistiksel
Kariyer Gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informel	Gizli ve informel	Açık ve formel
Karar verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Kaynak: Özkalp ve Kirel, (2011, s.169)

Yukarıdaki tabloda Z tipi Organizasyon ve Yönetim Modelinin geleneksel Amerikan(A) ve Japon (J) organizasyonlarıyla karşılaştırılması yapılmıştır. Ouchiye göre, ideal olan ne Amerikan yönetim modeli, nede Japon modelidir. Tablodan da anlaşıldığı gibi Z tipi organizasyon modelinde insan unsuruna çok önem verilmektedir. Z tipi organizasyon modeli Amerikan ve Japon tipi organizasyonlardan insan kaynakları yönetimi konusunda bazı noktalarda ayrılmaktadır.

Ouchi Z tipi modelin analizinde aşağıda belirtilen yedi temel nokta üzerinde durmuştur (Türk, 2007: 49–51; Yıldırım, 2012: 47–49):

İşgörenlere Bağlılık (Yaşam Boyu İstihdam)

İşgörenlere bağlılık aynı zamanda yaşam boyu istihdam sistemini çağrıştırmaktadır. Çalışanların işe girişinden emekli oluncaya kadar aynı işletmede kalmasını ifade etmektedir. Ancak uygulamalar, küçük işletmelerden ziyade orta ve büyük ölçekli işletmelerde görülmektedir. Ouchi'ye göre tipik Japon ve Amerikan Z şirketleri işgörenleri birlikte tutmak ve uzun süreli hatta yaşam boyu iş vermek eğilimindedir. Kültürel değerlerini de bu yönde geliştirirler.

Kolektif Karar Alma

Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinde karar verme fikir birliğine dayanan katılımcı bir içerik taşır. Örnek verecek olursak işten çıkarılacak olan bir işçinin karar toplantısına çağrılması gibi. En belirgin ve başarılı uygulamalarından birisi de kararların oybirliği ile alınmasıdır. Buna karşın tipik Amerikan şirketlerinde yöneticilerin veya işçilerin karar verme sorumlulukları yok denecek kadar azdır.

Kolektif Sorumluluk

Japon toplumunda ve kurumlarında statüye büyük önem verilmektedir. Kurumun temelini yapı taşı pozisyonunu, yöneticiler, yardımcıları, işçiler, sekreteri astları ile belli bir rolü oynayan bireyler değil, bölümlerdir. Yani bir tek kişinin sorumluluğu değil, bu kararda grubun sorumluluğu önem taşır. Ancak gerek Z modeli Amerikan şirketlerinde gerekse de tipik Amerikan şirketlerinde bireylerin sorumluluk alması beklenir. Bireysellik her zaman ön plandadır. Ancak grup kararlarında özellikle de yöneticilerin katılımı, onların gruplarla kurmuş oldukları ilişkiler Z tipi şirketlerde büyük önem taşır.

Çalışanlara İlgili (Kurumsal Bütünleşme)

Japon yaşantısının ortak yönlerinden birisi de özel yaşama verilen önemdir. Yönetici konumunda olanlar çalışanlarının özel hayatıyla da ilgilenmektedirler. Japon yönetim felsefesinin altını çizdiği temel amaç, yönetimi ve çalışanları ortaklaşmış gibi bir araya getirmektir. Bazı sorunların mesai dışında dahi çözülmeye çalışılması, ortak toplantı ve geziler düzenlenmesi kurumsal bütünleşme anlayışının birer sonucu olarak karışımıza çıkmaktadır.

Uzmanlığa Dayanmayan Kariyer

Bu sistemde amaç, Japon çalışanın mesleğinin doruğuna geldiğinde çalıştığı işletmenin tüm iş kollarında mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olmasıdır. Çalışanlar çeşitli görevler ve bürolar arasında farklı fonksiyonlarda çalışarak kendilerini geliştirirler.

Kontrol veya Denetim

Japon yönetim felsefesinde tüm çalışanlar birbirlerini otomatik olarak kontrol eder. Bu kontrol informal yani resmi olmayan kanallarla ve gizli olarak yapılır. Burada en güçlü mekanizma şirketin kültürüdür. Yöneticiler şirketin kültürü doğrultusunda ne tür harekette bulunacaklarını kendi kendilerine tayin ederler.

Yavaş Değerlendirme

Ouchi'nin gözlemlerine göre Japon şirketlerinde ve Amerikan Z tipi şirketlerde hem işçiler hem de yöneticiler devamlı değerlendirmeye alınırlar. Bu değerlendirmeler bazen on yıl sürebilir ve işgörenler hem nitel hem de nicel teknikler kullanılarak değerlendirilir. Düzenli aralıklarla Japon çalışanı statü hiyerarşisinde yükselmektedir. Bu ise çalışanın fonksiyonel hiyerarşi içerisinde yükselme şansını elde etmesinin ön koşuludur.

Ouchi'nin (1989: 46) geliştirdiği modelde organizasyon kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Japon şirketinde, yöneticiler yıllar boyunca birbirine benzer görevlerde buldukları için, ortak deneyimlere sahiptirler. Hikâyeler anlatılabilir, benimsedikleri ortak inanç ve değerleri sembolik bazı olaylarla hatırlayabilirler. Bu ortak noktaların çokluğu, onlara iletişimde bir çeşit kolaylık sağlamaktadır. Sonuç olarak, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi, çevreyle uyum içinde olması için kültürel yapıya önem verilmelidir. Ouchi'nin Z teorisi, kültürel unsurların pratikteki işlevlerine yönelik çözümleyici bir yaklaşım taşımaktadır (Türk, 2007: 52).

1.5.5. Hofstede Modeli

Geert Hofstede'nin Türkiye'nin de içinde bulunduğu 40 ülkedeki IBM şirket çalışanlarını kapsayan işe ilişkin değerler ve tutumlarla ilgili araştırması, literatürde en çok bilinen çalışmalar arasında yer almaktadır. IBM şirketlerinde topladığı ve IBM'in baskın kurum kültürünün verilerinden arındırılmış verileri incelemiştir; bunun sonucunda da ülkeler arasındaki kültürel farklılıkları istatistiksel olarak ayırmayı başarmıştır. Kültürü tanımlarken Piramit Modeli adını verdiği bir model kullanmıştır. Hofstede aşağıdaki Piramit Modelinde de insan-kültür ilişkisini göstermiştir. Bu piramit Kişilik, Kültür ve İnsan doğası katmanlarından oluşmaktadır (Ünal, 2012:130–131):

Kişilik

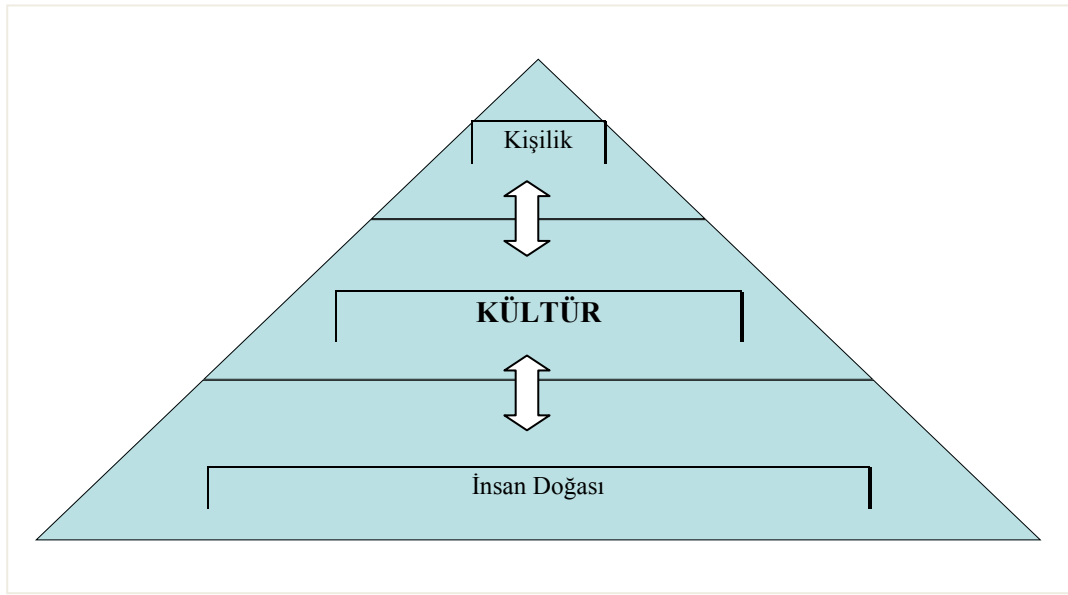
Piramidin en üst katmanını oluşturan bu faktör kişiye özeldir. Öğrenilmiş ve daha önceki nesillerden miras kalmıştır.

Kültür

Piramidin orta katmanı “kültür” belirli bir grup veya kategorideki insanlara özeldir. Öğrenilmiştir, ancak daha önceki nesillerden gelmemiştir. Hofstede’nin araştırmalarının odak noktası da bu katmandır.

İnsan Doğası

Piramidin en alt katmanını oluşturan insan doğası tüm insanlarda ortaktır. Evrenseldir ve önceki nesillerden günümüze aktarıldığı kabul edilir. İnsan doğası sonradan öğrenilmemiştir.



Şekil 3: Hofstede’in Piramit Modeli

Kaynak: Ünal (2012, s.131)

Hofstede, örgüt kültürüne ilişkin değer ve uygulamaların, toplum kültüründen etkilendiği tezi üzerinde durmaktadır. Bu çalışmasında, ilk başlarda en çok üzerinde durduğu katman olan kültürel değerlerin dört boyut altında toplandığını ileri sürmüş, daha sonra bunlara bir boyut daha eklemiştir. Bu boyutlar bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeklik-dişilik, uzun dönemli planlamadır (Erkmen, 2010: 71–72; Ünal, 2012: 131).

Hofstede’ye göre kültür, beklendiği gibi insanlar arasında dayanışma ve sinerji oluşturan bir etken değildi. Tam aksine birçok anlaşmazlığın kökeninde kültürel farklılıklar yatıyordu. Hofstede’ye göre kimi zaman çok ciddi krizlere bile yol açabilen

bu farklılıkların doğru şekilde yönetilmesi gerekirdi. Bu da ancak kültürel farklılıkların objektif ve sayısal olarak ölçülebilmesi ile mümkün olabilirdi. Hofstede'ye göre kültürün beş boyutu aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Erkmen, 2010: 71–74; Ünal, 2012: 132–135; Sargut, 2001:180–185):

Bireycilik-Toplumculuk

Kültürün üyeleri kendilerini grup üyelikleri dışında kendilerini nasıl tanımladıklarıdır. Bireyci kültürlerde, insanların kendi kişiliklerini geliştirmeleri, göstermeleri ve kendi ilişkilerini seçmeleri beklenir. Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda ve örgütlerde birey, öncelikle kendi çıkarlarını ve hedeflerini düşünür. Örgütsel sistem ve süreçlerin işleyişi de, bireysel performansı teşvik edici yöndedir. Toplulukçu kültürlerde ise, insanlar çoğunlukla aile, dini grup, yaş grubu, bir kent veya bir meslek gibi uzun süreli grupların üyeleri olarak tanımlanır ve diğer insanlar arasında buna göre hareket ederler.

Büyük Güç Ayrılığı-Küçük Güç Ayrılığı

Kuruluş veya örgütlerin daha az güçlü üyelerinin gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını ne kadar bekledikleri ve kabul ettikleridir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, statü farklılıkları ve merkezîyetçi yönetim anlayışı dikkat çekicidir. Daha az güçlü olanlar otokratik veya ataerkil güç ilişkilerini kabul ederler. Daha alt konumdakiler resmi, hiyerarşik konumlarına bağlı olarak diğerlerinin gücünü tanır. Küçük güç uzaklığı olan kültürlerde (örneğin Avustralya, Avusturya, Danimarka, İrlanda, Yeni Zelanda) insanlar daha istişari veya demokratik güç ilişkileri bekliyor ve kabul ediyorlar. Bu yüzden, büyük güç uzaklığına karşı küçük güç uzaklığı bir kültürün amacını “gerçek” güç dağılımını ölçmez veya ölçmeye çalışmaz, insanların güç farklılıklarını nasıl algıladığını ölçer.

Belirsizlikten Güçlü Sakınma-Zayıf Sakınma

Bir topluluğun üyelerinin bilinmeyenler hakkında ne kadar endişeli olduğu ve bunun sonucu olarak da belirsizliği en aza indirerek endişeyle ne kadar başa çıkmaya çalıştıklarıdır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizliğe karşı (örneğin din ve gıda hakkında) korku ve kaygıyla yaklaşarak, risk almaktan kaçınılır. Resmi olarak yapılandırılmış etkinlikler tercih edilir ve çalışanlar mevcut işverenleriyle daha uzun süre birlikte kalma eğilimindedir. Bu tür kültürlerde merkezîleşmenin de az olduğu görülmektedir. Standartlaşma ve uzmanlaşma düşük düzeydedir. Belirsizlikle

baş edebilme eğilimi azaldıkça merkezîleşmenin arttığı, standartlaşma ve uzmanlaşma eğiliminin de arttığı dikkat çekmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplum ve örgütlerde ise, belirsizlik normal yaşamın bir gereği olarak kabul edilerek, belirli düzeylerde riskler üstlenilir.

Erkeksi Karakter-Dişi Karakter

Geleneksel erkek veya kadın değerlerine verilen değerdir. Söзде “*feminen*” (kadınsı) kültürlerde paylaşma, dayanışma, arkadaşlık, grup birliği ve beraberliği, güvenli iletişim kurma, empati gösterme, zayıf olanın yanında yer alma ve iş güvenliği gibi kadın rolleri ile değerler ön plana çıkar. Söзде “*maskülen*”(erkeksi) kültürlerde, insanlar (erkek ya da kadın) rekabetçilik, kararlılık, tutku, refahın birikmesi ve maddi mal varlıklarına değer verirler. Erkeklik özelliği gösteren kültürlerde başarı, güç, rekabet, para, mücadele, hırs, dayanıklılık gibi erkek rolleriyle özdeşleşmiş değerler önem kazanır. Türk toplumu beklenilenin aksine dişilik özelliği erkeklik özelliğine göre daha fazla olan bir toplumdur.

Kısa Dönem Odaklanma-Uzun Dönemli Planlama

Başlangıçta Hofstede, kültürün dört farklı boyutundan söz etmişti. Ancak Michael Harris Bond ve arkadaşları tarafından beşinci bir boyut ortaya atılmıştır. Hofstede'nin batılı değerlere fazla ağırlık vermesine getirilen eleştiri sonucu Doğu sentezini temsilen sonradan Hofstede tarafından modele eklenmiştir. Uzun dönem odaklanmaya karşı kısa dönem odaklanma olarak adlandırılmıştır. Uzun dönem odaklı toplumlarda, insanlar geleceği etkileyen hareket ve tavırları değerli bulurlar, devamlılık/azim, tutumluluk ve utanç bunlardandır. Bu hareket ve tavırların değerli görülmesinin nedeni gelecek kaygısıdır. İnsanlar geçmiş veya günümüzle ilgili hareket ve tavırları değerli bulurlar.

1.5.6. Handy Modeli

Handy (2000) örgüt kültürünü klüp kültürü, rol kültürü, varoluşçu kültür ve görev kültürü olmak üzere dört temel başlık altında ele almakta ve her bir kültürü bir Yunan Tanrısı ile ilişkilendirmektedir.

Klüp Kültürü/Güç Kültürü

Klüp kültüründe baskın liderlik ön plandadır ve örnek olarak Zeus'u göstermektedir ve lider gücü, karizmayı, korkuyu ve saygıyı temsil etmektedir. Handy bu kültürü güç

kültürü olarak da tanımlamaktadır (Türk, 2007: 55). Tüm iletişim kanalları resmi veya gayri resmi olarak lidere çıkar. Mutlak hâkimiyet liderdedir. Bu sanki bir ağa hükmeden örümcek gibidir. Ağ içindeki her şey, merkezi güç kaynağına bağlıdır. Güç, merkezi bir birimden yayılır. Örümcek ağının merkezine yakın olan çemberler önemlidir çünkü güç ve etki merkezdedir. Güç örgütü büyüdükçe, eğer merkezin müdahale edici ve koordinasyon sağlayıcı rolünü sürdürmesi olanaksızlaşıyorsa merkezi kültür parçalanır (Türk, 2007: 55; Zan, 2012: 41–42).

Rol Kültürü

Rol kültüründe roller ve yapılacak işler örgütün kültürünü belirleyicidir. Her bireyin gerçekçi ve mantıklı bir şekilde analiz yapabildiği varsayılır. Çalışanların rolleri kesin tanımlanmış prosedürler ile belirlenmelidir. Modelin tanımlayıcısı düzen ve kural tanrısı Apollo'dur. Temel kavramları mantık, kural, düzen ve bürokrasidir. Bu kültürde rollerin kesin tanımlanmış prosedürler ile belirlenmesi gerektiğine inanılır. Kişiler, fonksiyonları yerine getirebilme yeteneklerine göre rollere atanırlar. Rolün üzerinde performans beklenmez ve bu zarar verici olabilir. Haberleşme yapıları, sistem ve ürünler iyi tanımlanmıştır. Bu tür bir organizasyonda çalışanların yazılı kuralları uygulaması ve önceden tanımlanmış roller çerçevesinde hareket etmesi beklenilmektedir. Bu kültürde çalışanların işinde risk yoktur ve her şeyden önce bellidir. Güç, bireylerde değil pozisyonlardadır. Genellikle bürokrasinin yoğun olduğu bankalarda, sigorta şirketlerinde ve resmi kuruluşlarda görülür (Zan, 2012: 41–42; Türk, 2007: 56; Terzi, 2000: 78).

Görev Kültürü

Görev kültüründe yönetim problemlerle uğraşır ve sürekli başarılı çözümler getirmekle uğraşır. Önce problemi tanımlar, sonra uygun kaynakları çözüm için ayırır ve çözümü bekler. İşlerin yapılmasına ve sonuçlara önem verilir. En sonunda performansı da sonuçlara ve çözülen problemlere göre yargılar. Modeli temsil eden uzmanlık ve bilgeliğin simgesi Athena'dır. Bu kültürü bir ağ içerisindeki küçük deliklerde yer alan hücrelerin oluşturduğu bir kültür olarak düşünebiliriz. Bu modelin simgesi filelidir. Bu kültür gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan tek şey yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilerdir. Bu kültür, güç ve etkilemenin temelini sadece uzmanlıkta görür. Yaş, kıdem süresi veya patrona yakınlık

bir etki yapmaz, önemli olan yetenek ve yaratıcılıktır. Grubun ortak bir amacı (problemin çözümü) olduğu için coşku ve ortak çaba hâkimdir (Zan, 2012: 42–43; Türk, 2007: 56–57; Terzi, 2000: 78).

Birey Kültürü/Varoluşçu Kültür

Varoluşçuluk dünyanın, daha üst bir amacın bir parçası olmadığı varsayımı ile başlar. Bu model şarap ve müzik Tanrısı Dionysus'tur. Dionysus patron yönetici tanımamaktadır. Bireyler kendi kaderlerinden sorumludurlar. Diğer üç kültürde birey organizasyon açısından ikincil konumdadır. Varoluşçu kültürde ise organizasyon bireyin amacını gerçekleştirmek için vardır. Yani bu kültürde organizasyonlar bireyler için vardır, merkezi nokta bireydir. Eğer bir yapı varsa bu, bireylere hizmet için vardır. Eğer bireylerden oluşan bir grup kendi işlerini yapmak için bir ofiste bir araya gelmeye karar vermişlerse bu, birey kültürüdür. Bu tür kültürlere örnek olarak bazı danışmanlık firmaları, avukatlar, üniversite ortamı, serbest çalışan doktorlar, dış hekimleri verilebilir (Zan, 2012: 43; Türk, 2007: 57; Terzi, 2000: 80).

Örgüt kültürü hakkında önceki bölümlerde sözü edilen modeller daha çok örgüt kültürünün teorisine ilişkin yaklaşımları oluşturmaktaydı. Araştırmacılar oldukça soyut olarak algılanan örgüt kültürü kavramını daha somut hale getirebilecek, teori ve uygulamalar arasında bir köprü oluşturabilecek, yönetim tarzı, liderlik ve kültürel değerleri bütünleşmiş farklı örgüt kültürü tipleri ve sınıflamaları önermektedirler (Minibaş ve Erkmen, 2008: 15).

1.5.7. Schneider'in Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt kültürü tipi sınıflamalarından biri Schneider (1994: 28–100) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflamaya göre; kontrol kültürü, işbirliği kültürü, rekabet ve yetiştirme kültüründen bahsedilmektedir (Erkmen, 2010: 79–81):

Kontrol Kültürü: Otorite ve güç sahibi olma ihtiyacının hissedildiği ve baskın bir yöneticilik rolünün hâkim olduğu bu tip kültürlerin olduğu işletmelerde, başarısızlığa ve güçsüzlüğe müsamaha, şüpheliğe bağlı ispatlama ihtiyacı ve esnek olmayan sert bir hiyerarşik yapı dikkat çekmektedir. Bu tip kültürler bürokrasi anlayışının etkin olduğu kültürlerdir. Kontrol kültürleri genellikle yapılanmış çevrelere uygundur, yapılanma ve düzenden hoşlanan bireylere çekici gelir.

İşbirliği Kültürü: Kişisel çaba ve tecrübenin en üst seviyede kullanıldığı ve ekip olarak bütün çalışanların becerileri ve yeteneklerini etkili bir şekilde organize edildiği kültürel bir ortam mevcuttur. Bu kültür, müşterileri anlamak ve güzel ilişkiler geliştirmek için büyük gayret gösterir. Bu tür kültüre sağlık örgütleri gibi hizmet kuruluşlarında sık rastlanır.

Rekabet Kültürü: Çok başarılı olma amacıyla, kişisel yetenek ve teknik beceriler en üst düzeyde kullanılarak, yaratıcılık teşvik edilir. Başarılı olmaya önem veren kişiler yeni standartlar oluştururlar ve başarının ilk adımlarını atmaya çalışırlar. Bilgi temel ölçüttür ve uzmanlığa yöneliktir bir kültürdür.

Yetiştirme Kültürü: Bireysel gelişim ve kişisel yeteneklerin etkili bir şekilde kullanımının önemli olduğu bu kültürde, insanlara önem veren bir yaklaşım hâkimdir. Örgütün amaçları gerçekleştirildiğinde, sadece örgüt üyelerinin değil, müşterilerin de amaçları gerçekleştirilmiş olacaktır.

1.5.8. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Tipleri

Örgütlerin farklı kültür sınıflandırılmalarına ilişkin yapılan ilk çalışmalardan biri Handy tarafından yapıldığı görülmüştür. Harrison ve Handy örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri dört gruba ayırmışlardır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100):

Güç Kültürü: Gücün bir grupta veya tek kişide toplandığı, hiyerarşik sistemin çok önemli olduğu örgüt kültürü tipidir. Örgütsel iletişimde yatay iletişimden daha çok dikey iletişim önemlidir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde görülen bu kültür tipinde tüm uygulamalar otoritenin bilgisi ve onayı ile gerçekleşir.

Görev Kültürü: Görev ve proje odaklı bir kültürdür. Bu kültürde temel değer görevdir. Görevleri en iyi şekilde yerine getirmesi için doğru kişilerin uygun yeteneklerle doğru yerlerde çalışması esastır. Organizasyon ve reklam şirketleri, bilgisayar şirketleri bu kültüre örnek teşkil edebilir.

Rol Kültürü: Bu kültürde roller, görevleri yapmak için tespit edilen şahıslardan daha ön plandadır. Diğer kültür tiplerine oranla daha katı ve biçimseldir. Örgütte hiyerarşi ve otorite ön plandadır. Roller, yapılacak işler ve görevler önceden ayrıntılı biçimde tanımlanmıştır. Rol kültürünün hâkim olduğu örnek işletmeler tipik kamu kurumlarıdır.

Birey Kültürü: Birey merkezli bu kültürde, kişisel faaliyetler ve başarılar ön plandadır. Bireylerin bilgileri, yetenekleri, tecrübeleri ile sonuç elde etmeleri önemlidir. Örgütsel yapı, çalışanların ihtiyaçlarını karşılama ve destekleme amacına yöneliktir.

1.5.9. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarına göre farklı örgüt grupları oluşmuştur. Miles ve Snow tarafından geliştirilen örgüt kültürü sınıflaması, koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici olmak üzere dört kültür tipinden söz eder (Eren, 2006: 156–158):

Koruyucu Kültür: Düşük risk almaya, güvenli ve sınırlı bir pazara sahip olmaya yönelik bu kültürde mevcut örgütsel faaliyetlerin etkinliği korunmaya ve iyileştirmeye çalışılır. Taşıdığı riskten ötürü büyüme tercih edilmez.

Geliştirici Kültür: Yeni fırsatlar arama, yeni alanlara ve pazarlara girme, yüksek risk stratejileri benimseme, değişim yaratarak rakipleri zorlama gibi yenilikçi yaklaşımlar peşinde olan bu kültürde gelişme, büyüme ve girişimcilik önemli temel değerler arasında yer almaktadır.

Tepki Verici Kültür: Değişimin yarattığı baskılar karşısında, bu baskılara etkili tepki göstermeye ve değişimin yarattığı krizlerle baş etmek için düzenleyici stratejiler geliştirmeye çalışan bu kültürde, mevcut pozisyon korunarak ayakta kalmaya çalışılır.

Analizci Kültür: Denge ve değişim gibi iki farklı bir yön vardır. Denge, biçimsel şekil oluşturma ve etkinlik faaliyetlerine ilişkindir. Değişim, rakiplerini kontrol altına alarak geliştirilen kontrollü stratejilerdir.

1.6. Örgüt Kültürünün Değişimi ve Yönetimi

Örgütsel tüm faaliyetler, belirlenen örgütsel amaçların başarılması ve planların gerçekleştirilmesi amacıyla yapılır. Örgütsel değişim bir sistem olan örgütlerin zamanla eski kalan yönlerinin önüne geçmek, bozulmayı engellemek, gelişmelere cevap vermek amacıyla yapılır. Bu genel amaçları etkinliği artırma, verimliliği artırma, motivasyon ve tatmin düzeyini artırma, güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, pozisyona dayanan otorite yerine ehliyeteye dayanan otorite sağlama, sinerji etkisi sağlama şeklinde sayabiliriz (Genç, 2010: 185).

Örgütün dışında yer alan faktörler bazen örgütsel değişimi zorunlu kılabilir. Böylece yeni bir strateji ile örgütler değişime uyum sağlama ve benimseme yoluna gidebilir. Örgütün liderleri bu yeni talepleri karşılamak üzere örgütün kültürünü değiştirme yoluna başvurabilirler.

1.6.1. Kültürel Değişim Süreci

Kültürel değişimin iki modeli mevcuttur. Birinci modelde örgüt ideal bir şirketi kendine örnek almakta ve o örneği takip ederek kültürel değişime uğramaktadır. İkinci modelde ise örgüt kendi kültürünü dışarıda bırakmadan belirli stratejilerle dışsal şartlara uyum sağlama şeklinde değişimi kabullenmektedir. Bir başka deyişle ideal bir kültürü kopyalamak yerine stratejiler geliştirerek uyumu tercih etmektedir. Örgütler bazen başarılı bazen de başarısız bir biçimde bu modelleri uygulamaktadırlar (Wilkins ve Dyer, 1988: 522–523).

Kurum kültürünün değişiminde, başlangıçta iki görüş hâkimdi. İlki kurum kültürünün uzun bir süreç içinde şekillenip gelişmesi, güçlü değer ve inançlara dayanması, yılların bilgi birikimi ve tecrübesi nedenlerinden dolayı değiştirilmesinin zor olduğu savunulmaktaydı. İkinci görüş ise kurum kültürünün belli bir zaman zarfında ve belli koşullar altında geçerli olduğunu, zaman ve koşullar değiştikçe kurum kültürünün de değişeceğini savunmaktaydı. Günümüzde kabul gören ve ağırlık kazanan görüş ise kurum kültürünün değiştirilebileceği yönündedir. Kurum kültürü değişmez bir nitelikte değildir; iç ve dış çevre şartları örgüte baskı yaparak onu değişime zorlayabilir (Akat ve Budak, 1994: 321).

1.6.2. Kültürel Değişime Hazırlık ve Yeni Kültürü Oluşturmak

Kültürel değişim, insanların düşünme, davranış ve günlük yaşantılarındaki performanslarında olan bir değişimi içermektedir. Örgütsel kültürün değişimiyle örgütün daha yenilikçi bir yapıya sahip hale gelebilmesi için özellikle bilgiye, desteğe ve kaynaklara ihtiyaç vardır. Donald ve Donald (1992: 95).

Kültürel bir değişimin temel dinamikleri aşağıdaki gibi sıralanır (Uzkurt, 2008: 135–136):

1. Önceki kültürün iyi anlaşılması,

2. Çalışanların değişime karşı cesaretlendirilmesi ve motive edilmesi,
3. Örgütteki önemli ve baskın birimlerin izlenmesi ve bunların değişim için kullanılması,
4. Çalışanları aşırı bir şekilde değişime zorlamama,
5. Belirli bir vizyona sahip olma,
6. Yeni kültürel değerlerin uygulanmasını sağlayacak mekanizmaların geliştirilmesi.

1.6.3. Kültürel Değişimin Yönetimi

Kültürün hangi kısımlarının yönetilebileceği, bu kısımların yönetiminde nelerden yararlanılacağı ve kimlerin yönetimde rol oynayacaklarını belirlemek, kültürün yönetiminin nasıl gerçekleşeceğini anlamak açısından gereklidir. Kültürün ortak değer ve inançlar, bu değerleri yansıtan ve açıklayan davranış biçimleri gibi çeşitli kısımları ya da göstergeleri vardır. Bir değişim sırasında kültürün yönetimi, sadece ortak değerleri ifade eden inanç ve davranışların değiştirilmesi ve değerlerin kendi içerisinde aynı kalması yolu ile sağlanabileceği gibi, hem değerlerin hem de bunları ifade eden inanç ve davranışların değiştirilmesi yolu ile de sağlanabilir (Erkmen, 2012: 123).

Değişim yönetiminin ön koşulu, değişim gereğinin hissedilmesidir. Yönetimsel anlamda ise bu gerekliliğin hissedilmesinin sağlanması önemli bir adımdır. Bu noktayı, durum analizi ve değişim kararının verilmesi izleyecektir. Değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesinde gerekli olan bazı kritik başarı faktörleri vardır. Söz konusu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Genç, 2010: 187–188):

- Değişim bütünlük içinde ele alınmalıdır. Değişimi gerçekleştirmenin tek bir yolu yoktur. Bütünlük içinde birçok faktörün birlikte değerlendirilmesi ve ele alınması başarı olasılığını artırır.
- Değişim vizyoner ve dönüştürücü liderliği gerektirir. Değişimi yönetebilecek liderler, geleneksel yöneticilik ve klasik liderlik yaklaşımları dışında, farklı bir takım yaklaşımlar ortaya koymak ve bazı kişisel özelliklerini daha fazla öne çıkarmak durumundadırlar.

- Değişim ve dönüşüm için yaratıcılık gerekir. Günümüzde bilmek yeterli değildir. Bilgilerden farklılıklar ortaya çıkarmak gerekir. Bunun için yaratıcılığa ihtiyaç duyulmaktadır.
- Örgütün fiziki, mali ve beşeri unsurlarının değişim için esnekleştirilmesi gerekir. Örgütler için esneklik, çevresel değişimlere uyum yeteneğini ifade etmektedir.

Örgütün çevresel duyarlılık sahibi olması gerekir. Organik, mekanik veya ikisinin karışımı olan bütün sistemler için yaşamsal öge, çevreyle etkileşimi sağlayarak, doğal bozulma eğiliminin öldürücü etkisini yenebilmektir.

1.6.4. Kültürel Değişimde Yöneticinin Rolü

Schneider, Gunnarson ve Jolly'e göre (1994: 25) yöneticiler, örgüt kültürünü değiştirerek örgütsel etkinliklerini arttırabilirler fakat örgüt kültürünün değiştirilmesi süreci oldukça yavaş ve zor bir işlemdir. Sadece zor olan insan davranışlarını değiştirmek değil, aynı zamanda değişimin kısa bir sürede gerçekleştirilememesidir.

Yenilik sürecinde, yeniliğin ortaya çıkarılmasında, uygulanmasında ve geliştirilmesinde bireyler önemli rol oynar. Çalışanlar içerisinde, örgütün yenilikçi yapısını etkileyen en önemli rollerden birisi liderliktir. Örgütün yenilikçiliği üzerinde liderlerin etkisini araştıran çoğu çalışmada liderlerin kişisel özelliklerinin, değer ve inançlarının, deneyim ve bilgilerinin önemli katkılarına olduğu vurgulanmaktadır. Yeniliklerin başarılı olabilmesi ve yeni fikirler ortaya çıkarabilmesi için yöneticiler zaman zaman mevcut konumlarını ve prestijlerini de riske atarak, girişimci gibi davranmalıdır (Uzkurt, 2008: 139–140).

Yapılan araştırmalarda başarılı değişim yöneticilerinde aşağıdaki özelliklerin bulunması gerektiği belirtilmektedir Wolf (1995: 10–11):

- Astları ile karşılıklı güven üzerine oturtulmuş ilişkiler geliştirmelidir.
- Değişimi gerçekleştirme amacıyla olağanüstü bir kararlılık ve bağlılık göstermelidir.
- Neyin gerekli, neyin gereksiz olduğunu birbirinden ayırt etmeyi ve gereksiz olanı çıkarmayı bilmelidir.

- Gerek mevcut zamanı gerekse daha uzun vadeli olarak geleceği göz önüne alarak müşteriler için neyin önemli olduğunu belirlemelidirler.
- Değişimin ne kadar çabuk gerçekleştirilmesi gerektiğini anlamalı ve mümkün kılma açısından örgütün durumunu tespit edebilmelidirler.
- Formel bir değişim sürecine dâhil olunduğunu, bunun günlük sıradan bir uygulama olmadığını anlayabilmelidirler.
- Değişim planının bir parçası olarak amaçlı bir tatminsizlik yaratmalıdırlar ki, üyeler kolayca gevşeyip küçük başarılarla yetinmeye çalışmasınlar.
- Değişim planının bir parçası olarak yaratılan tatminsizlik, bir karşı koymaya sebebiyet verecek şekilde tehdit edici olmaktan ziyade, daha çok çalışarak benlik saygısını artırma eğilimi gösterici olmalıdır.
- Astlarıyla beraber anlamlı, esnek hedefler oluşturmaya özen göstermelidirler.
- Hem değişimle gelen yeniliklerin benimsenmesi ve örgüt üyelerince uygulanabilmesi, hem de üyelerin kişisel gelişimlerinin sağlanabilmesi açısından eğitim ve geliştirmeye yatırım yapmalıdırlar.
- Başarılı bir değişim için astlarına, iyi bir model oluşturmalı ve değişimin yönetiminde onlara destek olmalıdırlar.
- Astların, değişime paralel olarak arzu edilen (beklenen) biçimde davranmalarını sağlayacak ve değişimi gerçekleştirmeye katkıda bulunanları ödüllendirecek bir ödül-teşvik sistemi oluşturmalıdırlar.

Örgütlerde değişimin öncülüğünü yapma ve bunu uygulamaya geçirme en üstte bulunan tepe yöneticilere ait olduğunu söyleyebiliriz. Yöneticilerin/Liderlerin örgütün gelişimi, yenilenmesi ve geleceğe dönük vizyon oluşturulması için bu konulara önem vermeleri gerekir. Örgütlerin devamı ve başarısının sağlanması için bu mücadelenin yapılması gerekmektedir.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kapsamı

Özünde bir davranış biçimi, amaçsal davranışlar bütünü, motive edici bir etken veya bir tutum olan örgütsel bağlılık, örgüt için çok çalışma isteği, örgütün içinde kalmak için önlenemez bir istek olarak tanımlanmaktadır (Karahana, 2008: 148).

Dünyanın uluslararası bir köy haline geldiği, yapılan ticarete ülke sınırlarının ortadan kalktığı ve rekabet ortamının artarak devam ettiği bir ortamda, işletmeler ayakta kalabilmek amacıyla, işgören üzerine yapılan yeni yönetim yaklaşımları daha önemli hale gelmiştir. Bu yaklaşımlardan biri de her konuda yetişen çalışanlarını, kaybetmemek amacıyla oluşturulmaya sağlanan örgüte bağlılıktır (Ardıç ve Çöl, 2008:157).

Örgütlerin en önemli unsurlarından olan çalışanların örgütlerine bağlılıklarını ifade eden örgütsel bağlılık kavramı yurt içi ve yurt dışı çok sayıda araştırmaya konu olmasına rağmen üzerinde fikir birliğine varılan bir tanımlama henüz yapılamamıştır. Bu duruma gerekçe olarak farklı uzmanlık alanlarından (sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış vs.) araştırmacıların yine kendi alanları temelinde tanımlama yapmaları gösterilebilir. Bu durumun doğal sonucu olarak birbiriyle ilişkili ya da değil çok sayıda tanım ortaya çıkmıştır (Uygur, 2009: 12).

Modern örgüt kültürünün işletmelerde daha geniş yer bulması ve bu kültüre sahip işletmelerde örgüt yapısı, çalışan ve müşterinin daha çok ön plana çıkması ile rekabetin boyutu değişmiş ve yeni rekabet ortamında çalışanların daha uzun süre işletmede tutulması önem kazanmıştır. İşletmede bilgi birikimi elde eden çalışanları örgütte tutmak sadece ücret ile mümkün olmamakta, her zaman daha fazla ücreti verebilecek rakiplere kaptırma riski bulunmaktadır. Ancak modern kültürün gerekleri yerine getirildiğinde; diğer bir ifadeyle çalışana çağın gereklerine uygun değer ve önem verildiğinde nitelikli işgücünün işletmeden ayrılmasının önüne geçilebilmektedir (Özdevecioğlu, 2003:115).

Örgütsel bağlılığın çok çeşitli tanımlarına rağmen ortak görüş örgüt ile çalışan arasındaki ilişki olduğu yönündedir. Ancak bu ortak görüşe rağmen bu ilişkinin nasıl oluşturulacağı, yapısının ve içeriğinin nasıl olacağı konusu üzerinde görüş farklılıkları devam etmektedir. Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin nasıl oluşturulacağı ve yapısı

örgütsel bağlılığın farklı tanımlarının oluşmasına neden olmaktadır (İnce ve Gül, 2005:3-4):

Örgütsel bağlılığın tanımında bireyi merkeze alan ve bireyin kişisel istek, amaç ve değerlerinin karşılandığı, en azından onların gerçekleştirilmesi için bireye imkân sağlandığı ve bunun karşılığı olarak bireyin de örgütün amaçlarına sadakatle hizmet etmesi, örgüt için özveride bulunma tutumlarını sergilemesi, kendini örgütüne adanması davranışları örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin örgütün değer ve amaçlarına katkıda bulunması, örgütün yararına hareket etmesi ve örgütünü her şartta savunmasıdır (Eren, 2006:555).

Porter ve Steers'a göre örgütsel bağlılık, örgüt içindeki bağı, bireyin varlığı ile bütünleştirebilecek bir güç ile örgüte dâhil olma isteği olarak tanımlanmıştır. King ise örgütsel bağlılığı, örgüte sadakat, yardım etme isteği, örgüt hedeflerine ulaşmak için elinden gelenin en iyisini yapma, örgütün ve bireyin hedeflerin uyumlu olduğu durumlarda çeşitli sebepler nedeniyle örgüte olan üyeliğin sürdürülmesi, sürdürmek için istek duymak gibi tutum ve istekler olarak tanımlamaktadır (Karahana, 2008: 148).

Örgütsel bağlılığın diğer bir tanımında çalışanların örgütün hedeflerini benimseyerek buna uygun davranması ve hedeflere uygun olarak örgüt içinde kalmaya istekli olmasıdır. Çalışanların örgütsel bağlılığı örgütün üyesi olmak için istekli olması, örgütün yararı için en üst düzeyde çaba harcaması olabileceği gibi örgütün misyon ve vizyonunu benimsemesi ve bunu davranışlarıyla göstermesidir. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumu ve örgütün başarılı olması için gösterdiği ilgi şeklinde tanımlanabilir (Baysal ve Paksoy, 1999:7-15).

Örgütsel bağlılık kavramı yabancı kaynaklarda araştırmacılar tarafından da farklı şekillerde tanımlanmıştır. Mathieu ve Zajac (1990:172) örgütsel bağlılığı kişinin organizasyona olan bağlılığı olarak tanımlarken Mowday, Porter ve Steers ise örgütsel bağlılığı objektif olmaktan ziyade duygusal bir bağlılık olarak tanımlamışlardır. Becker (1960: 32-40) ise örgütsel bağlılığın maddiyatçı bir yaklaşımla ele alınabileceğini, çalışanın örgütten ayrılma durumunda karşılaşılabileceği kayıpları dikkate alarak örgüte bağlılık duyabileceğini ifade etmiştir. Bu yaklaşım Meyer ve Allen yaklaşımındaki devam bağlılığına karşılık gelmektedir.

Bunun yanı sıra Weiner ve Vardi'ye göre çalışanlar örgütte kalmayı vicdani bir sorumluluk olarak görmekte, algıladığı psikolojik sözleşmeye aykırı davranarak örgütten ayrılamayacağını düşünmektedir (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 58).

Yukarıdaki tanımlarda örgütsel bağlılığın genel olarak tek boyutlu olarak ele alındığı söylenebilir. Meyer ve Allen ise örgütsel bağlılık kavramını çok boyutlu olarak ele almış ve örgütsel bağlılığın tanımlanması, ölçülebilmesi ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin saptanmasında bütüncül bir yaklaşım getirmişlerdir. Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı duygusal, normatif ve devamlılık olarak üç boyutta ele almıştır (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 88).

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi

Örgütsel bağlılığın önemini ifade etmek için kavramın bireyle ve bireyin algılarının sonucu olarak sergilediği tutumlarla ilişkili olduğunu kabullenmek gerekir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın ne zaman başladığı sorusunun yanıtı arandığında çalışanın işe başlarken psikolojik sözleşmeyle işin ve örgütün gereklerini yerine getirme ve bunun karşılığında beklentilerinin karşılanması şeklinde bir psikolojik sözleşmeyi tek taraflı olarak onayladığı söylenebilir. Bireyin tek taraflı olarak onayladığı bu sözleşme ile örgüt kimliği ile kendi kimliğini birleştirmekte ve bir güç birliği oluşturmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990:464).

Çalışanların örgüte katıldıklarında psikolojik sözleşmeye uygun olarak davranmakta ve bu sözleşmenin gereklerinin yerine getirildiğini algıladığında örgüte bağlılıkları artmakta ve bağlılıkları arttıkça da örgütte işgücü devir hızı azalmaktadır. İşgören devir hızının azalması modern kültüre sahip örgütlerde istenen ve olması için çaba gösterilen bir durumdur ve azalan işgören devir hızı ile birlikte çalışanlar istikrar kazanmakta, moral ve motivasyonları yükselmektedir. Her örgüt için aynı durumun gerçekleştiği varsayıldığında ülke düzeyinde daha yüksek verim oluşmakta ve bunun etkisiyle toplumun tümünde yarar sağlanmaktadır. Artan veya arttırılan performans ve düşük işgören devri örgütsel bağlılığın getirdiği bir yarar olarak düşünülebilir (İbicioğlu, 2000: 14).

Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlardan oluşan örgütlerde performansın yükselmesi ve işgören devrinin azalması kazançlarıyla sınırlı kalınmayacaktır. Aynı zamanda işe

devamsızlıklar azalacak, işi geciktirme veya işe geç kalma oranlarında da azalma olacaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek ve bunun kazandırdıklarına sahip örgütte müşterilerin memnuniyeti de aynı oranda artacak ve toplam kalite yönetimi çalışmaları yürütülen örgütte bu çalışmalara önemli destek sağlayacaktır. Örgütsel bağlılığın mükemmel işlediği örgütte aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarının da ortaya çıktığı araştırmalarla ortaya konulmuştur (Özdevecioğlu, 2003:115).

Örgütsel bağlılığın önemine farklı açılardan yaklaşmak da mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi modern örgütlerde artık vazgeçilmez faaliyetlerden olmuştur. Örgütsel bağlılık davranışının yerleştiği örgütlerde örgüt devamlılığının sağlanmasında insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanabilmek de mümkündür. Bağlılıkları yüksek olan çalışanların performans, motivasyon ve iş tatminleri yüksek olacağından insan kaynakları yönetiminin işlerini kolaylaştıracak ve örgütsel devamlılığı sağlaması nedeniyle örgütsel bağlılık örgüt tarafından değerli görülecektir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:3).

Örgütlerin varoluş nedeni olan mal veya hizmet üretme fonksiyonlarının başarıya ulaşmasında günümüz rekabet ortamında en önemli faktörün örgütsel bağlılık olduğuna inanılmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak örgütler çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak ve örgütsel bağlılık çıktılarından yararlanmak istemektedirler. Örgütsel bağlılığı artırma amacıyla hareket eden örgütler çalışanlarının eğitim ve tecrübesine önem vermekte, örgütün hedeflerine uygun davranışlar sergileyen işgörenlere sahip olmak için uygun liderlik yöntemlerini öncelikli hale getirmektedir. Örgütlerin daha iyi mal veya hizmet üretebilmek, yoğun rekabet ortamında kalıcı olabilmek, kısacası başarılı olabilmek için işgörenlerin örgüte bağlılıklarını sağlamaları zorunluluk haline gelmektedir (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 84).

2.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Diğer Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramının ilişkili olduğu diğer kavramlar, bu bölümde incelenecektir.

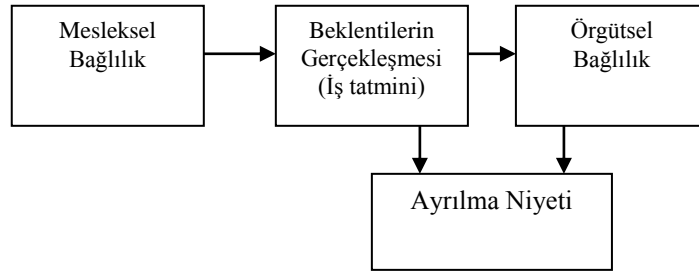
2.3.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, bireylerin mesleklerini daha iyi yerine getirebilmek amacıyla kendilerini teknik açıdan geliştirebilmek için emek ve zaman harcamaları olarak

tanımlanabilmektedir. Mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılık kısmen ilişkili kavramlar olarak ele alınmaktadır (Çakır, 2010: 56).

Farklı bir tanıma göre mesleğe bağlılık, bireyin beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla belirli bir alanda yaptığı çalışmaların sonucunda mesleğini yaşamının merkezine yakınlaştırma ve değerlendirme düzeyidir (Baysal ve Paksoy, 1999:9).

Örgütün çalışanlarının profesyonel olması o örgütteki çalışanların mesleğe bağlılıklarının örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiler doğurmasına neden olur. Çalışanların profesyonel olması örgüte bağlılıklarının ve iş tatminlerinin de mesleki beklentilerin gerçekleşmesine bağlı olmasını sağlar. Fakat buradaki ilişki dolaylı olmaktadır ve az önce ifade edildiği gibi beklentilerin gerçekleşmesine bağlıdır. Fakat örgütsel bağlılık ve iş tatmini işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkilidir. Beklentileri gerçekleştiren profesyonel işgörenlerin örgütsel bağlılığı ve iş tatmini de gerçekleşecek bunun sonucu olarak da işten ayrılma niyetleri azalacaktır (Lachman ve Aranya, 1986: 281).



Şekil 4:Yol Modeli

Kaynak: Lachman, Ran ve Nissim Aranya (1986). Job Attitudes and Turnover Intentions among Professionals in Different Work Settings. *Organization Studies*, Cilt. 7, Sayı 3, s. 281.

Örgütte mesleki standartların önceden belirlenmesi ve planladığı şekilde uygulanması; daha açık ifadeyle işgörenlerin yaptıkları işlerin değerlendirilmesi, ödüllendirme ve kariyer imkânlarının koşullarının belirlenmesi ve bunların taahhüt edildiği şekilde uygulanması işgörenlerin mesleklerine ve yer aldıkları örgüte bağlanmalarına olumlu katkı yapacaktır. Benzer şekilde örgütün yönetiminde söz sahibi olma imkânının sağlanması veya çalışma ortamı ve yaptıkları işle ilgili önerilerinin dikkate alınması işgörenlerin mesleğe ve örgüte olan bağlılıklarını arttıracaktır (Bakan, 2011: 15–16).

2.3.2. İş veya Göreve Bağlılık

İşe veya göreve bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında dolaylı ilişki bulunmaktadır. Çalışanın kendini iyi hissetmesi ve olumlu çalışma davranışları sergilemesi işe bağlanmayı ve olumlu deneyimi ifade etmektedir. Sağlığın iyi olması veya iyi hissedilmesi olumlu iş duyguları anlamına gelir. İşe bağlanan bireyler stresli iş ortamından kurtulur, örgüte bağlılıklarında olumlu yönde gelişme gözlenir (Dermerouti, ve diğerleri, 2001:280).

İşgörenin iyilik hallerini ve işe bağlanmayı Dermerouti ve arkadaşları dinçlik, adanmışlık ve bütün ilginin işe verilmesi olarak gruplandırmışlardır. Dinçlik; çalışanın olağanüstü çaba ortaya koyma istekliliğini sağlayan zihinsel esneklik ve enerjik olma ve yaptığı işe özen gösterme, zorluklar karşısında yılmama olarak ifade edilmektedir. Adanmışlık ise davranışlarının anlamlı olması, işinde yüksek düzeyde performans göstermesidir ve bu performans coşku, ilham ve gurur duygularını yaşaması ile meydana gelir. Son boyutta ise işgören bütün ilgisini işe vermektedir bu da tam bir konsantrasyon, işin dışında bir şey düşünmeme ve bunu yaparken kendini mutlu hissetme durumu olarak açıklanmaktadır (Simpson, 2000: 47).

İşgörenlerin işe bağlı oldukları dinamik, yüksek konsantrasyonla işlerini yapmaları ve yaptıkları işi eksiksiz yapmalarından anlaşılmaktadır. İşe bağlanma en geniş çerçevede değerlendirildiğinde sürekli, geniş ve duygusallıktan oluşan bilişsel durum olduğu söylenebilir (Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum, 2006: 299).

İşe bağlanma örgütsel bağlılık açısından olumlu sonuçlar doğurduğu gibi işe bağlanmamanın da olumsuz etkileri olacaktır. İşe bağlanmayan çalışanlar işleri ile aralarında bağ kuramazlar, gerçek kimliklerini, düşünce ve duygularını örgütsel rollerini gerçekleştirirken saklarlar (Olivier ve Rothman, 2007: 49).

İşe bağlılığın örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği gerçeği, işe bağlılığın örgütsel bağlılık ile karıştırılmasına neden olabilmektedir. Burada işe bağlanmanın bir tutum olmadığı, bireyin işine karşı gösterdiği özen ve dikkat derecesini, görevlerini yerine getirirken kendisi ile işini özdeşleştirme düzeyi olduğu; örgütsel bağlılığın ise bireyin örgüte ilişkin tutum ve bağlılığı olduğu unutulmamalıdır. Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) işe bağlanmanın merkezinde iş ve görevin olduğunu; örgütsel bağlılığın

merkezinde ise bireyin kendisinin olduğunu belirtmektedirler (Keser ve Yılmaz, 2012:119).

2.3.3. Kariyer Bağlılığı

Kariyer ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alırken kariyerin sadece bireyin sahip olduğu işler olmadığı; çalıştığı örgütlerdeki pozisyonuna ilişkin beklentileri, arzuları, beklentilerinin karşılanma düzeyi ile ilişkili duyguları, beklenti ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için aldığı eğitim ve sahip olduğu bilgi, yetenek ve çalışma isteği ile yükselmesi, ilerlemesi, hedeflerini gerçekleştirebilmesini de kapsadığı söylenebilir (Öztürk ve Teber, 2006: 70). İşgörenlerin, kariyer beklentileri ile örgütün sunabileceği uyumlu bir yaklaşım ise örgütte çalışanların kalmaya daha fazla istekli olmalarını; aksi durumda kariyer beklentilerini karşılayabilecek örgüt arayışına girebilecekleri düşünülebilir.

Örgütsel bağlılık üzerinde kariyer planlaması, yönetimi ve geliştirme imkânlarının etkili olduğu ve bu etkenlerden en önemlisinin kariyer yönetimi olduğu araştırmalarla desteklenmektedir. İşgörenlerin istek ve hedefleri ile orantılı olarak gerçekleştirilen kariyer yönetimi, işgörenin algıladığı psikolojik sözleşmenin karşılığı olduğuna inanmasına ve örgüte bağlanmasına neden olmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2010:981).

2.3.4. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş veya çalışma arkadaşlarına bağlılık işgöreni ve örgütü etkilemektedir. İş arkadaşlarına bağlılığın artması iş ile ilgili zorlukları yenmede işgörene yarar sağlamaktadır. İş arkadaşlarına bağlı bireyler diğer arkadaşlarına daha fazla yardım etmekte ve yardım görmekte ve dayanışma duygusunu koruyarak hizmet etmektedirler. İş arkadaşlarına bağlılık, işgörenleri daha güçlü bir şekilde mesleğe bağlılığa ve örgütsel bağlılığa yöneltmektedir. Sosyal aktivitelere katılımın ve bunun sonucu olarak da dayanışma duygusunun artmasına, sonuç olarak da örgütsel bağlılığın oluşması, gelişmesini sağlamaktadır (Gündoğan, 2009: 12).

İş arkadaşlarına bağlılık daha çok bireylerin bağlılık içgüdüleri ile ilişkilidir ve bağlılık güdüsü fazla olan bireyler arkadaşlarına daha fazla bağlanmaya önem verirler. İleriye dönük bireysel planlar yerine arkadaşları ile birlikte olduğu, onlarla paylaşımında

bulunduğu ve yardımlaştığı için örgütte kalmayı tercih eder. Bu tür kişilikteki bireyler için amaç arkadaşlık bağına korumaktır. Örgütten ayrılması durumunda arkadaşlarından da ayrılacak ve yeni iş ortamında aynı arkadaşlıkları kuramama riskini göze alamadıklarından örgütten ayrılmak istemeyeceklerdir (Reichers, 1985:471). Ancak burada dikkat edilmesi gereken arkadaşlık bağına zayıf olduğu veya çalışanlar arasında rekabetin çok güçlü olması durumunda bu duygulara sahip işgörenler mutlu olamayacak ve örgüte bağlılıkları istenilen düzeyde olmayacaktır.

2.3.5. Yönetime Bağlılık

Yönetime bağlılık, tüm detaylarıyla çalışılarak yapılmış kanunlara ve yönetmeliklere, bunları uygulayan, denetleyen güce olan bağlılıktır. İşgören yazılı olan kurallara uyararak ve kendisinden beklenen şekilde bunları uygulayarak bağlılığını göstermiş olur (Gilmer, 1968: 92).

İşgörenler yönetime bağlılık gösterme eğiliminde olabilir. Yönetime bağlılık eğiliminde olan çalışanlar örgüt içindeki rollere önem verir, bu rollere uygun davranışlar sergiler ve bu davranışlar bulunduğu konumdan daha üst konumları bekledikleri sürece devam edecektir. Bu nedendir ki siyasal güç kaynağına yakın olan personelin yönetsel bağlılığının daha yüksek düzeyde olduğu ileri sürülmektedir (Gündoğan, 2009: 16).

2.3.6. İtaat

Örgütsel bağlılık ile ilişkili olan ancak örgütsel bağlılık ile karıştırılan kavramlardan biri de itaat kavramıdır. Genellikle örgütsel bağlılık kavramı içinde değerlendirilen itaat dışsal kaynaklı bir görev duygusu olarak tanımlanabilir. Ancak örgütsel bağlılığı itaat kavramının içinde ele almak da mümkündür. Yalnız itaatin olmadığı bağlılık anarşiyi getirir; bağlılığın olmadığı itaat ise örgüte yarar sağlamayacak, örgütün gelişimine katkı sağlayacak adımları engelleyecektir. Kısacası örgütsel bağlılık ve itaat kavramları birbiri ile çelişen veya birinin diğerinin yerine koyulabileceği kavramlar değil, tam tersine birbirlerini tamamlayıcı nitelikteki iki ayrı kavramdır (İnce ve Gül, 2005: 23).

Örgütsel itaat ile işgören, örgütteki mantıklı kuralları, örgütsel yapıyı, iş tanımlarını, personel politikalarını ve yönetsel düzenlemeleri içtenlikle kabul ettiğini gösterir. Bununla da kalmayıp kural ve talimatlara saygı, devamlılık ve görevini zamanında

tamamlama gayreti ile örgütsel kaynakları koruma davranışlarını da sergileyebilir (Acar, 2006:4).

İtaatin temelinde bireylerin kural ve emirlere uymaması sonucu karşılaşacakları yaptırımlardan çekinmeleri vardır. Bağlılık ise bireyin inanç ve değerleri temeline dayanan ve bireyin samimiyeti ile ortaya çıkan bir görev duygusu olarak kabul edilebilir. Örgüt boyutunda ele alındığında ise bağlılık dış kaynaklı olmaktan çıkıp içsel bir görev duygusu halini alacaktır. Bu durumda bağlılığın kaynağı otoritenin verdiği emirler ve koyduğu kurallar değil, bireyin inanç, değer ve yargılarıdır. İçsel kaynaklı olan bağlılığın dışarıdan gelen emir ve talimatlarla oluşturulması da mümkün olmayacaktır (Gündoğan, 2009: 13).

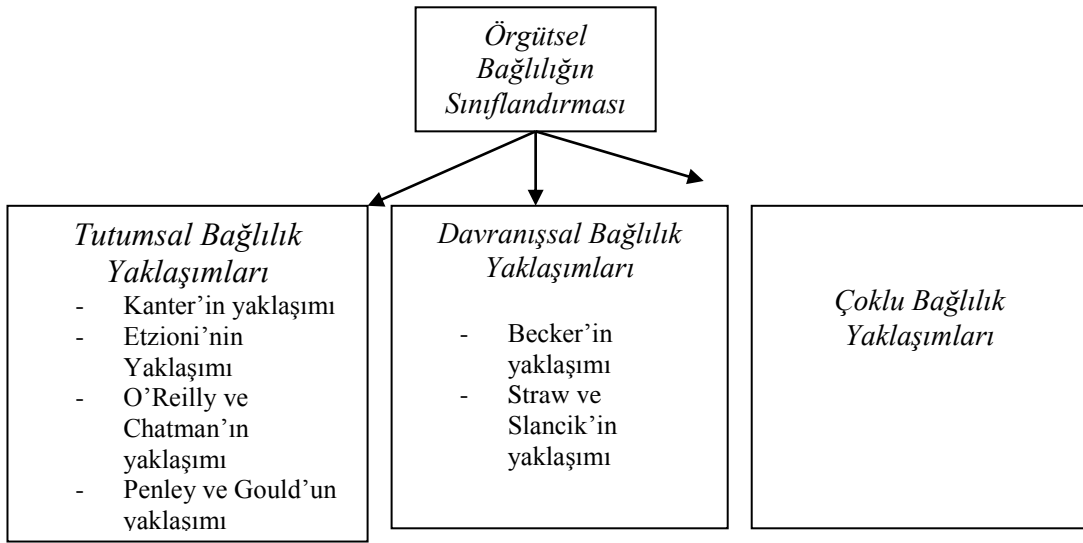
2.3.7. Sadakat

Örgütsel bağlılığın temeli iki önemli kavrama dayanmaktadır. Bunlar, sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir (Uygur, 2009: 15). Sadakat, bir oluşumun içerisinde olmak için yoğun istek duyma, gerektiğinde fedakârlıkta bulunmaya hazır olma, karşılıklı güven ile grupla birlikte hareket etmeye gönüllü olma, içinde bulunduğu grubun liderini gönüllü olarak takip etme ve grup kurallarına uymaya gönüllü olarak istekli olma duygularını içerir. Bireylerin örgütsel sadakati düşük olduğunda kısmen sorumluluk hissetmesine karşı, çıkar çatışmasına düşebilir ve örgüt veya örgüt lideri için fedakârlıkta bulunmaktan kaçınabilir. İşgörenlerin örgüte bağlılığını sağlayan faktörler aynı zamanda örgüte olan sadakatini de destekleyebilir (Ceylan ve Özbal, 2008: 88–89).

Bağlılık ve sadakatin ortak noktası aidiyet duygusudur. Sadakatin bağlılıktan ayrılan yanı ise daha güçlü bir duygu olması ve tek yönlü olmasıdır. Sadakat gösteren birey bunun karşılığını beklemez veya hiçbir şekilde karşılık göremeyebilir (Zangaro, 2001: 18). İşgörenin değer ve beklentileri ile örgütte kalma ya da ayrılma kararları arasındaki ilişkide önemli bir faktör olarak ortaya çıkar (Uygur, 2009: 15). Örgütsel bağlılıkta, işgören sadakat duygusuna karşılık bekler ve karşılık görememesi durumunda örgütle olan bağımlı sona erdirir.

2.4. Örgütsel Bağlılığın Teorik Gelişimi

Örgütsel bağlılık kavramında ortak görüşe varılamaması örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasını da karışık hale getirmektedir. Sınıflandırmada genel görüş farklı yaklaşımların ele alınabileceği yönündedir. Huang (2003: 7–12), örgütsel bağlılıkla ilgili öne sürülen teorileri davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık şeklinde dört grupta sınıflandırmıştır. Literatürde örgütsel bağlılığın genel olarak tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde sınıflandırıldığı söylenebilir (Gül ve İnce, 2005: 26).



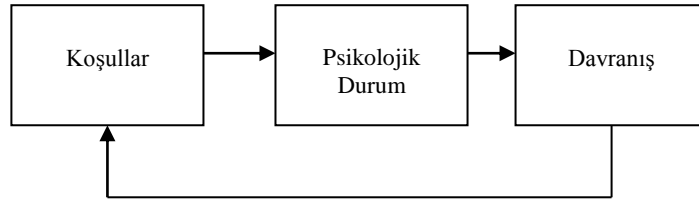
Şekil 5: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: İnce, Mehmet ve Hasan Gül (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Konya: Çizgi Kitabevi.

2.4.1. Tutumsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Tutumsal bağlılığa ilişkin yaklaşımlar incelenirken tutum kavramını tanımlamakta yarar vardır. Tutumu bireyin tepki veya ön eğilimi olarak nitelendirmek mümkündür ve bu tepki çevresindeki canlı veya cansız herhangi bir varlığa veya olaya karşı olabilir. Tutumlar sayesinde bireyler çevrelerine uyum sağlamakta güçlük çekmez ve aynı zamanda kalıplaşan tutumlar bireyin sonraki davranışlarını yönlendirici gizli bir güce kavuşabilir. Bu durumda tutumları, bireylerin davranışlarının gizli yönlendiricisi olarak tanımlayabiliriz (Baysal ve Tekarslan, 1996: 197–198).

Bağlılığın tanımını yapan davranış araştırmacıları kavrama tutumsal yaklaşım açısından yaklaşmakta ve bağlılığı bireyin çalışma ortamını değerlendirmesiyle ortaya çıkan ve onu örgüte bağlayan duygusal bir tepki olduğunu belirtmektedirler. Tutumsal yaklaşımla bağlılığın odaklandığı konu işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkileridir. Bu açıdan yaklaşıldığında bağlılık çalışanın kendi değer ve hedeflerinin örgütün değer ve hedefleriyle uyumlu hale gelmesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62).



Şekil 6:Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

Kaynak: Meyer, John P. ve Natalie J. Allen (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, Cilt 1, Sayı 1, s. 63.

2.4.1.1. Kanter Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımı savunucularından olan Kanter aynı zamanda örgütsel bağlılık sınıflandırma çalışmalarını başlatan araştırmacılardan biridir. Kanter (1968) örgütsel bağlılığı işgörenlerin sadakatle ve arzulu bir şekilde sosyal sisteme bağlanmaları, sosyal ilişkilerini istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kişilikleriyle birleştirmeleri şeklinde tanımlamaktadır. Kanter yaklaşımına göre örgütün belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır ve bu beklentilerin karşılanması işgörenlerin olumlu duygular beslemesi ve kendilerini örgüte adanması ile mümkündür (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011:101).

Bu yaklaşıma göre örgütün işgörenlerden talep ettiği davranışlar “devama yönelik bağlılık”, “kenetlenme bağlılığı” ve “kontrol bağlılığı” olmak üzere 3 farklı türde ele alınabilir (Gül, 2002: 42):

Devama Yönelik Bağlılık: İşgören örgütün devam etmesi için örgütte kalması gerektiğini düşünür ve bu amaçla özverili davranır. İşgören için önemli olan örgütün kalıcılığını sağlamaktır. Çünkü ayrılmanın maliyeti örgütte kalma maliyetinden daha

yüksektir. Özetle işgören örgütte kalmayı kendi çıkarları açısından daha karlı bulmaktadır.

Kenetlenme Bağlılığı: İşgörenlerin içinde bulunduğu örgütün simge, sembol ve törenler aracılığıyla örgütteki sosyal ortama uyum sağlaması ve önceki örgütteki sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi, mevcut örgüt üyeleri ile kenetlenmesi olarak tanımlanabilir. İşgören burada örgütün kimliğinden ziyade örgütteki diğer çalışanlara bağlılık göstermektedir. Diğer örgüt üyelerine karşı olumlu duygusal yaklaşımlar sergilemesi gerekmektedir. Örgütteki her işgören ile yakın ilişki kurmak, onlarla ilgilenmek ve içinde bulunduğu gruba ait olduğu hissine sahip olmak bireyin tatmin olmasını sağlayacaktır. İşgörenin elde ettiği bu tatmin kendisini örgüte bağlayıcı bir unsur olacaktır.

Kontrol Bağlılığı: Örgütün veya grubun kuralları ve örgüt liderinin emir ve kurallarını sürdürmek de kontrol bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin bireysel davranışlarını örgütün yazılı veya yazılı olmayan kuralları yönlendirmektedir. Kontrol bağlılığı ile örgüte ve örgütün kurallarına olumlu bakış açısı da sergilenmektedir. Nitekim işgörenler örgütün norm, amaç ve değerlerinin kendisi için önemli bir rehber olduğuna inandığından kontrol bağlılığı ortaya çıkmaktadır.

2.4.1.2. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre, üç tür bağlılık söz konusudur (Balay, 2000: 19; Gül, 2002: 43):

Etzioni yaklaşımında örgüt üyeleri örgüte yaklaşma isteği duydukça örgütün üyeleri üzerindeki güç ve yetkileri de etkili olmaktadır. İşgörenler örgüte yakınlık hissetmediği ve örgüte yaklaşma çabası göstermediği süreci örgütün üyeler üzerindeki güç ve yetkileri sınırlı kalmaktadır. Etzioni yaklaşımına göre bağlılık ahlaki, hesapçı veya yabancılaştırıcı şekilde olmaktadır (Balay, 2000: 19, Gül, 2002: 43):

Ahlaki Bağlılık: İşgörenler örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirdikçe otoriteyle özdeşleşme eğiliminde olacaktır. Örgüt üyeleri kendisi ve örgüt için faydalı amaçları takip etme isteğinde olduğundan örgütün normlarını, amacını, hedeflerini ve

yaptığı işi değerli görmekte; her şeyden önce örgütüne değer verdiği için işini bu amaçla yapmaktadır.

Hesapçı Bağlılık: Bu bağlılık türünde örgüt üyeleri ile örgüt arasında karşılıklı yerine getirme söz konusudur. Örgüte bağlılığın temelinde örgüt üyelerinin davranışlarının karşılığında alacakları ödüller vardır. Ahlaki bağlılığa göre ilişkinin yoğunluk düzeyi daha düşüktür. Temel felsefesi Kanter'in devam bağlılığına benzer şekilde örgüt üyeleri verdiklerinin karşılığını aldıkları sürece örgüte bağlılık duymaktadırlar. Ya da örgüt açısından bakıldığında örgüt, üyelerine verdiği ücrete karşılık olarak davranışlar beklenmektedir.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Önceki iki bağlılık türüne göre bu bağlılık türünde olumsuzluk ön plandadır. İşgören örgütte olumsuz durumlarla karşılaştığında örgüte karşı olumsuz tavırlar sergileme eğiliminde olur. Örgütte kalmaya devam etmekle birlikte örgüte bağlılık duygusu ortadan kalkmaktadır. Olumsuz davranışlar örgütün verdiği ceza olabileceği gibi yaptığı iş veya çalışma ortamı nedeniyle gördüğü zararlar da olabilir. Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip işgören, örgüte bağlılık duygusunu kaybetmiştir ancak kendisini zorunlu hissettiğinden örgütte kalmaya devam etmektedir.

2.4.1.3. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı

Katz ve Kahn, örgütlerin ne olduğu, nasıl bir sistem içerisinde çalıştığı, işgörenlerin bunları nasıl algıladığı ve örgütlerin, işgörenlerin ihtiyaçlarının ne kadarına cevap verdiği konularının anlaşılmasının önemli olduğunu vurgulamıştır. Örgüte bağlılığın, örgüt ortamındaki işgörenlerin rollerinin gereklerini yerine getirmeye, diğer bir anlatımla örgüte bağlılık duymaya yönlendiren farklı ödüllere dayalı sistemler olduğunu ileri sürmüştür (Bayram, 2005:125–130).

İşgörenler örgüt içinde davranışlarda bulunurken içsel ve dışsal ödüllerin etkisi altında kalırlar. Katz ve Kahn içsel ödül olarak anlatımsal devreyi ele almıştır. Birey örgüt içinde söz sahibi olduğunu, fikirlerinin veya görüşlerinin dikkate alındığını algıladığında anlatımsal devre tamamlanmış ve içsel ödülünü almış olur. Bu durumda işgöreni motivasyonu, tatmini ve dolaylı olarak da örgüte bağlılığı oluşacak veya artacaktır. İçsel ödüllerle bağlanan işgörenlerin olduğu örgütlerde örgütün maddi olarak yükümlülükleri de sınırlı kalacaktır. Dışsal ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir

ve işgörenler rollerini sadece dışsal ödüllere göre yerine getirmekte diğer bir ifadeyle rollerini aldıkları ücrete bağlı olarak gerçekleştirmektedir. Dışsal ödüllere bağlı üyelere oluşan örgütlerde örgütün kayıpları daha fazladır (Balay, 2000: 24).

2.4.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin yaklaşımından hareketle; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıkladığını ancak yeterli ilgiyi görmediği görüşündedirler (Penley ve Gould, 1988: 45).

Çıkarıcı bağlılığın bir alış-veriş ilişkisi içermesi, ister örgüt ister işgören olsun kendisini sevdirmeye taktikleri ile ilişkili olmayı gerektirmektedir. İşgören açısından kendini sevdirmeye üstlerine daha fazla sorumluluk alabileceği mesajını iletme ve kendisini mümkün olan en iyi şekilde göstermedir. Örgüt açısından kendini sevdirmeye ise örgüt yöneticilerinin işgörenin yükümlülüklerini en iyi şekilde yerine getirmesi durumunda bunun farkına varıldığını gösterecek eylemlerde bulunmasını içermektedir (İnce ve Gül, 2005: 38). Örgütün bu eylemleri işgöreni ücret ile ödüllendirme, herkesçe kabul gören bir yöntemle sözlü veya yazılı takdir etme veya terfi şeklinde olabilmektedir. Etzioni yaklaşımının yeterli ilgiyi görememesi bireylerin duygusal yönlerini tamamen maddi çıkarılarla açıklamaya çalışması olabilir.

Etzioni modelinin ilgi görmemesinin diğer bir nedeni ise örgütsel bağlılık modelinin makro özelliğini dikkate almaması; Kanter'in aksine örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sistemle uyumlu bağlılık türünün geçerli olabileceğini belirtmesidir. Örgütlerde durum farklıdır ve farklı uyum sistemleri ve bağlılık türleri görülmektedir. Penley ve Gould bu noktada Etzioni'den ayrılmakta ve çoklu yaklaşım modeline benzer bir uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini savunmaktadırlar (Penley ve Gould, 1988: 45–46).

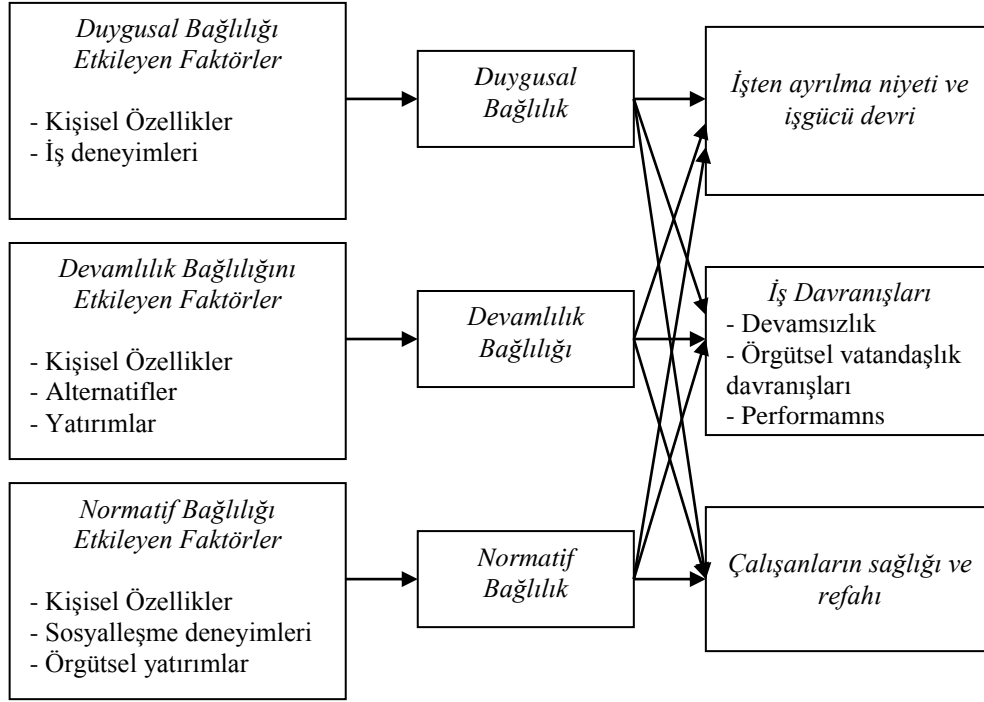
Penley ve Gould'un yaklaşımında Etzioni'den farklı olarak ahlaki bağlılık, örgütün amaç ve hedeflerini baştan kabul etme ve içselleştirmeye dayanır. Ahlaki bağlılığa sahip işgören örgüt için fedakârlıkta bulunmakta, örgütün başarısı ile gurur duymakta, başarısızlığında kendisini sorumlu tutmaktadır. Ancak Etzioni'den farklı olarak ahlaki bağlılığa sahip işgören çıkarıcı bağlılığa da sahip olabilmektedir. Örgüte karşı duyduğu bu sorumluluk duygusu ve gösterdiği üstün gayretlerin karşılığı olmasa da örgütün

kendisine karşı sorumluluklarını ve verilen taahhütlerin yerine getirilmesini beklemektedir. Yabancılaştırıcı bağlılığı ise işgörenlerin ahlaki ve çıkarıcı bağlılıkları ile birlikte alternatifinin olmaması durumunda kontrolün kendisinde olmadığı algısına dayanmaktadır (Cengiz, 2001: 27–30).

2.4.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum çalışanların örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (İnce ve Gül, 2005: 38).

Tutumsal bağlılık konusunda literatürde en çok ilgi gösterilen yaklaşım Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer tutumsal bağlılığı psikolojik bir durum olarak ele almakta ve tutumsal bağlılığın işgören-örgüt arasındaki ilişkiyi yansıttığını ifade etmektedirler. Bu yansıma işgörenlerin örgüt içindeki davranışlarıyla karakterize olmaktadır. En belirgin yansımayı ise bireylerin örgütte kalmaya istekli olmaları şeklinde görmek mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 38).



Şekil 7: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer, John P. ve Natalie J. Allen (1991). A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Cilt 1, Sayı 1, ss. 61-89.

Örgütsel bağlılık farklı araştırmacılar tarafından örgüte bağlılık, örgüte duyulan duygusal bağlılık, örgütten ayrılmanın getireceği kayıplar nedeniyle oluşan bağlılık ve örgütte kalmak için hissedilen ahlaki bağlılık şeklinde tanımlanmaktadır. Meyer ve Allen, tüm bu tanımlardaki psikolojik durumların birbirleriyle ilişkili olduğunu iddia etmişlerdir. Meyer ve Allen'e göre tüm bu psikolojik durumlar örgütsel bağlılığı meydana getiren alt boyutlardır (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 58). Sözü edilen psikolojik durumlar Meyer ve Allen tarafından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Eren, 2006:556).

2.4.1.5.1. Devam Bağlılığı

Meyer ve Allen'in görüşüne göre devam bağlılığı işgörenlerin örgütten sağladıkları veya sağlamayı düşündükleri maddi, psikolojik ve sosyal çıkarlarla ilişkilidir. İşgören beklentilerine uygun maddi, psikolojik ve sosyal çıkarlarını elde ettiğinde örgüte bağlılık duyacaktır. Devam bağlılığına sahip işgörenler örgütün hedef ve amaçlarına uygun davranışlarda bulunur ve bunun karşılığı olarak örgütten ücret, maaş, prim,

ikramiye, unvan, statü, yönetime katılma imkânları gibi ödüller alır. İşgörenler sözü edilen maddi ödüllerin yanı sıra işi yapmaktan içsel tatmin duyma, örgütte edindiği arkadaşlık, iş dışında kendisine sağlanan saygınlık gibi manevi tatmin olanaklarına da sahip olmaktadır. İşgörenler elde ettiği maddi ve manevi kazançlarının örgütten ayrılması durumunda kaybedeceğini düşünür ve bu duygu ve düşünceler ile örgüte kalmaya istekli olur (Eren, 2006:556).

Devam bağlılığında işgörenin dikkate aldığı konu işten ayrılma maliyetidir ve bu maliyetin örgütte kalma maliyetinden yüksek olduğunu düşünmesi işgöreni örgütte kalmaya yöneltmektedir (Lamsa ve Savolainen, 1999: 36). İşgören işten ayrılma maliyetinde örgütteki kıdem ve kariyer gibi yatırımlarını dikkate almakta ve bu yatırımların kaybedilmesini göze almamaktadır. İşten ayrılma maliyetinde, bulunduğu şehri değiştirmede yaşayacağı güçlükler, hak edilen kazanım ve tazminatlar, yeni örgütte ortama ve arkadaşlara uyum sağlama gibi sorunlar da dikkate alınmakta ve bu maliyetlerin bulunduğu örgüte devam etme maliyetinden yüksek olması örgütte kalmasına neden olmaktadır (Shaw, Delery ve Abdulla, 2003:1022).

2.4.1.5.2. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık örgütün hedef ve amaçlarının, strateji, politika, kural, ilke, norm ve değerlerinin işgören tarafından kabullenildiği, içselleştirildiği; örgütün faaliyetleri ve işlemlerinin gönülden desteklendiği; işgörenin kimliğini örgüt kimliği ile özdeşleştirdiği durumlarda oluşur. Duygusal bağlılığın oluşmasında en önemli faktörler işgörenin örgüte ve örgüt liderine inanması, saygı ve sevgi duyması; örgütün ve liderinin ortaya koyduğu örgütsel vizyon, misyon, strateji ve kültürel değerleri paylaşmasıdır. Duygusal bağlılığa sahip işgören için örgüt, toplum, çevre ve kendisi için vazgeçilmez bir varlık, hizmet edilip yüceltilmesi gereken bir kurumdur. Örgüt lideri ise model aldığı karizmatik bir otoritedir (Eren, 2012: 556–557).

Meyer ve Allen'in duygusal bağlılığı tanımlarken üzerinde durdukları en önemli konu işgören ve örgütün özdeşleşme ve bütünleşme düzeyidir. Duygusal bağlılığın örgütte yakın çevresine vermiş olduğu duygusal tepkilerle ilgili olduğu belirtilmekte, yaptığı işe daha çok sarılma, iş arkadaşlarından, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan tatminle ilişkili olduğu savunulmaktadır (Balay, 2000: 73).

Duygusal bağıllığının yüksek olması, işgörenin ekonomik nedenleri dikkate almadan, sadece örgütün ortaya koyduğu amaç, hedef ve değerlere uygun davranışlar sergilemesini ve örgütün misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmaya istekli olmasını sağlayacaktır. İşgörenlerin bu tavrı hem kendisinin hem de örgütün performansını arttırmakla kalmayıp örgütün başarılı olması durumunda kendi başarısı olarak görmesine, örgütün başarısız olması durumunda ise kendi sorumluluğu olduğu düşünmesine imkân verecektir (Baysal ve Paksoy, 1999:227).

2.4.1.5.3. Normatif (Değer ve Kurallara) Bağıllık

Normatif bağıllık, sorumluluk temelinde açıklanmakta ve işgörenlerin içinde buldukları grup veya örgüte karşı sorumlulukları olduğu inancına dayanmaktadır (Çırpan, 1999: 71).

Normatif bağıllık işgörenlerin ahlaki değerleri nedeniyle örgüte ve örgütteki iş arkadaşlarına karşı görev ve sorumluluklarını olması gerektiği gibi yerine getirme eğilimlerinden doğmaktadır. Örgütün hedef ve amaçları, faaliyetleri veya kurallarını doğru bulmasa bile, ahlaki değerlerine bağlı olduğunu göstermek için örgütsel faaliyetleri yerine getirmekte, kurallara uymaktadır. İşgörenlerin normatif bağıllıklarının yüksek olması, örgütte çalışmayı sorumluluk olarak kabul etmelerine neden olmaktadır (Eren, 2012:557).

İşgörenin örgütüne bağıllığı bir görev ve sorumluluk olarak algılaması ve örgüte bağlı olmanın daha doğru olduğunu düşünmesi sonucunda gelişen normatif bağıllık duygusal ve devam bağıllığından ayrılır. Duygusal bağıllığı gönüllü, isteğe bağlı bir felsefe ile ele almak mümkün iken normatif bağıllığı etik bir zorunluluk olarak değerlendirmek, bir değer yargısı ve sorumluluk bilincini içerdiğini kabul etmek gerekir (Allen, 2003:513).

Normatif bağıllık her ne kadar zorunluluk unsuru içerse de bu zorunluluk bireyin etik değerlerinden kaynaklanan bir zorunluluktur. İşgörenlerin örgüte bağıllık duyması, örgütün hedef ve amaçlarının veya faaliyetlerinin değerinden veya bireyin çıkarlarına uygun olmasından kaynaklanmamakta; işgörenin etik değerlerine uygun davrandığını düşünmesinden kaynaklanmaktadır. Özetle normatif bağıllığın gelişmesinde işgörenin içinde bulunduğu sosyal ortamdan edindiği etik değerlerin önemi çok büyüktür (Powell ve Meyer, 2003: 3).

2.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık yaklaşımı temelde sosyo-psikolojik perspektife dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık üzerine araştırma yapan sosyal-psikologlar bireyin örgüte bağlanmasının nedeninin örgütün hedef, amaç, faaliyet veya işgörene davranışları olmadığı, bağlılığın nedeninin işgörenin geçmişteki davranışları olduğu görüşündedir (Mowday, Peter ve Steers, 1982: 25).

Bu yaklaşıma göre işgörenler davranışlarını örgüt tarafından beklenen ve arzu edilen davranış biçimine uygun hale getirmektedir. Bunu yaparken de geçmişteki tecrübelerinden yararlanmaktadır. İşgören davranışlarını örgütün beklentilerine göre ayarlayıp uyumlu hale getirirken Meyer ve Allen'in duygusal bağlılık yaklaşımında olduğu gibi örgütün amaç, strateji, hedef ve politikalarına inanmaya, bu inanç gerçekleştiğinde ise davranışlarını değiştirmeye ve örgüte uyum sağlamaya çalışır. Değişim sürecinde işgören özveride bulunmakta ve bu da örgütte kalma isteği olarak yorumlanmaktadır (Eren, 2012:557).

Meyer ve Allen davranışsal bağlılık yaklaşımından söz etmekte ve kendi yaklaşımlarındaki devam bağlılığının belirli bir süre sonra süreklilik kazandığını belirtmektedirler. Sürdürülen devam bağlılığı zamanla işgörenin bu davranışı ile örgüte uyumluluk geliştirdiği, davranışını haklı gösteren tutumların gelişmesi ile bu davranışın tekrarlanma eğiliminde olduğu görüşünü ileri sürmüşlerdir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Yan bahis yaklaşımında Becker örgütsel bağlılığa yeni bir tanım getirmekte ve işgörenin örgütte çalıştığı süre içinde harcadığı emek, zaman ve elde ettiği pozisyon, ücret gibi değerleri örgütten ayrılacağı zaman kaybedeceğini düşünmesi, bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusuna kapılması ile oluşan bağlılığı örgütsel bağlılık olarak ele almaktadır. Becker'in yan bahis yaklaşımına göre, işgören örgüte duygusal bir bağlılık duymaz, örgüte bağlılık göstermezse kaybedeceklerini hesaba kadar ve örgüte bağlanır veya örgüte bağlı görünmeye devam eder (Gökmen, 1996: 1-2).

Daha net bir ifadeyle Becker örgütsel bağlılığı, işgörenin işten ayrılma durumunda karşılaşacağı maliyetlere göre tanımlamakta ve Meyer ve Allen'in devam bağlılığında olduğu gibi işgörenlerin ayrılma maliyetini dikkate aldıklarını savunmaktadır. Fakat

Meyer ve Allen'den farklı olarak işgörenin bulunduğu örgütteki yatırım ve birikimleri için “yan bahisler” kavramını kullanmıştır. Becker'e göre yan bahis işgörenin kültürel beklentileri genelleme, bürokratik düzenlemeler, sosyal rollere uyum sağlamaya çalışma, kendini ifade edebilme, imaja kavuşma veya iş dışı kaygılar gibi sebeplerden ortaya çıkabilmektedir (Shore, ve diğerleri, 2000:429).

Becker'in yaklaşımıyla işgörenlerin örgütsel bağlılıkları, tutarlı davranışlar sergilemesinin bir sonucudur. Yan bahis kavramı karar ile sonuçların doğrudan ilişkili olmamasını ifade etmektedir. Örneğin, işgörenlerin örgütte kalma kararı, örgütle doğrudan ilgisi olmayan yatırımlarını koruma amacını taşımaktadır. Becker bu durumu yatırımlarını ortaya koyma, yatırımları üzerine bahse girme; fakat doğrudan ilişkili olmadığı için “yan bahis” olarak tanımlamaktadır. İşgörenin yatırımlarının büyüklüğü ne kadar fazla ise örgütsel bağlılığı da o düzeyde yüksek olacaktır. Sonuç olarak zaman geçtikçe işgörenin bulunduğu örgütteki yatırımları ve değeri artacak, bu yatırımlar gözden çıkarıp yeni iş olanakları arama isteği azalacak ve örgütsel bağlılığı artacaktır (İlsev, 1997: 30).

Bu tür bağlılığın en önemli unsurunu bireyin çıkarları oluşturmakta ve işgören işletmeden ayrıldığında maddi, sosyal ve psikolojik yönden kayıplara uğrayacağını düşündüğünden örgütte kalmayı zorunluluk olarak algılamaktadır. Zarar görecektir çıkarların nitelik ve nicelik olarak fazla olması örgütte bağlılığı etkilemekte ve bu etki genellikle pozitif doğrusallık şeklinde ortaya çıkmaktadır. Riskleri göze alan işgören örgütte kalmasını tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır (Mayer ve Shcoorman, 1992: 671–684).

İşgören davranışları ile tutarlı olmaya önem vermekte ve örgütte kalma ile doğrudan ilişkisi olmayan zaman, emek, pozisyon, gelirler gibi yatırımlarını bahse konu etmektedir. İşgören tutarlı olmaktan vazgeçtiğinde yatırımlarını da tehlikeye atmış olacaktır. Bahsi kaybetmemek için işgörenin davranışlarının tutarlı olması, her şeyden önce önceki davranışları ile uyumlu olması gerekmektedir. Becker yan bahis kaynaklarını dört başlık altında toplamaktadır (İlsev, 1997: 31–34):

Toplumsal Beklentiler: İşgören örgüt dışında, çevresinde sosyal ve manevi yatırımlar yapmıştır. Örneğin işini olması gerektiği gibi yapmakta ve bulunduğu örgütte değer görmektedir. Bunun sonucu olarak da işinde uzun süre çalışmaktadır. Bu bahsin

kaybedilmesi ise sık sık iş değiştiren ve güvenilirmez olduğu inancının oluşmasına neden olmaktadır. İşgören için burada bir manevi yatırım ve bu yatırımın neden olduğu, davranışlarını sınırlayıcı bir baskı söz konusudur.

Bürokratik Düzenlemeler: Yan bahsin ikinci kaynağı ise bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin işgören çalışma süresinde elde ettiği tazminat haklarını, emekli aylığı için her ay kesilen birikmiş kesintilerini yan bahis konusu yapmıştır. Örgütten kendi isteği ile ayrılan veya kendi hatasından kaynaklı haklı gerekçe ile uzaklaştırılan işgören bu haklarını kaybedecektir. Bu durumda örgütte kalmasını tehlikeye atacak davranışlardan sakınacaktır.

Sosyal Etkileşimler: Diğer bir yan bahis kaynağı bireyin yakın çevresi ile olan ilişkileridir. Çevresiyle olan ilişkilerinde kendisi hakkında fikirlerin oluşmasını sağlamıştır. Olumlu olduğuna inandığı bu fikirlerin bozulmaması için; olumlu fikirlere neden olan davranışlarını devam ettirmek zorundadır. Örneğin kendisi sözüne güvenilir biri olarak tanınmış ve çevresinde böyle bir fikir yerleşmişse bu düşünce nin kaybolmaması için dürüst davranmaya devam edecek, kısacası dürüst davranışlara bağlılık gösterecektir.

Sosyal Roller: Sosyal rolleri ifade ederken toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler ve sosyal ilişkilerden elde edilen kazanımlar devreye girmektedir. Bu tür kazanımları elde etmek için sergilediği davranışlar bireyde alışkanlığa dönüşmekte ve örgüte uyum sağlamaya neden olmaktadır. İşgören o kadar uyum sağlamıştır ki başka rolleri gerçekleştirmesi mümkün olmayacaktır.

2.4.2.2. Staw ve Salancik Yaklaşımı

Staw ve Salancik, örgütsel bağlılığın tanımında değinildiği gibi farklı alanlardaki araştırmacıların kendi alanlarına göre örgütsel bağlılığı ele almaları sonucu farklı yaklaşımların ortaya çıktığını dile getirmekte ve temelde davranış bilimciler ve sosyal psikologlar tarafından ifade edilen iki farklı yaklaşımın uygun olduğu görüşündedirler. Staw'a göre tutumsal yaklaşım tek başına örgütsel bağlılığı açıklamaya yetmemektedir. Tutumsal yaklaşımda örgütsel bağlılık, örgüt odaklı olarak kavramsallaştığından bireyin psikolojik süreci gözden kaça bilmektedir. Diğer yandan tutumsal yaklaşımla ele alınan bağlılık kendi içinde bir çok unsuru barındırmakta ve bunları tek bir kavram ile tanımlamaya çalışmak bilgi kaybına neden olabilmektedir. Bu da teorik bir yapının

oluşmasını engellemektedir. Diğer bir sakınca da tutumsal yaklaşımla açıklanmaya çalışılan bağlılığın bazı unsurları sözel davranış ifadeleridir ve önceden tahmin edilmeye çalışılmaktadır (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011:113).

Staw ve Salancik davranışsal yaklaşımla hareket etmekte, davranışsal bağlılığın oluşması için işgörenin psikolojik durumunun olumlu yönde olması, devam ettirmeye istekli olmasını gerektirir. Bu isteğin oluşması örgütsel bağlılık davranışını devamlı kılacak özelliklerin varlığı ile mümkündür. İşgörenin davranışını isteği ile olması, zorunluluktan kaynaklanmaması ve geri dönülemez olması örgüt üyeliğini devam ettirme istekliliğini sağlayacaktır (İlsev, 1997: 39).

Bu yaklaşımda da tutarlılığa önem verilmektedir. İşgörenlerin tutum ve davranışlarının sürdürülebilir olması, en azından tutum ve davranışlarını sürdürmeye istekli olmaları gerekmektedir. Tersine bir durumda, yani tutarsızlık oluştuğunda birey gerilecektir. Gerilim tutum ve davranışların önemine göre yüksek veya düşük olacaktır. Böyle bir durumda işgören gerilimi azaltmak için çelişkili tutum ve davranışlarını uyumlu hale getirmek için tutum veya davranışlarını değiştirmek zorunda kalacaktır (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011:114).

2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık ile ilgili şimdiye kadar yapılan sınıflandırmalar bağlılığın örgütün bütününe yönelik olduğu yönündeydi. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık bireyin farklı özdeşleşmelerini birleştirip bir bütün olarak ele almaktaydı. Ancak örgütlerin bütüncül olmadığına dair görüşler de öne sürülmektedir. Örgütün amaç ve hedefleri farklı değerler taşıyan karmaşık yapılardan oluşmaktadır. Böyle bir durumda örgütün amaç ve değerlerine bağlanma ve işgörenin bunlarla özdeşleşmesi ifade edildiğinde işgörenlerin tümünün aynı amaç ve hedefleri paylaştığı söylenemez. Örgütte farklı gruplar ve bu grupların farklı amaçları ön plana çıkmaktadır. Sonuç olarak işgörenlerin bağlılığı da çoklu olarak ele alınmalıdır. Örgüt içindeki örgüt yapısına veya farklı konumlardaki işgörelere göre değişen unsurlar birbiriyle ilişkili fakat temelde farklı bağlılık türlerini ortaya çıkaracaktır (Balay, 2000: 24–26).

Çoklu bağlılık yaklaşımı ile işgörenin gerçekten hangi örgütsel unsurlara bağlı olduğu ile ilgilenilmektedir. İşgörenin bağlandığı örgüt tek başına ele alınamaz. Örgütün

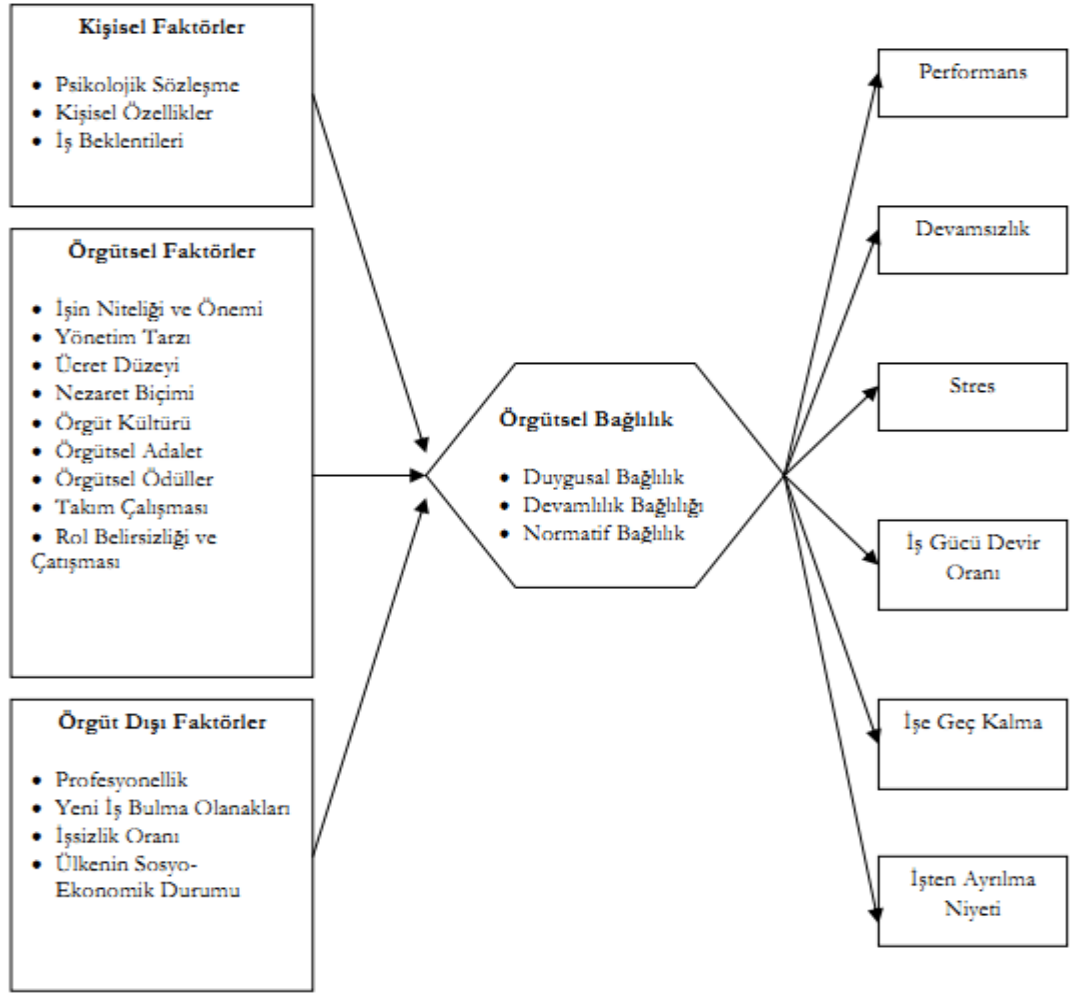
yapısındaki farklı kademeler, gruplar, örgütün çevresel konumu işgörenin bağlılığının kaynağı olabilir. Bu yüzden örgütsel bağlılıkla ilgili tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar ayrı ayrı ele alınmalıdır (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 115–116).

Çoklu bağlılık yaklaşımının diğer bir boyutu bir işgören tarafından duyulan bağlılığın başka bir işgören tarafından farklı olabileceğidir. Bu farklılık hem bağlılık duyulan obje açısından hem de bağlılığın düzeyi açısından olabilmektedir. Örneğin, örgütün sunduğu hizmet veya malın piyasada kaliteli olarak algılanması işgörenlerin bir kısmı açısından bağlılık nedeni olabileceği gibi diğer işgören açısından bağlılık nedeni sayılmayabilir. Aynı şekilde kaliteli hizmet veya mal bir grup işgörenin örgüte bağlılığını kısmen artırırken diğer bir grup işgörenin örgüte bağlılığını yüksek düzeyde arttırabilir (Reichers, 1985: 467).

2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığın örgütler açısından önem kazanması ile birlikte araştırmacılar açısından örgütsel bağlılığın nedenleri ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler daha fazla ilgi çekmeye başlamıştır. Yapılan araştırmalar ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler yaş, kıdem, cinsiyet, ücret, iş tanımı, işin stresi, iş tatmini, iş beklentileri, psikolojik sözleşme gibi kişisel faktörlerin yanı sıra profesyonelleşme ve yeni iş olanakları gibi dış faktörler de sayılmaktadır (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 57).

Araştırmalar çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen çok sayıda faktörün olduğunu ortaya koymaktadır. Bu alandaki literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç grup altında toplanarak ele alınabilir. Bu gruplar; kişisel faktörler, örgütsel (örgüt yapısına ilişkin) faktörler ve çevresel faktörler olarak adlandırılmaktadır. Ancak tüm araştırmalarda işgörenlerin örgütsel bağlılıklarında aynı faktörlerin etkili olduğunu söylemek mümkün değildir. Farklı örgütlerde, farklı işgörenler ile yapılan çalışmalarda birbirine çelişen sonuçlar ortaya çıkmaktadır.



Şekil 8:Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: Aydan Yüceler, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 22, 2009, s. 450.

2.5.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin ilki kişisel faktörlerdir ve bu kısımda kişisel faktörler ile ilgili alt başlıklar değerlendirilecektir.

2.5.1.1. İş Beklentileri

İşgörenler ihtiyaç karşılamak ve hedeflerini gerçekleştirmek için örgütü bir araç görmektedirler. Çalışanlar ile örgüt arasında yapılan sözleşmeler örgütsel bağlılığın başlangıcını oluşturmaktadır. Örgütlerin işgörenler için önemli olan bu ihtiyaç ve

hedefleri karşılması veya bu yetenek ve kapasiteye sahip olabilmesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşgören ile yapılan sözleşmenin uzun süreli olması aynı zamanda işgören tarafından iyi tanımlanmış bir görevin kabul edildiği anlamını taşır ve bu durumda işgören örgütün amaç, hedef ve değerlerini kabul ederek örgütün üyesi olarak kalma davranışlarını sergiler (Zaccaro ve Dobbins, 1989:267).

Örgüt tarafından beklentilerin iyi tanımlanması, çerçevesinin belirlenmesi, net olarak ortaya konması ve bu beklentilerin işgörenin beklentileri ile uyumlu olması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir. İşgörenler kişisel amaç ve hedeflerinin karşılanabileceği bir iş çevresinde bulunduğu düşüncesine kavuşursa örgüte olan bağlılıkları kuvvetlenecektir (Cohen ve Vigoda 2000:389).

2.5.1.2. Psikolojik Sözleşme

Örgüt ile işgören arasındaki sözleşme sadece yazılı olan sözleşme değildir. Yazılı sözleşmede örgüt ve işgörenin hak ve sorumlulukları yer almaktadır. Ancak işgören açısından tek taraflı farklı bir sözleşme daha gerçekleştirilir. Psikolojik sözleşme adı verilen bu sözleşmede işgörenlerin mesleğine bağlılık düzeyine göre kariyer, yönetsel pozisyon gibi beklentileri, iş ortamı veya sosyal çevresinde saygı görme, örgüt yapısı ve faaliyetleri konusunda söz sahibi olabilme gibi beklentileri yer alır. Örgütün de işgörenden yazılı olan sözleşme dışında beklentileri olabilir. Örneğin işgörenin örgütünü çevresinde yüceltmesi, gerektiğinde özveride bulunması, örgütü kendi çıkarlarının üzerinde veya en azından kendi çıkarlarına denk düzeyde değerli görmesi gibi beklentileri olabilir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:219).

Psikolojik sözleşme, yazılı biçimsel sözleşmedeki gibi iki taraflı olmasa da en az bir tarafın muhatabından söz aldığına inanması ile gerçekleşir. Karşı tarafa gelecekle ilgili sorumluluklar yüklenmiştir ve bu sorumluluğun nedeni kendisinin sağladığı katkıdır. İşgören psikolojik sözleşmeyi daha çok kendi algısına göre şekillendirmektedir. Bilişsel çerçeve olarak adlandırılan bu algıda durağanlık ve değişime karşı dirençli olma söz konusu olmakla birlikte zamanla değişebilir. Değişimde önceki sözleşmeye benzerlik ve örgütle ilişkideki farklılaşma ve kalite etkilidir (Türker, 2010:5).

2.5.1.3. Cinsiyet

Örgütsel bağlılık üzerinde cinsiyetin etkili olduğu varsayımının temelinde toplumda kadın ve erkeğe yüklenen görevlerin farklı olması ve bu farklılığın davranışlarını etkilemesi yatmaktadır. Şöyle ki; kadın daha çok ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işleri üstlenmekte, erkek ise dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rol ile özdeşleşmektedir. Bu durum kadın ve erkeğin örgütteki davranışlarını, beklentilerini ve örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir (Tınar, 1997: 14).

Geleneksel düşünceye dayanan cinsiyet modeli, kadın ve erkeğin örgütsel bağlılığının farklı olduğu düşüncesini savunur. Daha açık ifadeyle kadının aile içindeki rolleri onun kimliğini şekillendirmektedir. Erkekler için en önemli olan işin, aile ortamını kimliği ile özdeşleştiren kadın için aynı öneme sahip olmamasına neden olmaktadır. Kadın için örgütten beklentiler ve örgüte verilen değer erkeğe göre farklılık gösterecektir. Örneğin erkek için işyerinde ücret, kariyer önem kazanırken kadın için çalışma koşullarının zorluğu ve sosyal ilişkiler önem kazanmaktadır (Keleş, 2006: 56).

Erkek, işgörenlerin işyerinden ücret, kariyer gibi beklentileri taşımaları nedeniyle işlerine daha fazla bağlı oldukları, beklentilerini gerçekleştirmek için iş yaşamını sosyal yaşamdan bir adım önde götürdükleri, buna karşılık kadınların daha çok ev işleri için yaratıldıklarından işlerine daha az bağlı oldukları ve bu yüzden işe gelmeme, işi terk etme davranışlarını daha fazla gösterdikleri öne sürülmektedir. Başka bir görüşe göre de kadınlar aile içindeki rolleri üstte tuttuklarından örgüt içindeki rollerine daha az önem vermekte ve örgüte erkeklere göre daha az bağlılık göstermektedirler (Yalçın ve İplik, 2005:399).

Kuruüzüm, Irmak ve Çetin (2010:193) çalışmalarında kadınların işe bağlılık düzeylerinin erkeklerden daha düşük olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Ancak günümüz toplumunda bu anlayışın geçerli olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir. Nitekim yapılan araştırmaların tümü örgütsel bağlılığın kadın ve erkekler arasında farklı olduğu görüşünü ortaya koyamamaktadır. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığını gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Uygur (2009: 71) çalışmasında örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Gündoğan (2009: 86–103) kamu kurumu çalışanları ile yaptığı araştırmada devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ile cinsiyet arasında ilişki olduğu bulgusunu elde ederken duygusal bağlılık ile cinsiyet arasında ilişki olmadığı sonuçlarını elde etmiştir.

2.5.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi, bireylerin hayata bakışları ve beklentilerini etkileyen önemli faktörlerden biridir. İşgörenlerin eğitim düzeylerine göre örgüte bakışları ve örgütten beklentileri de farklılaşmaktadır. Eğitimi için uzun zaman ayırmış, yüksek harcamalar yapmış, kısacası bedel ödemiş olan işgörenlerin örgütten beklentileri eğitim düzeyi düşük işgörelere göre farklı olmaktadır. İşgörenler ödedikleri bedelin, harcadıkları zamanın karşılığını almak isteyecek, ödenen bedelin düzeyine göre de beklentiler farklı olacaktır. Diğer yandan iş hayatı işgörenler için sadece para kazanılan bir yer değil aynı zamanda toplumda statüyü belirleyen bir değişken olarak da görülmektedir (Çakır, 2001:111).

İşgörenlerin eğitim düzeyleri ile örgütten beklentileri arasındaki bu ilişki doğru orantılı olmakla birlikte örgütün beklentileri karşılması çoğu zaman mümkün olmadığından eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık ters yönlü olmaktadır. Başka bir ifadeyle yüksek eğitim düzeyine sahip işgörenler yüksek beklentiler içerisine girmekte, örgüt beklentilerini yeterince karşılayamamakta, sonuç olarak da yüksek eğitim düzeyindeki işgörenlerin örgütsel bağlılıkları düşecek; eğitim düzeyi düşük, beklentisi düşük işgörenlerin ise örgütsel bağlılıkları yüksek görünecektir (Keleş ve Çelik 2006: 58).

Yalçın ve İplik (2005:400) araştırmalarında benzer durumla karşılaşmış ve yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde oldukları, buldukları pozisyona daha az adapte oldukları ve daha fazla iş alternatifine sahip oldukları sonuçlarına ulaşmışlardır. Eğitim ve bilgi düzeyi sadece beklentilerle ilişkili değildir. Yüksek eğitim ve bilgi düzeyine sahip işgörenler örgüt içinde daha fazla inisiyatif kullanmakta, sorumluluk almakta, esnek çalışmakta ve özerkliğe eğilimli olmaktadır. Bu gibi eylemlerini örgüt içinde gerçekleştirebildikleri ölçüde örgütü benimsemektedirler. Ancak burada işgören için asıl önemli olan mesleğine bağlılıktır ve bu tür eylemlerde bulunmalarının asıl nedeni mesleklerini daha iyi yerine getirmek ve mesleğinde daha fazla uzmanlaşmaktır. Böyle olunca da alternatif iş olanaklarını arayış ve bu olanaklara sahip olma durumu daha fazladır. Mesleğine daha fazla bağlılık

gösteren işgörenlerin örgüte duygusal yaklaşımları daha düşük olacak, örgütsel bağlılıkları daha zayıf olacaktır (Yıldırım, 2002: 21).

Kuruüzüm, Irmak ve Çetin (2010:193) çalışmalarında eğitim durumu ile işe bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, eğitim düzeyinin arttıkça çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı sonucunu elde etmişlerdir.

Eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığını gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Uygur (2009: 72) çalışmasında örgütsel bağlılık düzeyinin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Gündoğan (2009: 86–103) kamu kurumu çalışanları ile yaptığı araştırmada duygusal bağlılık alt boyutu ile eğitim durumu arasında ilişki olduğu bulgusunu elde ederken devam bağlılığı ve normatif ile eğitim durumu arasında ilişki olmadığı sonuçlarını elde etmiştir.

Karahan (2008: 241) çalışmasında kadrolu çalışan hemşirelerin eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki bulunurken; sözleşmeli olarak çalışan hemşirelerin eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

2.5.1.5. Yaş

İşgörenlerin içinde buldukları yaş dönemlerine göre örgüte karşı tutumları da farklılaşmaktadır. Her yaş döneminde işgörenin yaptığı işle ilgili davranışları, algıları, istekleri ve beklentileri farklıdır. Yaş ile örgütte çalışılan süre birbiri ile ilişkili faktörlerdir. Bu nedenle yaş, çalışanın örgütsel bağlılığının bir göstergesidir (Cohen, 1993:145).

Yaş dönemleri genç, orta ve yaşlı olarak sınıflandırıldığında iş arama, işe başlamanın genç yaş döneminde gerçekleştiği, bu dönemin aynı zamanda bireylerin eğitimlerinin sürdüğü veya henüz tamamlandığı dönemler olduğu ve bu durumun bireylerin eğitim ve kişisel özelliklerine uygun işlerde çalışmaya daha fazla istek duyduğu dönem olduğu söylenebilir. Ancak örgütsel bağlılık için işgörenlerin işlerini ve iş ortamını tanımaları, uyum sağlamaları, kendileri için olumlu bir ortamın olduğunu hissetmeleri ve örgütte belirli bir süre geçirmeleri gerekir. Bu durumda yaş da ilerleyecek ve ilerlemiş yaşla birlikte örgütsel bağlılık da yüksek görünecektir (Çakır, 2001:100).

Nitekim Noordin, Rahim, İbrahim ve Omar (2011:117) araştırmalarında yaşı ilerlemiş çalışanların gençlere nazaran örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Başka bir araştırmada ise işğörenlerin yaşının ilerlemesi ile alternatif iş olanakları bulmasının güçleştiği, farklı eğitim alma imkânının azaldığı ve bu durumun da işğörenin içinde bulunduğu örgütten ayrılma niyetinin azalması ile birlikte örgüte bağlılığının arttığı savunulmuştur. Diğer bir görüşe göre, ise yaş ilerledikçe teknolojik yeniliklere uyum sağlamanın zorlaştığı, yeni teknolojiler ile çalışan örgütlerin uyum güçlüğü çeken yaşı ilerlemiş işğörenler yerine yeniliklere açık, yeni teknolojileri kullanmakta daha istekli işğörenleri tercih ettikleri; yaşı ilerlemiş işğörenlerin ise içinde buldukları örgütte tecrübeleri ile ön plana çıktıkları, başka örgüt arayışına giremedikleri savunulmaktadır. Yaş ile ilgili son düşünce ise genç yaştaki işğörenlerin özerk çalışabilmeleri, yarı zamanlı işleri kabul etmeleri ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye daha yatkın oldukları yönündedir (Gündoğan, 2009: 22).

Örgütsel bağlılık ile yaş arasında ilişki olmadığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Karahan (2008:242) kadrolu ve sözleşmeli hemşirelerde yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığını bulgusunu elde etmiştir.

2.5.1.6. Kıdem

İşğörenlerin içinde buldukları örgütte uzun süre çalışmaları, yani kıdemlerinin yüksek olması örgütten elde edecekleri kazançları arttıracak, örgütten ayrılmaları durumunda bu kazançları kaybedeceklerinden örgütsel bağlılıkları da artacaktır (Özkaya, Kocakoç ve Kara, 2006: 80).

Kıdemın örgütsel bağlılığa etkisi Becker'in yan bahis yaklaşımına dayanmaktadır. Hatırlanacağı gibi Becker'in yan bahis yaklaşımında örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkili olmayan yatırımlardan söz edilmişti ve örgütteki kıdemın artması ile birlikte kıdem tazminatları ve emeklilik birikimlerinin birer yatırım olarak düşünöldüğü; işğörenin örgütten ayrılması durumunda bu yatırımlarından vazgeçmesi anlamına geldiği belirtilmişti. Bu durumda işğörenin kıdemi arttıkça yatırımların değeri artacak, örgütten ayrılmanın maliyeti yüksek olacak, bu maliyeti göze almak istemeyen işğörenin örgütsel bağlılığı da yüksek düzeyde olacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990:952).

Kıdem ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığını gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Uygur (2009: 75) çalışmasında örgütsel bağlılık düzeyinin kamuda çalışanların hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Karahan (2008: 242) çalışmasında sözleşmeli çalışan hemşirelerde hizmet yılı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu bulgusunu elde ederken kadrolu çalışan hemşirelerin hizmet süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olmadığı sonucunu elde etmiştir.

2.5.1.7. Medeni Durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden birinin de medeni durum olduğu öne sürülmektedir. Mathieu ve Zajac (1990:172) işgörenlerden evli olanların ailevi sorumlulukları nedeniyle ve bunun sonucu olarak ekonomik gerekçelerle devam ettikleri işi bırakmayı istemedikleri, yeni iş bulma sürecinde işsiz kalacakları, ekonomik sıkıntılar yaşayacaklarından örgütlerine bekâr işgörenlerden daha fazla bağlılık gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığını gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Uygur (2009: 73) çalışmasında örgütsel bağlılık düzeyinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir çalışmada (Çakır, 2001:117) medeni durumun işe bağlılığı etkileyen bir faktör olmadığı tespit edilmiştir. Kuruüzüm, Irmak ve Çetin (2010:193) çalışmalarında medeni durumun örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkili olmadığı sonucunu elde etmişlerdir.

2.5.2. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bu bölüme kadar olanlar kişisel faktörler olarak sınıflandırılmaktaydı. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen kişisel olmayan, örgütle ilişkili faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörler genellikle işin niteliği ve değeri, rol belirsizliği ve rol çatışması, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgüt kültürü, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller, iş güclüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, çalışanların ihtiyaçlarına verilen önem, ücret düzeyi, ücret adaleti ve denetim ilişkileri gibi örgütsel değişkenlerdir (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 128).

2.5.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği geniş bir kavram olmakla birlikte işgören için önemli olan kısmı aldığı sorumluluklardır ve işgörenin aldığı sorumluluklar ile örgütsel bağlılığı arasında ilişki olduğu öne sürülmektedir. Bu görüşe göre işgörenin sorumlulukları arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır. İşgören için sorumluluklar örgütteki pozisyonuna göre arttığından yüksek pozisyondaki işgörenlerin aldığı sorumluluklar fazla olacağından örgütsel bağlılıkları da yüksek olacaktır (Gümüş 1995:112).

İşgören için önemli olan diğer konular işin kendisi için motive edici olması, zorluk derecesi, yaptığı işle özdeşleşmesi, yetki sahibi olmasıdır. Sayılan özelliklerin çeşitlendirilmesi, diğer bir deyişle bu özelliklerin birden fazla veya tümünün işgören için geçerli olması durumunda işgören planlama, örgütleme, denetleme gibi yetkilere ihtiyaç duyacaktır. İşgörene bu faaliyetlerine yerine getirebilmesi için yetki verilmektedir. Tüm bunlar bir arada değerlendirildiğinde işgörenlerin iş için daha fazla zaman harcamaları, yaptıkları işten zevk almalarını sağlar ki bu da işgörenin örgüte daha fazla bağlanmasına imkân tanır (Amernic ve Aranya, 1983: 319–341).

2.5.2.2. Ücret

Örgütlerde işgörenlere verilen ücretlerin miktarı kadar ücret yönetiminin de işgörenler tarafından adil olarak yapıldığının algılanması gerekmektedir. Örgütteki ücret yönetimi örgütün çıkarlarına uygun olması gerektiği kadar işgörenlerin beklentilerini de karşılamalıdır. Etkin bir ücret yönetimi de örgütte işlevsel bir insan kaynakları yönetimi ile mümkündür. İşgörenlere ekonomik koşullara uygun ücretin verilmesinin yanı sıra yaptığı işe, işgörenin beklentisine de uygun olması, adil bir ücret dağılımının olması beklenir. Ücret yönetiminin tüm bu koşulları sağlaması durumunda, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında işgörenler motive edilir, mevcut örgüt üyelerinin örgütte devamı sağlanır ve örgüt dışında uygun nitelikteki bireyler de örgüte çekilmiş olur (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011:131).

Üniversite çalışanlarının ücret düzeyleri ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada ücret düzeyinin akademisyenlerde duygusal bağlılığı artırırken, devam bağlılığını azalttığı öne sürülmüştür (Çöl ve Gül, 2005: 296).

2.5.2.3. Kariyer Fırsatı

Örgütte yüksek düzeyde ilerleme olanakları olmasının, kurumsal bağlılığı güçlü bir biçimde etkilediği ve daha yüksek düzeyde bağlılık davranışı ürettiği varsayılmaktadır (DeConick ve Stilwell, 1996: 80).

Ayrıca, sahip olduğu fiziksel ve zihinsel kapasitesi ve kendine güven duygusuyla, kurumda daha üst pozisyonlarda yer alıp daha fazla yetki ve sorumluluk üstelenebileceğine inanan birey için kariyer olanaklarının sunulması, bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir (Çakır, 2011: 150–151).

Kariyer olanakları ve çalışma ortamı çalışanların kurumsal bağlılıklarını ne düzeyde etkilediğine ilişkin yapılan çalışmada kariyer olanaklarının sunulması durumunda işgörenlerin kurumsal bağlılıklarının olumlu yönde geliştiği sonucuna varılmıştır (Bashir ve Ramay, 2008:226–227).

2.5.2.4. İletişim Doyumu

İletişim, insanoğlunun toplu olarak yaşamaya başlamasıyla ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan işgören ve örgütler için çok önemli bir süreçtir. Örgütsel iletişim, örgütün devamında ve örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel iletişimin sağlıklı olarak sağlanamaması durumunda yönetim süreci başarılı olamaz. İletişim doyumunun sağlanması durumunda ise örgütler de ortak amaçlar doğru anlaşılır ve işgörenler arasında işbirliğinin sağlanmasında başarı sağlanmış olur (Durgun, 2006:116).

Toplumsal bir varlık olarak insanın temel amaçları arasında kendini anlatma ve karşı taraftan anlayış görme yer almaktadır. Örgüt içinde bu kanalların açık olması, o örgütün canlı olduğunun bir simgesi durumundadır. Bu süreçteki etkin işleyiş aynı zamanda “çalışan” sıfatından önce “insan” sıfatına verilen değer bir yansımasıdır. Bu durum kurumların örgütsel iletişim yöntem ve araçlarına ve bu araç ve yöntemlerin yeterlilik düzeylerine ne denli eğilmeleri gerektiğinin altını çizmektedir. Örgütlerinden yeterli düzeyde bilgi edinen çalışanın kurumuna yönelik algısı olumlu yönde gelişmektedir. Kafasında soru işareti olmayan, beklediği bilgiyi üst birimden zamanında ve yeterli düzeyde, doğru iletişim kanalıyla alan kısacası iletişim doyumunu yaşayan çalışanın örgütüne olan güveninin ve inancının pekişeceği; kendine değer verildiğini ve

önemsendiğini hisseden çalışanın ise kurumunu sahipleneceği ve kurumsal aidiyetinin, bağlılığının artacağı ifade edilebilir (Güllüoğlu, 2011:195).

2.5.2.5. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol, bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışlarının toplamıdır. Bireyin bir sosyal grup içinde hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde, onun aynı zamanda rolü de belirlenmiş olmaktadır. Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması ve bu rollerden birini diğerine oranla daha fazla benimsemesi, bireyin üstlendiği rol ile kişilik özellikleri uymaması gibi durumlarda rol çatışması meydana gelmektedir. Rolün açıkça tanımlanmadığı veya üstlenilen rolün yeterince bilinmediği durumlarda rol belirsizliği görülür. Çalışan kişi için sorumlulukların genişliği, otoritesinin sınırları, işletme kuralları, iş güvenliği konularında açıklık olmaması gibi nedenler rol belirsizliğini doğurur (Erdoğan, 1994: 89; Paksoy, 1986:103).

İşgörenlerin rollerini gereği gibi yerine getirme çabaları veya rollerini gerçekleştirirken karşılaştıkları sorunlar stres, sağlık sorunları, mutsuzluk, örgüte güvensizlik, çalışma isteksizliğine neden olur. Örgütün bu sorunları yaşayan işgörenler ile çalışmaya devam etmesi devamlılığı açısından tehlikeli olmakta; işgören için örgüte bağlılığın zayıflaması, ayrılma niyetinin artışına neden olmaktadır (Bumin ve Şengül, 2000:571).

İşgörenlerin rollerini yerine getirirken karşılaştıkları diğer bir sorun ise yaşadığı çelişkilerdir. Çelişkili görev, aynı anda ortaya çıkan ve uyulması zorunlu olan tutarsızlıklardır (Katz ve Khan, 1997:202). Yapılan araştırmalar, görevlerindeki çelişkilerden yakınların genelde iş tatminlerinin az olduğunu veya yok olmaya yakın olduğunu ve bu durumun gerginlikleri artırdığını ortaya çıkarmıştır.

2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin bir diğeri örgüt dışı faktörler olarak sınıflandırılmaktadır ve bu kısımda örgüt dışı faktörlerin incelenmesine çalışılacaktır.

2.5.3.1. Profesyonellik

Morrow ve Goetz profesyonelliği, işgörenin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul ederek içselleştirmesi olarak tanımlamaktadırlar. Tanımdan da

anlaşılacağı üzere profesyonellik örgütle değil meslekle ilgili bir kavramdır (Cengiz, 2001: 14).

Shafer, Park ve Liao (2002: 48), profesyonelliği açıklayan dört önemli özellik olduğunu belirtmektedir:

Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme havası taşırlar,

Sosyal sorumluluk taşırlar, Kendi kurallarına inanırlar, Özerklik talebinde bulunurlar.

Profesyonel işgörenlerin örgütsel çatışma yaşaması veya profesyonelliğin örgütsel çatışma ile ilişkisi sosyologların üzerinde durduğu konulardandır. Çünkü bu çatışma örgütsel bağlılığı, performansı ve diğer iş çıktılarını ilgilendirmektedir (Shafer, 2002:263).

Mesleki bağlılıkla ilişkili olduğu ifade edilen profesyonelliğin aynı zamanda örgütsel bağlılıkla doğru orantılı olduğunu söylemek mümkün değildir. Burada örgütsel bağlılık ile ters orantıdan söz edilebilir. Örneğin hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlarda profesyonellik özelliklerine sahip işgörenler meslekleri ile örgüt arasında tercih yapma durumundadırlar. Profesyonel işgörenlerin her zaman mesleklerini tercih edecekleri, mesleklerini en iyi şekilde yapabilmek için eğitimleri ve mesleki gelişimlerine önem verecekleri düşünüldüğünde örgütün ikinci planda kalacağı, hatta çelişki yaşanması durumunda örgütü gözden çıkarabileceği görüşü savunulmaktadır. Ancak burada örgütün mesleki gelişim için imkânlar tanınması, mesleki gelişime destek olması durumunda mesleki bağlılık yerine örgüte bağlılık artacaktır (Gunz ve Gunz, 1994:802).

Profesyonel işgörenlerin ikilem veya çelişkiyi aşabilmeleri yukarıda da belirtildiği gibi örgütsel değerler ile mesleki değerlerin örtüşmesi ile mümkündür. Bu örtüşme ile profesyonel işgörenler örgütte devamsızlık veya örgütten ayrılma niyetleri gibi olumsuz davranışlarını aşmış olur. Amerika Birleşik Devletleri'nde avukatlık firmaları bu ikilemi gidermek amacıyla profesyonel işgörelere kariyer fırsatları, otonomi gibi imkânlar sunmuşlardır. Bu uygulamalar mesleki bağlılıkla çatışmayan örgütsel değerlerin içselleştirilmesini sağlayarak iş tatminini ve dolaylı olarak da örgütsel bağlılığı beklenen seviyelere yükseltmiştir (Wallace, 1995:812).

2.5.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında dile getirilen devam bağlılığı veya işgörenlerin beklentilerinin karşılanma durumlarıyla ilişkili olan yeni iş arama davranışları, işten ayrılma niyetleri konusunda araştırmacılarda görüş birliği olduğu görülmektedir. Sözü edilen davranış ve ikincil davranışlar daha çok örgüt dışı faktörler olarak sınıflandırılabilir (Gilbert ve Ivancevich, 1999:385–397).

Yeni iş olanaklarını elde ettikleri halde örgütten ayrılma niyetinde olmayıp örgütte kalmaya devam etmeye istekli davranan işgörenler ile yeni iş olanaklarına ulaşamadığı için örgütte kalma mecburiyetinde olan işgörenler arasında örgütsel bağlılık açısından farklılık olduğunu söylemek mümkündür. Buna sebep olarak da işgörenlerin eğitim durumları gösterilse de; yani eğitim düzeyi yüksek olanların daha fazla yeni iş bulma olanakları elde edeceği düşünülse de sonuç olarak yeni iş olanaklarına rağmen örgütte kalmayı tercih etme, mecbur kalınması durumuna göre daha olumlu bir olgudur (Leong, Furnham ve Cooper, 1996:1360).

İşgörenlerin işten ayrılma niyetleri onların yeni iş arama davranışlarına yönelmelerine neden olmaktadır. Yeni iş arama davranışları da örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü burada geri planda işten ayrılma niyeti bulunmaktadır ve bu niyetin oluşmasına neden olan faktörler bizatihi örgüte bağlı olunmadığını göstermektedir (Sager ve Johnston, 1985: 39–40).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Oluşum Süreci

Örgütsel bağlılık bireylerin işe başladığı anda, psikolojik sözleşme ile başlar ancak bir anda değil zaman geçtikçe oluşur. İşgörenlerin kişisel özellikleri, beklentileri, örgütün beklentileri karşılaması, tutarlılığı gibi çok farklı değişkenlerle örgütsel bağlılığın gelişim süreci farklılaşır. Örgütsel bağlılığın oluşmasında en önemli unsur insan kaynakları uygulamalarından personel seçimi, işe yerleştirme, adaptasyon gibi sosyal faaliyetlerdir. Diğer bir ifadeyle işgörenin işe başladığı anda başlayan örgütsel bağlılık, örgüt içinde sosyalleşmesi ile gelişir (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011:159).

2.6.1. İŖe Uygun Adayların Tespiti ve Seçme Süreci

İŖgrenlerin rgtlerinde iŖe alım süreçlerine dâhil olmamaları onların yeni iŖgrenleri gzlemlemedikleri anlamına gelmez. İŖyerinin nihayetinde bir sosyal ortam olduğu kabul edildiğinde yeni iŖe baŖlayan personelin iŖe alınma Ŗeklinin iŖgrenler tarafından uygun görülmemesi veya yeni iŖgrenin tutum ve davranıŖlarının olumlu, yapıcı olmaması, moral ve huzur bozmaya neden olması mevcut iŖgrenlerde iŖten ayrılma niyetine neden olabilmektedir. İŖten ayrılma niyeti baŖladıėı anda örgüte olan bağlılık da zayıflamıŖ veya ortadan kalkmıŖ olur (Yelboğa, 2008: 12).

Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin verimli ve etkin olması uygun niteliklere sahip iŖgrenlerin araŖtırılıp seçilmesini, dolaylı olarak da örgütün geliŖme ve ilerlemesini sağlayacaktır. Örgütün geliŖme ve ilerlemesini doğrudan etkileyen ise insan kaynakları yönetiminin seçtiği doğru personelin örgütteki davranıŖları ve mevcut iŖgrenlerin olumlu algıları ile elde edilen olumlu etkileŖim, oluŖturulan ortak gttr. Bu etkileŖim ve ortak g aynı zamanda örgütsel bağlılığı sağlamaktadır (Somuncu, 2008: 24).

2.6.2. SosyalleŖme Süreci

SosyalleŖme sürecini örgütsel bağlılık ile iliŖkilendirirken iŖe alım sürecinden itibaren baŖlayan sosyalleŖmeye ek olarak örgütte yeri deėiŖtirilen iŖgrenin yeni yerine uyum sağlamasındaki sosyalleŖmeyi de dikkate almak gerekir. Her iki durumda da iŖgren yeni değerler ile karŖılaŖır, bu değerlere göre yeni tutum ve davranıŖlar geliŖtirir. Bütün olarak ele alındığında örgütte karmaŖık sosyal sistemler, örgüte özgü kalıpların oluŖtuėu söylenebilir. Bu sistem ve kalıpları örgütün amaç ve hedefleri için tercih ettiği araçlar, iŖgrene verilen rolün gerektirdiği sorumluluklar, iŖgrenin aldığı sorumlulukları yerine getirmek için gösterdiği tutum ve davranıŖlar, örgütün kimliği ve bütünlüğünü sürdürmesi ile ilgili kural ve ilkeler Ŗeklinde sınıflandırmak mümkündür (Balcı, 2003: 27).

SosyalleŖme süreci yukarıdaki ifadelerden anlaŖılacaėı üzere anlık veya kısa süreli bir olgu değil, iŖgrenin iŖ yaŖamı boyunca devam eden ve öğrenmesine paralel olarak geliŖen bir olgudur. Ancak sürecin hızlandırılması mümkündür ve bu iŖgrenin örgütsel bağlılığı ve sadakatinin sağlanması ile yapılabilir (Memduhoğlu, 2008: 139).

Sosyalleşme sürecinin başarıyla yürütülmesi sonucunda işgörenlerin örgütten aldıkları iş tatmini de artacak, işgörenler örgütteki rollerini daha iyi kavrayacak ve rollerini daha iyi yerine getirerek yüksek motivasyona sahip olacaklardır. Bu olumlu gelişmeler ile işgören örgüte daha fazla bağlılık hissederek işten ayrılma niyetinden uzaklaşıp daha fazla performans gösterecektir. Örgütsel değerlerin içselleştirilmesi de diğer bir kazanım olarak sayılabilir. Sosyalleşme sürecinin başarısız olması durumunda işgören için iş doyumsuzluğu, rollerin belirsizleşmesi, çatışma, işe ilgisizlik, performans düşüklüğü, örgütsel bağlılığın zayıflaması, örgütsel değerlerin reddedilmesi söz konusu olabilir (Keleş ve Özbek, 2008:115).

2.7. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık işgörelere, örgüte ve zamana göre farklılık göstermekle birlikte örgütsel bağlılığın varlığını bir takım kriterler ile tespit etmek mümkündür. Bu kriterleri örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için özveride bulunma, örgüt üyeliği için güçlü bir istek duyma, örgütle özdeşleşme ve içselleştirme olarak sınıflamak mümkündür (İbicioğlu, 2000: 14–16):

2.7.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılığın en önemli kısmı ve ilk koşulu işgörenin ve örgütün amaç ve değerlerinin ortak bir noktada buluşması ve uyumlu olmasıdır. Çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimsemeyen işgörenin çalışmış olduğu örgüte bağlılık göstermesi mümkün değildir.

Örgütsel bağlılık için öncelikle işgörenlerin beklentileri ile örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Nitekim işgörenlerin beklentileri ile örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonu örtüşüğünde örgüt ile işgören arasında olumlu yönde etkileşim gerçekleşir ve örgütten işgörelere, işgörelenden örgüte iki yönlü bağlılık gerçekleşir. Elde edilen bağlılık aynı zamanda sağlıklı ve yüksek düzeyde olur. Tersine bir durumda ise yani işgörenin beklentileri ile örgütün hedefleri uyuşmadığında bağlılıktan söz etmek mümkün olmayacaktır (İbicioğlu, 2000: 14).

2.7.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunma

Örgütlerin işgörenlerden beklediği ve gerçekleştiğinde örgütsel bağlılıktan söz edilebildiği olgu ise işgörenlerin örgüt için özveride bulunmasıdır. Yalnız buradaki özveriden anlaşılacağı üzere işgörenin örgüt için yapmak zorunda olduklarının ötesinde gönüllü olarak kendisinden beklenenden daha fazlasını sunmasıdır. Bu daha fazla performans olabileceği gibi örgüt dışında örgütün yüceltilmesi davranışları da olabilir. İşgörenlerin beklenenin ötesinde çaba göstermeleri, bunun için fazladan maddi yarar beklememeleri, sadece örgütün başarısı için özveride bulunmaları işgöreni örgütle özdeşleştiğinin ve örgütsel bağlılığının göstergesidir (İbicioğlu, 2000: 14).

Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme, çalışanın örgüt lehine olağanüstü çaba göstermesidir. Örgütün başarılı olabilmesi için bu çaba beklenen ve biçimsel kriterlerin üzerinde olmalıdır. İşletmelerin başarılı olmalarında ve sürekliliklerini sağlamalarında, çalışanların yalnız kendi görev tanımlarındaki işleri yapmalarının yanı sıra, kurumları için iyi şeyler yapma çabası içinde olmaları çok daha önemlidir. Çalışanların örgüt adına gönüllü bir şekilde üstün çaba göstermesi, kendini örgütünün bir parçası olarak görmesi kısacası örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi o kişinin örgütüne karşı bir bağlılık hissetmesinin bir sonucudur. Başka bir ifade ile çalışanın herhangi bir kişisel beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütünü benimsediğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011:163).

2.7.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin İstek Duyma

İşgörenlerin örgütüne yönelik olarak olumlu hisler duyması sonucunda örgüt üyeliğinin devamı için istek duyma başlamaktadır. Bağlılık duygusunun devamı için işgörenlerin, örgütlerinden doğru bir iletişimin sağlanması, adaletli bir paylaşım, objektif olarak sağlanan kariyer planlamaları, sosyal etkinlikler gibi beklentiler, örgütsel bağlılığın ve örgüt üyeliğinin devamı için olumlu etki yapacaktır.

Örgütsel bağlılığı gösteren diğer bir unsur işgörenin örgüt üyeliğine devam etmek için istekli olmasıdır. Burada örgütte kalma mecburiyetinde hissetmeden öte yeni iş olanakları olsa dahi örgütte kalmaya istekli olma söz konusudur. Böyle bir durum işgörenin örgütünden memnun olduğu, yaptığı işten ve örgütte çalışmaktan tatmin

olduğu, yeni iş arayışlarına girmediği, işten ayrılma niyetinde olmadığı anlamlarına gelir. Tüm bu tutumlar işgörenin örgütsel bağlılığının yüksek olduğu anlamını taşır (Gül, 2003: 77).

2.7.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme

Örgütsel bağlılığın varlığını belli eden olgulardan örgüt kimliği ile özdeşleşme için farklı tanımlar yapılmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ile sosyal özdeşleşmeyi birbirinden ayırmak mümkün değildir. Örgütün amaçları ile işgörenin beklentileri bütünleştiği ve uyumlaştığında örgütsel özdeşleşmeden söz edilebilir (Ashforth ve Mael, 1989: 22–23).

Miller, Allen, Casey, Johnson ve John (2000:629) ise örgüt kimliği ile özdeşleşmeyi, örgütle dayanışma içinde olma, işgörenin örgütü tutum ve davranışlarıyla desteklemesi ve örgütün ayırt edici karakteristiklerinin algılanması olarak tanımlamaktadır.

Benkhoff (1997: 118–120) örgüt kimliği ile özdeşleşmenin işgören tarafından örgütün hedef ve değerlerinin benimsenip kabullenmesi olarak tanımlamaktadır ki bu diğer araştırmacıların tanımları ile örtüşmektedir. Benkhoff'a göre grup üyeliği bireyin kendisini tanımasını sağlar, ait olma duygusu verir. Eğer işgörenin ait olduğu örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği yüksek ise işgören örgütle daha fazla özdeşleşir.

Örgüt kimliği ile özdeşleşmenin örgütsel bağlılığın göstergesi olduğu kabul edildiğine göre özdeşleşmeyi sağlamak için örgütün çaba göstermesi gerekmektedir. Örgütün özdeşleşmeyi gerçekleştirmek için yapacağı ilk çalışma işgörenlerin performans ve davranışlarının takdir edildiğinin gösterilmesidir. Bu yazılı veya sözlü mesajlar ile olabileceği gibi maddi veya ayni yardımlar ile de yapılabilir (İnce ve Gül, 2005: 11).

2.7.5. İçselleştirme

Bağlılığın son aşamasıdır. İşgören ve örgütsel değerlerin tam olarak uyumunu ifade eder. İşgörenin değerlerinin, örgütün değerleriyle örtüşmesi ve örgütsel değerlerin işgörenin tutum ve hareketlerine yön vermesidir. İçselleştirmede işgörenin örgütün değer ve kurallarını hiçbir baskı olmadan içten gelerek kabul etmesi söz konusudur (Bayram, 2005:130)

İşgörenin örgütün amaç, hedef, vizyon ve değerlerini benimsemesi, beklentilerine uygun olduğuna karar verip bu değerleri içselleştirmesi ile örgüte bağlılığın gerçekleştiği

söylenir. Burada örgüt yönetimine de sorumluluk yüklenebilir. Zira örgütün değerlerinin işgören tarafından kabul edilmesi bir bakıma yöneticilerin eylemlerindeki tutarlılıkla ilişkilidir. Sonuç olarak örgütün değerlerine uygun yöneticilerin tutum ve davranışlarının işgören tarafından kabul görüp içselleştirildiğinde işgören örgüt içinde daha fazla performans, tatmin ve bağlılık gösterecektir (İnce ve Gül, 2005: 11).

BÖLÜM 3 : ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

3.1.Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Kültür toplumun tüm yaşam biçimidir. Örgütsel bağlılık ise, örgüt ile kendini bir görme, örgütte çalışmak ve içinden gelen bir isteğin ölçüsüdür (Çöl, 2004). Örgütsel bağlılık işgörenlerin çalışmış oldukları örgütle olan bağımlı ifade eder. Örgütsel bağlılığın olabilmesi için paylaşılan değerlerin olması gereklidir. Bu değerler örgüt içerisinde çoğunluk tarafından kabul edilirse bağlılık oranı o kadar yüksek olur. Örgüt kültürü ise, belli bir amaç için oluşan ve örgüt tarafından paylaşılan değerlerdir.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda literatürde genel olarak kabul görmüş tanımlar konunun daha iyi anlaşılması açısından aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3: Örgüt Kültürü Tanımları

Paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemi	Louis, 1981
Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklenti örüntüleri	Schwartz ve Davis, 1981
Bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılan bir şeyin yapılış biçimi	Deal ve Kennedy, 1982
Örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerler	Sahte, 1983
Değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi	Trice ve Beyer, 1984
Paylaşılan anlamlar bütünü	Moore, 1985
Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler	Smircich, 1985
Sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren kavramlar bütünü	Knights ve Willmott, 1987
Örgüt üyelerince paylaşılan değer ve ideolojiler	Arogyaswamy ve Byles, 1987
Paylaşılan anlam ve semboller sistem	Robbins, 1998
Normlar, inançlar, değerler ve anlamlı semboller bütünü	Singh, 1990

Kaynak: (Şişman, 2002: 81)

Kültür, örgütler içerisinde işgörenlerin amaçları ve örgüt hedefleri arasında sürekli etkileşim halinde olup örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşgörenlerin, örgüte karşı ait olma duygusu artmakta ve bağlılık duygusu gelişmektedir. Örgüt kültürü işgörelere, örgüt içerisindeki faaliyetlere katılma imkânı sağlayarak örgütsel bağlılığı artırıcı etkide bulunmaktadır (Tiryaki, 2005:137).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakacak olursak (İnce ve Gül, 2005: 76):

- Örgütsel kültür örgütsel bağlılığı desteklemektedir. Örgüt kültürü işgörenlerin ve örgütün hedefleri arasındaki bağlılığı etkilemekte ve çalışanlar arasında bir aidiyet duygusu oluşturmaktadır. Bunun neticesinde bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgüt kültürleri de sağlam olacaktır.
- Örgütün kültürü yüksekse örgütsel bağlılık ve başarı artacaktır. İşgörenler arasında paylaşılan değerler, örgütsel bağlılığın kazanılmasına ve devam edilmesine katkı sağlayacaktır.

Örgütsel Bağlılık kavramı psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi farklı olan disiplinler tarafından incelendiğinden aşağıdaki tabloda da belirtildiği gibi literatürde farklı tanımlar ortaya çıkmıştır (Çöl ve Gül 2005).

Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Tanımları

Kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücü	Leong ve diğerleri, 1996
Çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması	Davis ve Newstrom, 1989
Kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesi	Schermerhorn ve diğerleri, 1994
Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı	Weiner, 1982
Kişinin kimliğini örgüte iliştiiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliş	Sheldon, 1971
Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman inde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleri	Hall ve diğerleri, 1970
Örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütünü	Dubin, 1975
Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgu	Rietzer ve Trice, 1969

Kaynak: (Vural, 2007:147).

Örgütlerde, ortak değerlere dayalı olarak bir kültür oluşturmak ve örgütsel bağlılığı sürekli olarak sağlamak uzun ve zorlu bir çaba gerektirmektedir. Örgütlerde sağlanan bağlılığı devam ettirmek için işgörenlerin yapmış olduğu işten tatmin olması gerekmektedir. Çalışanlarda bunun sonucunda zamanla aidiyet duygusu kendiliğinden oluşacaktır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 32). Kültür, örgütsel bağlılığı tek başına oluşturmamaktadır. Fakat işgörenleri bir arada tutmaya ve onların örgüte bağlı kalmasında çok önemli bir yere sahiptir. Kültürün öneminin yöneticiler tarafından

anlaşılmasından sonra örgütlerin performanslarını ve devamlılıklarını sağlamak adına örgüt kültürünün oluşumuna çok dikkat edilmiştir (Kaya, 2008:136).

Örgütsel bağlılığın işgörenler açısından önemli yararları bulunmaktadır. İşgörenleri örgüte bağlayacak olan kurumsal kültürün yanında, iletişim, iş tatmini, örgütsel adalet, örgütün çalışanlara bakış açısı ve kararlara katılma olanağı önemli konular arasında bulunmaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı sağlamada etkili olan bazı faktörlere aşağıda değinilecektir.

3.2. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Oluşturmasındaki Gerekli Koşullar

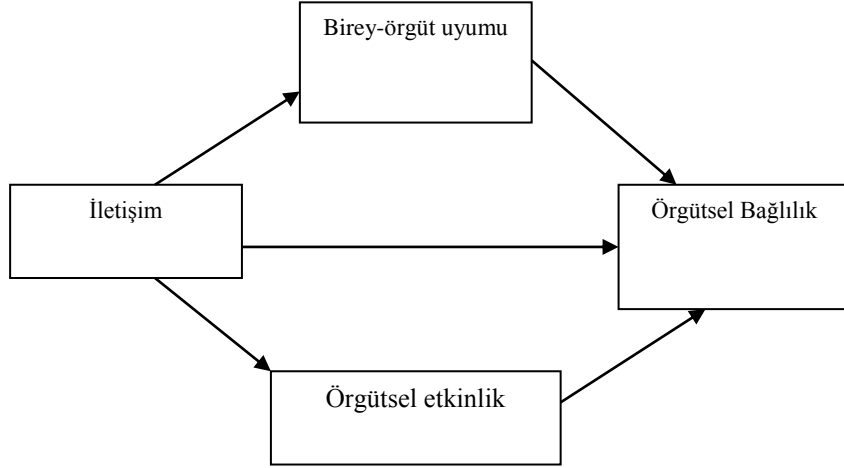
Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık oluşturulması sürecinde bazı gerekli koşulların ortaya çıkması gerekmektedir ve bu kısımda bu koşullar genel hatları ile incelenecektir.

3.2.1. İletişim

İnsan hayatının her alanında olduğu gibi örgütler içerisinde ve faaliyetlerin yürütülmesinde, bir organizasyonun kurulmasında devamında iletişim çok önemlidir. Bundan dolayı örgüt içerisinde ve dışında iletişim sürekli olarak sağlanmak durumundadır. İletişim, örgütün işleyişini sağlamak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek örgüt içinde ve dışında ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Akıncı, 2003: 110–112). İletişim, kişiler arası ve kişiler ile gruplar arası olmak üzere birçok şekilde ortaya çıkarken, örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri bakımından da son derece önemlidir. Örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde faydalanılan koordinasyonun sağlanmasında iletişimin rolü son derece önemlidir. Örgütsel iletişim ise, örgüt içerisindeki bütün çalışanlar için olumlu bir atmosfer yaratmak ve örgüt içerisindeki bilgilerin ve fikirlerin alışverişi olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt içerisinde bilgi, bir yöneticiden diğerine ve bir çalışandan diğerlerine aktarılmalıdır. Örgütler büyüyüp iletişim yapısı karmaşıklaştıkça örgütsel iletişimin de kalitesine olan ihtiyaç artmaktadır (Eroğluer, 2011: 122).

Örgütlerde etkili iletişim olduğu zaman, çalışanlarında bağlılığı artmaktadır. Bunun neticesinde işten ayrılma, devamsızlık gibi örgütleri olumsuz etkileyen sebepler ortadan kalkar, örgütlerde amaçlarına karşı duyarlı olan çalışanlarla çalışma fırsatı bulur. İşgörenlerde örgüte karşı bağlılıklarını göstererek iş hayatından zevk alırlar (Ada ve diğerleri, 2008:515).

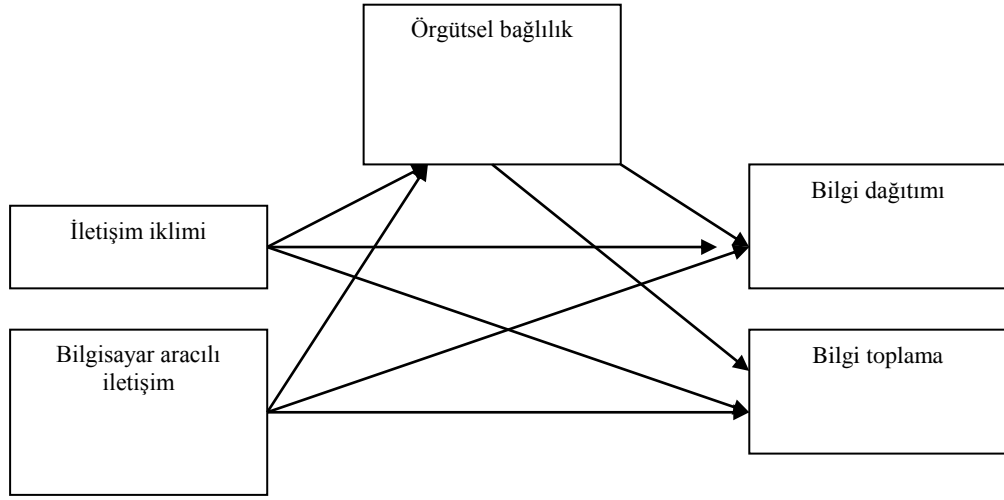
İletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin konu alındığı aşağıdaki modelde iletişimin örgütsel bağlılığı etkileyeceği ve bu etkileşimde birey-örgüt uyumu ve örgütsel etkinliğin aracı değişken olarak rol alacakları ifade edilmiştir (Vuuren, Jong, Seydel, 2007: 117).



Şekil 9: İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler Modeli

Kaynak: Vuuren, Mark, Jong Menno D.T., Seydel, Erwin R. (2007). Direct and Indirect Effects of Supervisor Communication on Organizational Commitment. *Corporate Communication: An International Journal*, Cilt 12, Sayı 2, 117.

Van den Hoff ve De Ridder (2004) tarafından geliştirilen diğer modelde ise örgütsel iletişim iki unsurun bileşimi olarak ele alınmıştır. Birincisi iletişimin yoğunluğu ve algılanan kalitesini içeren “iletişim iklimi” ve diğeri de iletişim için kullanılan araçlar bağlamında özellikle “bilgisayar aracılı iletişim” unsurlarıdır. İletişim iklimi, bir örgütte benimsenmiş iletişim davranışlarından oluşan bir iklimi ifade etmektedir. İletişim iklimindeki temel faktörler yatay iletişim, dikey iletişim, bilginin açıklığı (herkes tarafından erişilebilir olması) ve bilginin güvenilirliğidir. Bilgisayar aracılı iletişim ise, mekân ve zaman aralığı dikkate alınmaksızın iletişimi olası kılan bir iletişim biçimidir. Bu iletişim türünde, ancak ilgili iletişim olanaklarına sahip ve kendilerine söz konusu olanakları kullanma yetkisi tanınmış olan sosyal grup arasında iletişimin gerçekleşebilme özelliği bulunmaktadır. Bilgisayar aracılı iletişimde, iletişim engelleri (zaman ve coğrafik mesafe gibi) ortadan kalktığından örgüt üyeleri daha rahat bir ortamda, istedikleri düzeyde iletişim kurarak örgütlerine olan bağlılıkları artar (Bakan, 2011: 137–138).



Şekil 10: İletişim, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Kaynak: Van Den Hoff, Bart ve De Ridder, Jan A. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 8, Sayı 6, 122.

3.2.2. İş Tatmini

İş tatmini, örgütsel davranış disiplininde ele alınan önemli konulardan birisidir. İş tatmininin organizasyon çalışanları üzerindeki etkilerini ölçmeye ilişkin birçok araştırma yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. İş tatmini insanların yaptıkları işe karşı tutumları olup bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmeleri içermektedir. İş tatmini işgörenlerin beklentileriyle iş ortamının ve çalışma şartlarının birbirine uyumlu olması sonucunda işgörenlerin memnuniyet duymasını sağlayan bir olgudur (Akıncı, 2002: 2–3). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere iş tatmini, işgörenlerin yapmış oldukları işten zevk aldıkları ve bunun sonucunda da örgütlerine bağlılıklarının artmasını sağlayan duygusal bir tepkime olduğunu söyleyebiliriz.

İş tatmini kavramı ile işe ait özelliklerin değerlendirilmesi sonucunda olumlu duygular hissedilmesi anlatılmaktadır. Genel olarak iş tatmini yüksek bir çalışan işine karşı olumlu duygular barındırırken; iş tatmini düşük bir çalışanın işine karşı duyguları olumsuzdur (Robbins , 1991).

Örgütler arasında artan hızlı rekabet sonucunda motivasyonu yüksek ve verimli çalışan işgörelere ihtiyaç artmıştır. Günümüzde örgütler de çalışan işgörelere iş tatmin ve

motivasyonlarının çok düşük sevide olduğunu söyleyebiliriz. Örgütlerin başarılı olabilmemesinin nedenlerinden biride işgörenlerin iş tatminlerinin sürekli olarak yüksek sevide tutulması gerektiğidir. İşgörenlerin işinden ve iş ortamından yeteri kadar beklentileri karşılanamadığı zaman işgörenlerde iş tatminsizliği başlamaktadır. Bunun neticesinde işinde mutlu olmayan işgörenlerin iş değiştirmek gibi olasılıkları düşündüğü ve örgütlerine karşı bağlılıklarının azaldığını belirtebiliriz (Başaran, 2000:206).

3.2.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütlerde çalışanlar arasında adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılan bir terimdir. Farklı bir ifadeyle, örgüt içerisinde işgörelere karşı ne kadar adil davranıldığı konusunda oluşan algının, örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini belirleyen bir kavramdır. Örgüt yöneticileri, ödülleri ve yapılacak işleri eşit olmayan bir yöntemle dağıtırsa bunun nedenlerini işgörelere açıklaması beklenir. Buna karşılık örgütteki kaynaklar ve işler eşit şekilde dağıtılsa örgütsel adalet sağlanmış olur (İşcan ve Sayın, 195–197: 2010).

Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgütlerindeki uygulamalar yoluyla kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılamaları ile ilgili olup bu algıların iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi örgütsel sonuçları etkilediği öne sürülmektedir. Bir başka ifadeyle, işle ilgili çıktıların dağıtımını ile bu dağıtımda kullanılan prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak nitelendirilmesi anlamına gelmektedir.

Örgütlerde adalet kavramı iki açıdan incelenmektedir. Birincisi dağıtıcı adalettir. Bu, örneğin kişinin ücretle ilgili olarak aldığı ücret toplamının ne kadar adil algılandığını gösterir. İkincisi ise yöntemsel adalettir. Bu ise, ücret toplamlarının neye göre karar verildiğinin adil algılanmasıdır. Sonuç olarak dağıtıcı adaletin adil algılanması ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, yöntemsel adaletin adil algılanması örgütsel bağlılık ve astların amirleri adil değerlendirmesi gibi iki çıktı sağlamaktadır (Balay 2000: 53).

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında en önemli unsur, işgörelerin adaletli bir örgütte çalıştıklarına dair olan inançlarıdır. İşgörelerin, adaletli bir ortamda çalışmadıklarını düşündükleri zaman işgörelenin kendisini örgüte bağlı hissetmesini beklemek yanlış olur. İşgörelerde bağlılığın düşük olması sonucunda işgörelen her zaman örgütte ayrılma fikrini aklında tutacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Örnek verecek olursak, örgütte

yemek yiyen işgörenlerin yönetici ve işgören şeklinde ayrıma tabi tutularak oturtulması, işgörenler arasında açık bir şekilde statü farkı oluşturan işaret sembol ve elbise gibi eşyaların kullanılması örgütsel adalet algısına ters düşebileceğini söyleyebiliriz.

3.2.4. Takdir Edilme Duygusu

Takdir edilmek insanı hayatın her alanında psikolojik açıdan rahatlatan ve mutlu eden bir eylemdir. Psiko-sosyal motivasyon araçlarından birincisi takdir edilmektir. Takdir edilmek çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır. Çalışanlar açısından en önemli takdir ifadesi yapılan iş karşısında teşekkür edilmesi ve yapılan işin doğru şekilde sonuçlandırıldığıının ifade edilmesidir.

Takdir edilme örgüt içerisinde manevi yönü ağır basan özendirme ve motive etme aracıdır. Örgüt içerisinde işgörenler tarafından yapılan bir işin yönetim tarafından kabul edilmesi takdir edilmesi işgörelere büyük moral verecek ve işgörenlerin iş tatminleri de artacaktır. Yöneticiler tarafından yapılan işlerin takdir edilmesi işgörenlerin performansının da aratmasına neden olacaktır. Takdir etme örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarından biridir. İşgörenlerin takdir edilmesi örgüt kültürü üzerinde de önemli bir etki yapmaktadır. (Erdil ve diğerleri, 2004: 21).

Örgüt içerisinde yapmış olduğu işinden dolayı başarılı olan işgörenler yöneticiler tarafından zamanında takdir edildiklerinde işgörenlerde olumlu bir duygunun oluşmasına neden olacaktır. Atalarımızın dediği gibi “Marifet iltifata tabidir” sözünün takdir edilme duygusunun örgütler açısından ne kadar önemli olduğunu söyleyebiliriz.

3.2.5. Terfi ve Kariyer Fırsatı

Kariyer bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. Örgütlerin personeli sadece işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli olmayıp, ayrıca bu yetenekli kişileri örgütte tutabilmesi gerekmektedir. Bu nedenle kişiye uygun çalışma ve yükselme olanaklarının sağlanması da gerekmektedir (Yüksel, 2000: 23).

İşgörenlerin değişen talepleri, başarılı olan personelin örgüt içerisinde tutulması, terfi ettirilmesi ve kişisel becerilerinin artırılması birçok örgütte kariyer yönetiminin önemli bir yer tutmasına neden olmuştur. Örgüt yöneticilerinin işgören sayısı ile değil işgörenin

kalitesi ve becerisiyle ilgilenmeye başladığını söyleyebiliriz. Bununda kariyer yönetimi ve terfi sisteminin ne kadar önemli bir konu olduğu ortaya çıkarmaktadır.

Rekabetin hızla devam ettiği günümüzde örgütler, işgörenlerin kariyerlerini geliştirmek amacıyla sistemli olarak çalışmalar yapmaktadır. Örgütler, faaliyetlerinde başarı sağlamak amacıyla çalışanlarının kariyer planlaması ve terfilerini düzenlemeli bunları yazılı metinler haline getirip işgörenlerine garanti vermeleri gerekmektedir. Terfi ve kariyer yol haritası belli olan işgörenin, örgüte olan bağlılığı artacak, diğer taraftan tefi ve kariyer planlaması belli olmayan işgören ise umutsuz ve kararsız bir şekilde çalışacaktır (Acar, 2000: 44). Bununla beraber güvence ilkesi kariyer ilkesi ile yakından ilişkilidir. Çünkü bir işte kariyer yapabilmek için o işte uzun süre kalabilme imkânının tanınması gerekir. Buna göre iki tür güvenceden bahsedilebilir; iş güvencesi ve makam güvencesi. İş güvencesi bireyin haklı nedenler olmadan işten atılmaması ve makam güvencesi ise yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir. Tüm çalışma yaşamını örgüte aday bir kimse, karşılığında hizmet güvencesi arar, ağır bir kusur işlemedikçe işten atılmayacağından emin olmak ister (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 47).

3.2.6. Örgütte Ast Üst İlişkileri

Örgütün çalışanlara bakış açısını yansıtması bakımından ast-üst ilişkisine bu noktada dikkat çekmek gerekmektedir. Örgütlerde ast üst ilişkileri yönetim sürecinde planlama ve örgütlemeye sonra gelen bir kavramdır. Planlama ve örgütleme faaliyetleri kapsamında oluşturulan yapı, ast üst ilişkileri yolu ile insansal bir nitelik kazanır. Örgüt içerisindeki hangi işleri kimin, ne zaman yapacağını belirlenmesi ile ast üst ilişkilerinin temeli atılmaktadır. Başlangıçta yapılan bu işbölümü vasıtasıyla kimin kimlere ne tür emirler verebileceği belirlenmektedir. Aslında bu noktada önemli olan konu emri verenden ziyade, emri alanların emri benimsemesidir. Emrin veriliş şekli, astın psikolojik durumu ve üstün davranış biçimleri önem taşıyan konulardır (Eren, 2006: 393). Üstlerin davranış biçimleri, astların verimliliklerini doğrudan etkilemektedir. Şöyle ki; emrin veriliş biçimi, astın o anki psikolojik durumu, astın ihtiyaçları, astların yönetime katılım derecesi, görev dağılımı, kariyer planlaması gibi faktörlerin personel verimliliğine etkisi, yöneticinin yönetim becerisi ve astları ile olan insani ilişkilerine bağlıdır. Bu bağlamda yöneticilerin yöneticilik becerisi, yeterlilikleri, astları motive edici yapısı, liderlik yapısı ve davranışları ast üst ilişkilerinin temel

belirleyicisi olmaktadır. Emrin veriliş biçimi, astları harekete geçiren, iş görme arzularını arttıran önemli bir faktördür. Bu nedenle emri verirken aşağıdaki noktalara dikkat etmek gereklidir (Teker, 2000: 58):

- Astlara verilen emirler açık ve anlaşılabilir olmalıdır. Yoruma ihtiyaç gösteren emirlerin yerine getirilememe ve hatta yanlış yapma ihtimali bulunmaktadır. Bu nedenle kullanılan kelimeler astlar tarafından bilinmelidir.
- Emir, onu alan astların bilgi, yetenek ve uzmanlık alanına uygun olmalıdır. Ancak bu gibi hallerde emir onu alan tarafından yerine getirilebilir. Bu noktada personel seçimi, değerlemesi ve eğitim gibi konular da önem kazanmaktadır.
- Emir, organizasyonda kurulmuş bulunan hiyerarşik düzene ve ilişkilere uygun olarak verilmelidir. Her ast yalnızca tek bir üstten emir almalıdır. Aksi halde astlar, hangi üstün emrini yerine getireceğini bilemeyebilir ve bu durum kendisinde şaşkınlık ve huzursuzluk yaratabilmektedir.
- Emir, astın organizasyondan beklediği çıkarılara aykırı düşmemelidir.
- Emir, kişisel bir irade bildirmekten çok, astı ortak çabaya davet biçiminde verilmelidir. Emrin yöneltildiği amaçlar belirlenmeli ve üst astlarını cesaretlendirmelidir.
- Emir, emri veren amir dışında bir organ ya da daha üst bir yönetici tarafından gerekirse kontrol edilmelidir.

Örgütlerde ast üst ilişkileri farklı niteliklerde olabilmektedir. Ast üst ilişkilerinden bazıları karşılıklı güven ve saygıya dayalı bir etkileşim içeriyor iken, bazıları da yalnızca ast ile üst arasındaki biçimsel anlaşmaya dayanmaktadır. Aslında ast ile üstlerin örgüt içerisindeki ilişkilerin oluşumu, başlangıçtaki tavır ve davranışlara dayalıdır. Üstlerin astlara daha fazla yetki devrettiği ve bunun karşılığında astların işe bağlılığının yükseldiği ve hedeflere ulaşmak için daha fazla performans gösterdiği etkileşimler de mümkündür. Ancak elbette ki üstlerin tüm astlar ile aynı şekilde etkileşimde bulunması mümkün değildir. Bu bağlamda örgüt kültürü kapsamında ast üst ilişkisi farklılaşmaktadır.

Örgüt kültürü kapsamında ast üst ilişkileri hiyerarşi kültürü çerçevesinde şekillenmektedir. Hiyerarşi kültürü, örgüt içi odaklılık ile oluşmaktadır. Hiyerarşi kültürü mekân ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir. Hiyerarşi kültüründe düzen ve kurallar önem taşımaktadır. Kimin hangi işi ne zaman ve nasıl yapacağı bellidir. Bu kuralların dışına çıkılmaması istenmektedir. Kısacası hiyerarşi kültürü, çalışanlara kendi istediklerini değil kendilerine söyleneni yapması gerektiğini söylemektedir. Bu kültür, bireyi amaçsızlığa itebilmektedir. Bankalar, sigorta şirketleri, büyük kamu örgütleri bu yapıyı kullanan kurumlara örnek teşkil etmektedir (Erdem, 2007: 65).

Yönetimdeki ast-üst ilişkileri yönetim sürecini önemli ölçüde etkileyen bir unsurdur. Bu bağlamda yöneticilerin astlarına ne kadar güven duydukları, onların görüş ve düşüncelerini ne kadar dikkate aldıkları önemli olduğu kadar astların da üstleri karşısında düşüncelerini aktarırken kendilerini ne kadar özgür hissettikleri önemlidir (Bulut ve Uygun, 2010: 40).

3.2.7. Kararlara Katılma Olanığı

En genel ifade ile karar verme “belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, bir süreçtir” (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 31).

Yöneticilerin astlarına kararlara katılma fırsatı tanıdığı karar verme biçimi katılımcı karar verme olarak isimlendirilmektedir ve bu yaklaşımın temel yararları şu şekilde maddeleştirilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 39–41):

- Örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- Verimliliği artırır.
- Öğrenme sürecinin gelişmesine yardımcı olur.
- Örgütsel amaçların daha iyi anlaşılmasına imkân tanır.
- Kararların başarıyla uygulanması yönünde anlamlı bir sosyal baskı oluşturur.
- Grup kimliği, işbirliği ve koordinasyonun gelişmesini sağlar.
- Ast-üst arasında diyalogu, bilgi alış-verişini artırarak iletişim engellerini ortadan kaldırır ve iletişimi kolaylaştırır.
- Ast-üst arasında işbirliği ortamını yaratarak denetimin daha etkin yapılmasına neden olur.

- Çalışanlarda yüksek karar verme gücüne sahip olmadan dolayı başarılı olma duygusunu geliştirerek kariyer uygulamaları üzerinde olumlu etkiler yaratır ve örgütten ayrılma düşüncelerini azaltır.
- Yönetime katılma ile çalışanların çeşitli psiko-sosyal ihtiyaçları tatmin edildiğinden çalışma moralleri de yükselmektedir. Ayrıca yönetime katılma, çalışanın ve yönetimin ortak isteklerini yansıtır ve bu yönden de etkili bir motivasyon aracıdır. Çalışanların yönetime katılması, işe ilgisizliği, üretimi kısımayı, iş uyuşmazlığını disiplinsizlik ve devamsızlığı ortadan kaldırır. Örneğin, atölye çalışmalarında yapılacak işlerin belirlenmesinde öğrencilerin fikirlerinin alınması, onların çalışmalara katılımını ve motivasyonunu sağlar. Çalışanların kendilerini etkileyen stratejik ve politik nitelikteki kararların alınmasına katılmalarını sağlamak suretiyle işletmede bulunan bütün bireyleri mutlu kılacak bir demokratik yönetimin oluşmasına olanak tanır.
- İşgörenlere birçok taleplerini bizzat dile getirme olanağı sağladığından işi aksatma, yavaşlatma ve grev gibi çalışma barışını bozacak eylemlerde azalmalar meydana gelir.
- Çalışanın bilgi, tecrübe ve yeteneklerini yaptıkları işe katabilecekleri ve yaptıkları işin anlamlı olduğunu fark edebilecekleri demokratik çalışma ortamının yaratılmasını sağlayarak yabancılaşmanın ortadan kaldırılması veya etkisinin azaltılmasına yol açabilir.

Çalışanların iş yerlerinde verilen kararlara katılım göstermesi çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine neden olur. Ayrıca iş yerindeki uygulamalar için verilen kararlara çalışanların da katkısının olması çalışanlar açısından sorumluluk ve benimseme duygularının oluşmasına neden olur. Yapılan işin çalışanlar tarafından benimsenmesi, sorumluluk duygusunun hissedilmesi ve çalışanın kendisini değerli hissetmesi motivasyonu artırıcı yönde etki yapar. İşgörenin işinde motivasyonunu en çok düşürecek davranış, kendisine ve fikirlerine önem verilmediğinin hissettirilmesidir. Önerilerinin uygulamada işe yaradığını görmek ve bunun için çaba sarf etmek işgöreni yüksek performans göstermeye ve işi sahiplenmeye yöneltmektedir (Önen ve Tüzün, 2005: 149).

3.2.8. Sosyal Katılma Olanakları

Örgüt kültürünün çalışanların bağlılığını etkileyen bir boyutunu da örgütün çalışanlara bakış açısı oluşturmaktadır. Örgüte ait olma duygusu, bireylere örgüt içinde bir rol benimseyerek sosyal ihtiyaçlarını tatmin etme imkânı da tanımaktadır. Uyumlu bir grubun oluşması çalışanın moralini yükseltmekte ve belirli hedeflere doğru birlikte çalışma isteğinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Çalışmak kendi içerisinde katılımcılık gerektiren bir durumdur. Bu katılımcılık içerisinde sosyalleşme bulunmaktadır. Çalışmanın her alanında işgörenler diğer işgörenlerle sosyal bir etkileşime girmektedirler. Bu etkileşim genelde iş amaçlı olmaktadır. Sosyal katılımcılık çalışanların çalıştıkları iş yerlerine bağlılıkları sonucunda ortaya çıkan bir nevi isteme durumudur. Farklı bir ifadeyle iş yerlerine bağlı olan çalışanlar buldukları iş yerlerinde sosyal katılımcılık davranışı sergilerler. İş yerinde sosyal katılımın iki açıdan önemi bulunmaktadır. Bu önemin kapsamaları şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 124);

- Birinci Önem; İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında, hem de yönetici ve işverenleriyle kaynaşmalarını sağlamaktır.
- İkinci Önem; Sosyal uğraşlara katılan işgörenler arasındaki doğal liderleri saptamaktır. Bu liderlerin, mesai saatleri içerisinde diğer işgörenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hangi konuda olursa olsun, sosyal uğraşlar; işgörenleri işletmeye bağlayan, sevdiren ve motive eden geleneksel araçlar arasında sayılabilmektedir.

3.3. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütsel bağlılık düzeyi ile ilgili araştırmalarda, bu düzeyin düşük, orta ve yüksek düzeyde ortaya çıkabileceği belirtilmektedir. Bu kısımda genel hatları ile bu bağlılık düzeyleri hakkında bilgiler sunulacaktır.

3.3.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık durumunda çalışanın örgüt ile güçlü bağlar kurması mümkün değildir ve bu durumun örgüt için bazı olumsuz sonuçları vardır. Buna göre işgörenler kendi işlerine ve işyerlerine yönelik olumlu ve güçlü tutumlar geliştirememektedir. Ancak bu durumun yaratıcılık ve gelişim konusunda olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağı da düşünülmektedir. Bu durumda işgörenlerin alternatif olanakları araştırmaya başlaması neticesinde de insan kaynaklarının da etkili kullanılacağı da değerlendirilmektedir (Bayram, 2006: 133).

Düşük örgütsel bağlılık durumunda işgörenler hem bireysel hem de grup bağlılıklarında çaba göstermemektedir ve bu nedenle bu düzeydeki işgörenler “duygusuz” olarak nitelendirilmektedir. Düşük örgütsel bağlılık durumunda söylenti, itiraz ve şikâyet ile sonuçlanması durumunda birçok olumsuz durumu da ortaya çıkarmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

3.3.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Orta (ılımlı) düzeyde örgütsel bağlılık durumu işgören deneyiminin güçlü, ancak örgütsel özdeşleşmenin tam ortaya çıkmadığı durumları ifade etmektedir. Bu durumdaki işgörenlerin birey olarak kimliklerini korumaya yöneldikleri ve örgütün tüm değerleri yerine bazı değerlerinin benimsenmesi durumu ortaya çıkmaktadır (Bayram, 2006: 136). Orta düzeyde örgütsel bağlılık durumu toplumsal sorumluluk ve örgütsel sadakat açısından çatışma ortaya çıkarabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

ılımlı bağlılık düzeyinde, işgörenler çalışmış olduğu örgütün sisteminin kendilerini örgütün sistemine uygun olarak şekillendirmelerine karşı çıkmaktadırlar. Yani işgörenler, kendi kimliklerini korumak istemektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bazı değerlerini kabul etmekte ve örgütün kendilerinden olan beklentilerine karşılık verirken bir taraftan da kendi kişisel değerlerini korumaktadırlar.

3.3.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık işgörenlerin güçlü duygularla örgüte bağlılık göstermesini ifade etmektedir ve bu düzeyde işgören mesleki başarı ve ücret açısından doyum sağlayacağı gibi yetki devri ve terfi ile de ödüllendirilebilecektir. Bu düzeyde

işgörendenlerin örgütlerdeki gelecekleri, denetim, iş doyumları yüksek durumdadır (Bayram, 2006: 136).

Yüksek düzeyde bağlılık, örgüt içerisinde olumlu sonuçlar doğurur. İşgörenden yüksek düzeyde bağlılığı örgüte güven veren kararlı ve kendinden emin bir iş gücünün oluşmasını sağlar. Bunun sonucunda çalışanlar örgüt amaçlarını isteyerek gönülden yaparak iş verimliliğinin artmasını sağlamış olurlar. Örgütsel bağlılığın örgütsel sonuçları ise toplu halde aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

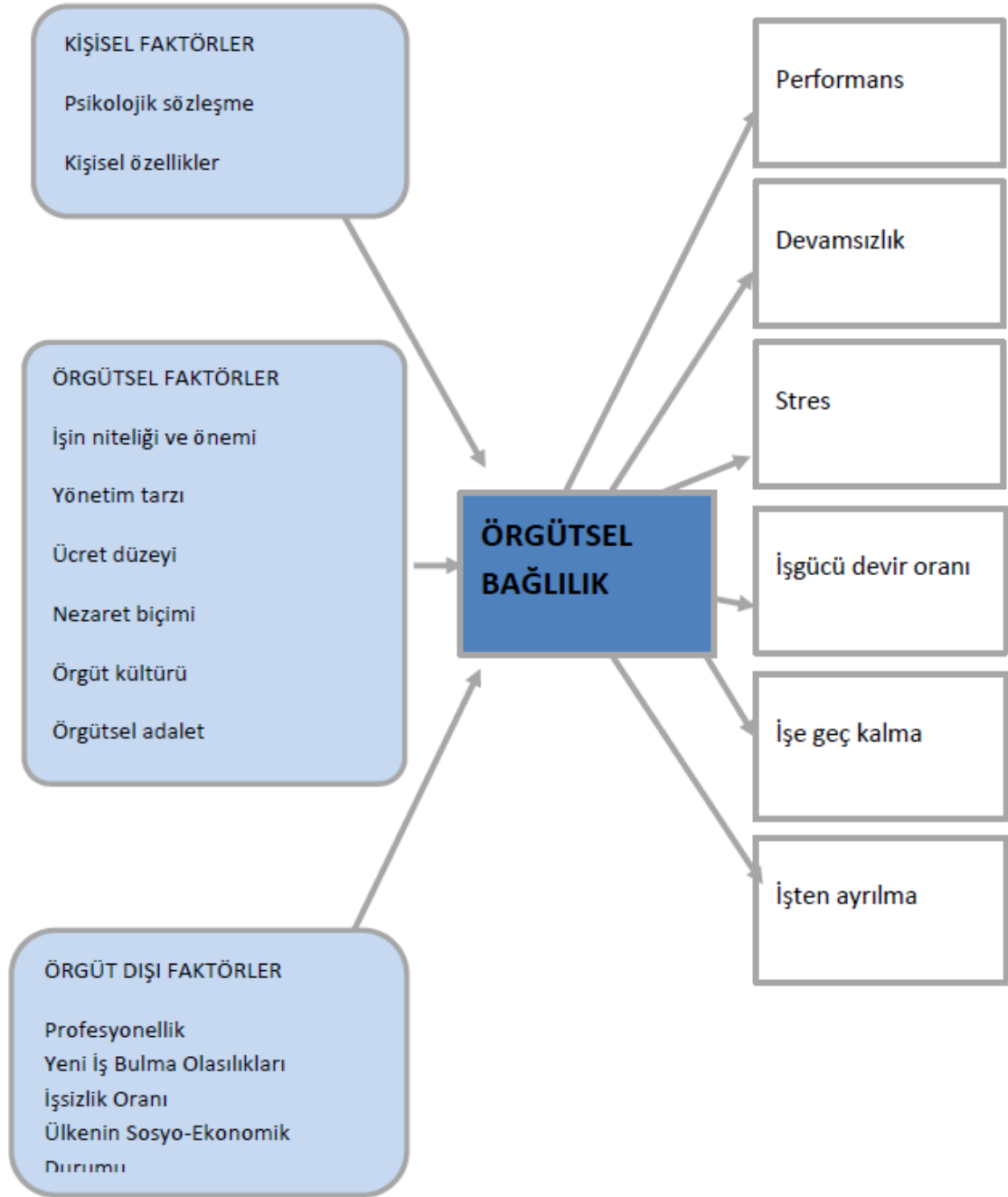
Tablo 5: Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sonuçları

		ÖRGÜTSEL	
		OLUMLU	OLUMSUZ
DÜŞÜK	Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma	Yüksek iş gücü devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler	
	Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol	
İLİMLİ	Artan işgören kıdemi,	İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması	
	Sınırlı ayrılma isteği	İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi	
	Sınırlı iş devri	Örgütsel etkinliğin azalması	
	Yüksek iş tatmini	İnsan Kaynaklarının verimsiz kullanımı	
YÜKSEK	Güvenli ve istikrarlı işgücü,	Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu	
	Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi,	Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma	
	Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet	Aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık besleme	
	Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme	

Kaynak: (Doğan ve Kılıç, 2007: 53)

3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüt kültürü bağlamında örgütsel bağlılığın bazı temel sonuçları bulunmaktadır. Bu kısımda genel hatları ile örgütsel bağlılık sonuçları üzerinde durulacaktır.



Şekil 11: Örgütsel Bağlılık Diyagramı

Kaynak: Yüceler(2009,s.445-458)

3.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlere sahip olan örgütler diğer örgütlere nazaran daha etkin olmaktadır. İşe geç kalma, devamsızlık gösterme gibi davranışlarda bulunma olasılığı çok azdır. Örgütün genel olarak amaçlarını benimseyen bu amaçlar

uğrunda kendilerinden beklenenden çok daha fazla emek gösteren çalışanlar örgütün rekabet gücünü artıracaktır. Örgüte bağlılık ne kadar fazla olursa çalışanlar örgüt hakkında olumlu görüşlerde bulunarak örgütün reklamını yaparak diğer örgütlerden kaliteli çalışanlar çekmeyi de kolaylaştırmış olacaktır (Cengiz; 513–515).

İşgören performansı, işgörenin gereksinimlerini sağlamak için bir örgütte görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, arzu ettiklerini kazanmak için zaman ve çaba harcamasıdır. Çalışanların performans düzeyleri her insanın özelliklerine göre, zihinsel yeteneklerine göre ve inanç değerlerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. İşgören bir işe girerken farklı beklentiler içerisindedir. Bu beklentileri karşıladığında iş tatmini ve motivasyonu artmaktadır (Barutçugil, 2002: 40). İşgörenlerin kendilerinden beklenen performansı sağlayabilmesi için güçlü bir moral ve motivasyona sahip olması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi amacıyla işgörelere iyi bir ücret, yükselme fırsatı ve üst yönetimlerden yakınlık görmesi gerekmektedir (Uygur, 2007: 72–74). Örgütün genel amaçlarına ulaşabilmesinin zorlaştığı durumlarda işgörelere bağlılıklarında gözle görülebilir bir düşme meydana gelmektedir. Bunun sonucunda işgörelere performans azalmasının görüldüğünü söyleyebiliriz.

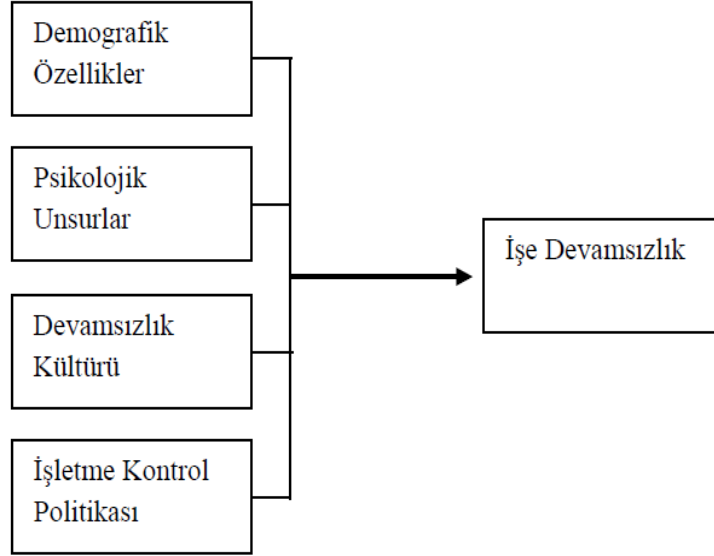
3.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

Devamsızlık, işgörenin planlaması yapılmış bir işte hazır olmamasıdır. Diğer bir anlatımla fiziksel olarak işte bulunmamasıdır. Örgütlerin başarı ve başarısızlıklarında işgören unsurunun çok önemli bir yeri vardır. Örgütler hedeflerinin doğrultusunda işgörelere davranış beklemektedirler (Barutçugil, 2004: 31). Devamsızlık, çalışanın çalışma programına göre ya da mesai saatlerinde, kısacası çalışması gereken zamanlarda mazeret belirtmeksizin işe gelmemesi durumudur. Ancak haklı mazeret, doğum, ölüm, hastalık gibi durumlarda çalışanın işe gelmemesi durumlarının devamsızlıktan sayılıp sayılmayacağı hala tartışılmaktadır. Çalışanın hastalık veya hastalık dışı psikolojik, sosyal ve ekonomik nedenlerle çalışma saatleri içerisinde işinin başında bulunmaması ise devamsızlığın tanımının yapıldığı çalışmalarda genel olarak görüş birliğine varılan konulardır (Bacak ve Yiğit, 2010: 30–31).

Devamsızlık ikiye ayrılmaktadır (Şahin,2011: 24–26): Birincisi, mazeretli devamsızlıktır. Bu devamsızlıkta örgütün kabul ettiği bir durum vardır (hastalık, ölüm vb). Bu durum karşısında işgörenin işe gelmemesi ortaya çıkmaktadır. Bu doğal

karşılanmaktadır. İkincisi ise, işgörenin herhangi bir mazeret göstermeden işe gelmemesi veya mazeret göstermesine rağmen işletme tarafından bunun kabul görmemesidir.

Mazeretsiz işe gelineme durumlarında bazen çalışanın iş tatmini ve psikolojik sorunlarından da kaynaklandığını belirtebiliriz.



Şekil 12: İşe Devamsızlığa Neden Olan Unsurlar

Kaynak: Jex, 2002: 158.

İşe devamsızlık, işletmelerin verimlilik kayıplarının başı çeken sebeplerinden biridir. Ancak devamsızlık, kötü niyetli davranışlardan öte haklı sebeplere dayandırılabilir. Örneğin çalışanın aile bireylerinden birinin vefatı, aile üyeleri ile ortaya çıkabilecek olan acil durumlar çalışanın işe devamsızlığı konusunda haklı sebeplerini oluşturabilmektedir. Bu gibi durumların devamsızlıktan sayılıp sayılmayacağı tartışılarsun, bir önceki akşam sosyal çevresi ile takılıp alkolü fazla kaçırma, uyku düzeni bozukluğu nedeniyle geceleri uyuyamama, sabahları erken uyanamama gibi durumlar da devamsızlığın sebepleri arasındadır. Kişileri bu gibi davranışlara iten sebepler, çoğunlukla düşük iş tatmini, standardize edilememiş iş koşulları, amirlerin adil olmayan davranışları, sürekli tartışma ve gerginlik ortamı, çalışanların çalıştıkları işi sıkıcı ve monoton olarak görmeleri, fiziksel olarak çok

yoruldukları ya da kendilerini güvende hissetmedikleri çalışma şartlarına sahip olmaları çalışanları devamsızlığa yönlentmektedir (Bacak ve Yiğit, 2010: 31).

Yapılan araştırmalarda, işe devamsızlığa neden olarak kişisel özellikler ve iş tatmini üzerinde durulmuştur. Devamsızlığı etkileyen faktörlerin ise yönetim anlayışı, işgörenlerin inançları tutum ve davranışları olduğunu söyleyebiliriz.

3.4.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma

İşe geç gelme ve mesai saatlerinden çalma genellikle örgütsel bağlılık kavramı ile iç içedir. Zayıf örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak işe geç gelme, çalışanların işyerine gelme konusunda rahatsızlıklarının olduğu, işe gelirken ayaklarının geri gittiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra akşam alkolü fazla kaçıran, uykusuzluk problemleri olan ve geç yatıp geç kalkma alışkanlığı olan çalışanların işe geç gelme problemlerinin olacağı açıktır.

İşe geç gelme ve mesai saatlerinden çalma eylemlerinin iç içe olduğu bir diğer kavram ise doyumsuzluktur. Profesyonel hayatta işinden memnun olmayan ve sürekli yakınan çalışanların varlığı bir gerçektir. Bu yakınmalar doyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Doyumsuzluk ise düşük iş tatmini ile ortaya çıkan bir olgudur. Çalışanların iş tatminlerinin düşük olması, genellikle fazla çalışma, ağır iş yükü, işin zorluğu, düşük ücret, sosyal hakların yetersizliği, tatil günlerinde çalışma zorunluluğu, işe giriş ve çıkış saatlerinin düzensizliği gibi nedenlere dayanmaktadır. Doyumsuzluğun doğal sonucu olarak da devamsızlık, işe geç gelme, mesai saatlerinden çalma, işi sabote etme gibi işletme için verimlilik kaybına yol açan durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar işverenler ile çalışanların ikili ilişkilerini de sekteye uğratmaktadır. İnsani ilişkilerin giderek bozulması, işe geç gelme ve mesai saatlerinden çalma gibi hilelere neden olacak, işe geç gelme ve mesai saatlerinden çalma ise ilişkilerin daha da bozulmasına neden olacaktır. Kısacası bir kısır döngü oluşacak ve işletmede verimsizliğin başlıca sebebi olacaktır.

Çalışanlar, huzursuz olduğu durumlarda birtakım protesto hareketlerine girişebilmektedir. Bu protesto bazı durumlarda devamsızlık, işe geç gelme, emirlere uymama, iş yavaşlatma ve düşük kalitede iş görme şeklinde kendini göstermektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58- 59).

İşe geç gelme, sosyal hayattaki düzensizliklerin de bir sonucu olabilmektedir. Örneğin evinde huzursuz olan, sürekli kavga ve tartışma ortamının olduğu bir ailesi bulunan çalışanların, bu gibi problemlerini işe yansıtırları da görülebilen durumlardandır. Aile yaşantısındaki problemler, dolaylı olarak sinirlilik ve uykusuzluk gibi problemlere yol açacaktır. Ayrıca bireyin hayatının büyük bir çoğunluğu işyerinde geçtiği için, sosyal hayatındaki doyumsuzluk ve iş doyumsuzluğunun bir araya gelmesi işe geç gelme problemlerine yol açmaktadır. Duygusal tükenmişlik sendromu da işten ayrılma, işe geç gelme, sık sık rapor ve izin alma, mümkün olduğunca işyerinden uzak olmaya çalışma gibi davranışlara sebep olmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 88).

Çalışanların işe ve işyerine karşı olumsuz bir tutum içerisine girmiş olması, mutsuzluğu da beraberinde getirecektir. Mutsuz bir çalışan ise genellikle işyerinden bulunmaktan ve sorumluluğunu aldığı işten hoşlanmamakta, bu nedenle de mümkün olduğunca sorumluluklarından kaçmak istemektedir. Kaçmak isteme duygusunun yerleştiği çalışanlar bazen farkında olarak, bazen de olmayarak savunma mekanizmasına benzer bir davranış şekli geliştirmektedir. Bu davranış şekli bazen işe geç gelme, bazen işten erken çıkma, mesaiye kalınması gereken durumlarda kalmak istememe veya mesaiden kaçma ve hatta işi bırakma şeklinde kendisini göstermektedir (Eğinli, 2009: 50).

3.4.4. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma

Örgütsel bağlılığın sonuçlarından biri de işten ayrılma niyeti üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna göre işgörenlerin işten ayrılma niyeti ile işgörenlerin işe bağlılıkları arasında ciddi bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir.

İşgörenlerin işten ayrılması ve örgütsel davranış ilişkisi işlevsel açıdan ele alındığında düşük performanslı çalışanların işten ayrılmasının istenilen bir durum, eğitimli ve performansı yüksek işgörenlerin işten ayrılması ise istenmeyen bir durum olarak algılanmaktadır. İşgücü devri ile ilgili yaklaşımlarda ise çeşitli faktörlerin işten ayrılma niyeti ve kararı üzerinde belirleyici olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte işten ayrılma arzu ve iş fırsatları arasında etkileşim de bu konuda belirleyici olmaktadır (Arı, Bal ve Bal, 2010: 146).

Konunun örgütsel bağlılık ilişkisinde Allen ve Meyer'in yapmış olduğu sınıflandırmada bahsettiği üç bağlılık türü olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ortak noktası

çalışanların çalıştıkları işten ayrılmalarını zorlaştıran bir etken olarak bağlılığı temel almasıdır. Bu bağın niteliği ise farklı sebeplere dayanmaktadır. Yüksek duygusal bağ sahibi çalışanlar kendileri öyle istedikleri için, yüksek devamlılık bağ sahibi çalışanlar kendi çıkarları bunu gerektirdiği için, yüksek normatif bağlılığa sahip çalışanlar ise böyle olması gerektiğine inandıklarından örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler.

3.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Stres

Örgütler açısından stres önemli bir kavramdır. Stres çalışanların verimlilik, performans, iş tatmini ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Stres bireysel veya örgütsel nedenlerden dolayı ortaya çıkabilmektedir. Stres doğal bir olaydır ve örgütlerde kaçınılmaz bir sonuçtur. Stresli ortamlarda çalışan işgörenlerde zamanla iş tatminsizliği, fiziksel ve psikolojik sorunlar ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002).

İş stresi çalışan ve çevresi arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan gerilim durumu olarak tanımlanabilir. İş stresi ile örgütsel bağlılık arasında önemli ilişkiler bulunmaktadır. Örgütlerde, aşırı iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği, sağlıksız iş koşulları gibi nedenlerden dolayı iş stresinin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir (Erdil ve diğerleri, 2005). Yaşamın sürdüğü müddetçe insanoğlu yaşamının herhangi bir döneminde mutlaka stresi yaşamaktadır. Stres yaşamın gerçeğidir. Örgütler ve işgörelere düşen görev stresle mücadele edebilmeyi öğrenmekten geçmektedir.

Leong, Furnham ve Cooper'a göre örgütsel bağlılık ve stres ilişkisi konusunda iki görüş vardır. İlk görüşe göre yüksek düzeyli örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar, düşük düzeyde örgütsel bağlılık sahibi çalışanlardan daha fazla stres duymaktadır. İkinci görüşte ise örgütsel bağlılığın varlığı stresin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaktadır (Uzun ve Yiğit, 2011: 182).

3.4.6. Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Sendromu

Çalışanlar, örgüt yaşamında farklı davranışlar sergilemektedir. Kimi çalışanlar çalışma yaşamında büyük istek ve heves ile çalışırken, kimileri de kendilerinden istenenleri büyük bir isteksizlik ve bıkkınlık içerisinde yerine getirmektedirler. Kimi çalışanlar ise işlerini tümenden boşlayarak görev ve sorumluluklarını ihmal edebilmektedir. Dolayısıyla

çalışanların verimliliğini etkileyen birçok iş stresi kaynağı, çalışma yaşamının doğasında bulunmaktadır. Tüm bu iş stresi kaynakları, tükenmişlik kavramının temelini oluşturmaktadır (Ceyhan ve Siliğ, 2005: 44).

Tükenmişlik sendromu, enerji, güç veya kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, yorulma ve başarısız olması ve işgörenlerin enerjilerinin stresli koşullar altında azalmasını da ifade eder. Tükenmişlik sendromu, iş hayatının değişik dönemlerinde ortaya çıkabilmektedir (Sürgevil, 2006:4). Tükenmişlik, stresin sebep olduğu sağlık bozukluklarındandır. Örgütlerde, uzun süre devam eden stresli ortam sonucunda tükenmişlik sendromunun oluşmasına katkıda bulunmaktadır. İşgörenlerde stres ile beraber oluşan tükenmişlik neticesinde işgörenlerde, umutsuzluk, can sıkıntısı, uykusuzluk ve hayattan bezme gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2004:148). Tükenmişlik en yalın hali ile ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükeniştir. Çalışma ortamı ile bireyin etkileşiminin bir sonucu olan tükenmişlik, hem birey hem de örgütler açısından olumsuz etkileri gözler önüne seren bir olgudur (Budak ve Sürgevil, 2005: 95).

Tükenmişlik, çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğundan tükenmişlik kaynakları çoğunlukla bireysel değil örgütsel olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla literatürde tükenmişliğe neden olan faktörlerin bireysel olarak değil örgütsel olarak belirlenmesini savunan çalışmalar bulunmaktadır. Bu nedenle işin kendisine ait özellikler bir anlamda tükenmişliğin kaynağı olmaktadır. Bu noktada en önem kazanan unsur müşteri ya da hizmet edilen kişiler ile olan ilişkilerin doğasıdır. Bu nedenle insanlarla daha içli dışlı durumda olan yöneticiler ile üst yöneticilerin aynı düzeyde tükenmişlik yaşaması beklenmemektedir (Sağlam ve Çınar, 2008: 139). İşyerindeki herhangi bir şey stres kaynağı olabilir. Bu konuda yapılan çalışmaların çoğu özellikle stres kaynakları ve onların etkilerini belirlemeye yöneliktir. Gerçekte bir örgüte mevcut stres kaynakları listesinin tamamının bu kadar olduğunu belirtmek yanlış olacaktır. Ancak pek çok faktör belirtilen stres kaynaklarının değişmesine neden olabilir. Çünkü bir örgütte çalışan kişi, iş başında iken dış çevreden, örgüt dışında iken de işyerindeki çalışma koşullarından ve iş ilişkilerinden tam olarak soyutlanamaz.

Tükenmişlik boyutları bağlamında irdelendiğinde, iş yükünün fazlalığı, duygusal tükenmişlikte önemli bir neden olmaktadır. İş ortamında bireyler arasındaki etkileşimin

miktarı, niteliği, yüz yüze ve sürekli iletişimin fazlalığı duygusal tükenmişliği arttıran unsurlardır. Bunların yanı sıra örgüt çevresinin katı, hiyerarşik ve bürokratik oluşu, performans odaklı olmayan bir ödüllendirme sistemi, iş ortamının gelişmeye müsait olmaması, yetersiz kaynakla bir işin başarılmaya çalışılması, yönetim yetersizliği, iletişim eksikliği, rol çatışması, iş ile yeteneğin uyumsuzluğu gibi faktörler tükenmişliğin örgütsel kaynaklarını oluşturmaktadır (Sağlam ve Çınar, 2008: 140).

İş stresi ve tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılığı engellemekte ve caydırmaktadır. Gerilim sonucunda işgörenlerin hizmet kalitesi düşmektedir. Tükenmişlik sendromu yaşayan işgörenlerde çalışma azmi azalmakta, örgütsel amaçları benimsemeye zorluklar yaşanmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin tükenmişlik sendromu yaşamaya başlasa bile diğer işgörelere göre etkisi daha zayıftır (Koç,2009:203).

İşgörenlerin tükenmişliklerini azaltmaya yönelik önlemlerin alınması işgörenlerin performansının düşmesine engel olacaktır. Bu önlemlerin neticesinde örgütte çalışanların bağlılık düzeylerinin de artacağı söylenebilir.

3.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Çalışmalar

Günümüzde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmaların sayısı, bu kavramların öneminin anlaşılması ile artmıştır. Bu kısımda da konu ile ilgili yapılan çalışmalardan bazılarının değerlendirilmesine çalışılacaktır.

3.5.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Çavuş ve Gürdoğan (2008) örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında Kuşadası'nda beş yıldızlı bir otel işletmesinde çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algıları karşılaştırılmıştır. Otelde çalışan 134 personel ile yürütülen anket uygulamasında örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün sosyalleşme/örgütsel yapı, semboller/katılım/ödül ve hoşgörü/adalet/işgören seçimi boyutları arasında pozitif ancak zayıf bir ilişki bulunduğu, buna karşılık tarihsel geçmiş/ilişki ve tören/toplantı örgütsel kültür boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Ardıç ve Çöl (2008) Sosyal yapısal özelliklerin örgüte bağlılık üzerine etkileri isimli çalışmalarında; örgütlerin sahip oldukları sosyal yapısal özelliklerin işgören bağlılığını nasıl etkilediğini 13 kamu üniversitesinde 403 akademisyen ile yapmış oldukları araştırma ile ortaya koymaya çalışmışlardır. Çalışma sonucunda, çalıştığı üniversitenin vizyonu stratejileri ve amaçları gibi üst düzey önemli bilgilere erişebilen akademisyenler kurumun önemli bir üyesi olduklarına inandıkları için, içten ve güçlü bir bağ ile çalıştıkları kuruma bağlanmaktadır sonucunu elde etmişlerdir.

Çekmecelioğlu (2007:23) çalışmasında çalışanların yaratıcılığını destekleyen bir örgüt ikliminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini belirleyen bir etken olduğu bulgusunu elde etmiştir.

Çelik ve Duran (2011:1) Adıyaman Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyi ve iş tatminlerinin ölçüldüğü ve 2001 yılı sonuçları ile 2010 yılı sonuçlarının karşılaştırıldığı çalışmalarında, 2001 yılında İSO 9001 Toplam Kalite Yönetim belgesi alan bu kurumda örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyinde iyileşmeler gözlemlendiği, merkezi ve bürokratik olarak yönetilen bir kamu kuruluşunda Toplam Kalite anlayışı ve uygulamasının etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Altinkurt ve Yılmaz (2012) okul yöneticilerinin liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, yöneticilerin destekleyici liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu; okul yöneticilerinin direktif liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde negatif ilişki olduğu ve bu ilişkinin örgütsel bağlılık ve liderlik davranışı alt boyutlarında gerçekleştiği bulguları elde edilmiştir.

Demir ve Öztürk (2011:37) çalışmalarında örgütsel bağlılığın güçlü olmasının en önemli nedeninin örgüt kültürü olduğu, insanların gerçekten bağlanabilmeleri için görevin bağlanmaya değer olduğuna inanmaları gerektiği bunun da ancak güçlü örgüt kültürü ile sağlanabileceği vurgusun yapmışlardır.

Erdem (2009:75) hastane çalışanları ile yaptığı çalışmada hastane çalışanlarının kurumlarını en çok hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü ile en az ise klan kültürü ve adhokrasi kültürü ile ilişkilendirdikleri, bu sonucun hastanelerin Cameron ve Quinn'in "rekabetçi değerler modeli" adını verdikleri modelde "durağanlık ve kontrol" ekseninde olduklarını gösterdiği, örgütsel bağlılık puanları açısından değerlendirildiğinde hastane

çalışanları daha çok klan kültürünü tercih ettikleri; çünkü klan kültürünün, hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık puanlarını arttırdığı bulgularını elde etmiştir. Ayrıca hastane yöneticilerinin, çalışanlarına daha fazla kişisel ilgi gösterdikleri ve onların özel sorunlarıyla ilgilendikleri takdirde bunun çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını arttırdığı sonucunu elde etmiştir.

Erkuş, Turunç ve Yücel (2011:245-246) bankacılık sektöründe iş yaşamlarına devam eden 269 çalışan üzerinde yapılan araştırmada örgütsel adalet boyutlarından etkileşim adaleti boyutunun çalışanların örgütsel bağlılığını içsel ve dışsal iş tatmini aracılığı ile etkilediği; dağıtım adaleti ile süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkilerinin bulunmadığı sonuçları elde edilmiştir.

Göksel ve Aydın (2012:247) lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediği; diğer bir ifadeyle örgüt çalışanları ile örgüt liderleri arasındaki etkileşimin düzeyi yükseldikçe çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gürbüz (2006) çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin yöneticileri ile yaptığı çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminin, temin-geliştirme ve katılım-işgören ile iletişim olarak ele alınan bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenleri (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) etkilediği bulguları elde edilmiştir.

Hemedoğlu ve Evliyaoğlu (2012:58) hizmet sektörü çalışanları ile yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon bileşeninin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal, normatif ve devam bağlılıkları üzerinde anlamlı etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Karahan (2008:144) hastane çalışanları ile yaptığı araştırmada hastane çalışanlarının örgütsel bağlılığını etkileyen temel faktörlerden birisinin de yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları olduğu, liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğu, liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır.

Kılıç ve Öztürk (2010:981) beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık ile kariyer yönetimi sistemi arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu, kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme değişkenlerinin örgütsel

bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve en önemli etkiye sahip değişkenin ise kariyer planlama olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir.

Azmi ve İplik (2005) işletmelerin orta ve üst düzey yöneticileri ile yaptığı çalışmada yöneticilerin karar almaya katılımının örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkilediği bulgusunu elde etmiştir.

Selvitopu ve Şahin (2013:171) ortaöğretim öğretmenleri ile yaptıkları çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine ve mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermediği; çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, genel liselerde çalışan öğretmenlerin okullarına bağlılıkları daha yüksek olduğu, ayrıca, meslekteki kıdemi fazla olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu ve örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Taş (2011:117) hastane personeli ile bilgi paylaşımı ve iş tatminini düzeylerinin duygusal bağlılık tutumları üzerinde bir etkisinin incelendiği çalışmada iş tatmini ve bilgi paylaşımı düzeyinde belirlenen bağımsız değişkenlerin duygusal bağlılık bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi anlamlı olduğu bulguları elde edilmiştir.

Tengilimoğlu (2005) hastane çalışanları ile mobbing-örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmada mobbing ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, ancak örgütsel bağlılığın alt bileşenlerinden duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tolay, Sürgevil ve Topoyan (2012:449) devlet üniversitelerinde araştırma görevlisi olarak görev yapan katılımcılarla yaptıkları çalışmada yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirme üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu, psikolojik güçlendirmenin iş doyumu ve duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğunu, yapısal güçlendirmenin iş doyumunu psikolojik güçlendirme aracılığıyla dolaylı olarak pozitif etkilediği, duygusal bağlılığı ise hem psikolojik güçlendirme aracılığı ile dolaylı yoldan hem de doğrudan ve pozitif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Ulutaş (2003:593) yaptığı çalışmada katılımcılık, yeterli düzeyde oluşturulabilen katılımcılığın işletme ile çalışan arasında pozitif bir bağlılık meydana getireceği; işletmesi ile bütünleşerek sosyalleşen, işletme kültürünü, işletmenin değerlerini

benimseyen çalışan; zamanını, zekasını, enerjisini, işletme'nin amaçları için daha çok kullanmaya başlayacağı bulgularını elde etmiştir. Ayrıca işletmelerin, bu yaratıcı potansiyeli ortaya çıkarıp; yaratıcı fikirlere ulaşabildikleri ölçüde başarılı olabilecekleri, bunun ise işletmelerin katılımcı, yaratıcı örgüt iklimi oluşturabilmelerine bağlı olduğunu; bu iklim içerisinde işletmesi ile arasında pozitif bağlılık geliştirebilen çalışanların varlığının örgütsel bağlılığı arttıracakları sonuçlarını elde etmiştir.

Yavuz (2009:51) beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlarla yaptığı araştırmada işgörenlerin dönüşümcü liderlik davranışını yüksek düzeyde algıladıkları ve bunun sonucu olarak örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu sonuçlarını elde etmiştir.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009:3) konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerle yaptıkları araştırmada genel örgütsel adalet duygusu, adalet unsurları ve örgütsel bağlılık arasında 0,62 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu; adalet unsurları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin 0,51, prosedürel adalet ile bağlılık arasında 0,45 ve etkileşimsel adalet ile bağlılık arasından 0,62 olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Uçkun, Demir ve Yüksel (2013)'in örgüt kültürünün yapısı ve insani ilişkiler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin bazı değişkenlere göre incelendiği çalışmasında Kocaeli Üniversitesi'nde görevli personelin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre örgütsel yapı kültüre, insani ilişkiler ve iletişim, destek iklimi alt boyut algılarının orta düzeye daha yakın olduğu sonucu bulunmuştur. Aynı zamanda bulgular Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğünün hiyerarşik bir yapı içerisinde faaliyet gösterdiğini ve çalışan personelin insani ilişkiler ve iletişim açısından olumlu görüşe sahip durumda olduğu ve motivasyon araçlarının kullanıldığını göstermiştir. Ayrıca çalışanların örgüte bağlılık algılarının Meyer'in sınıflandırmasındaki duygusal bağlılığa daha yakın olduğu sonucu ortaya konulmuştur.

3.5.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Lok ve Crawford (2004:321)'in Avustralya'da yedi büyük hastanede çalışan 251 hemşire üzerinde yaptığı araştırmanın bulgularına göre, hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde çalıştıkları hastanenin farklı bölümlerine ait kültürel algılamalarının hastane kültüründen daha belirleyici olduğu bulgusu elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık

üzerinde bürokratik yönetim tarzını yansıtan alt kültür negatif yönde, yaratıcı ve yenilikçi yönetim tarzını yansıtan alt kültür pozitif yönde etkili olmaktadır.

Muller, Wallace ve Price (1992:212) araştırmalarında, çalışma ortamındaki statü farklılıkları, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmelerini etkilediği, özellikle statü farklılıklarından doğan gelir farklılıkları, toplumsal itibar, iş güvencesi vb. farkların çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler gösterdiği; aynı çalışma ortamında, aynı işi yapan ancak farklı statülere tabi olan çalışanların bu durumdan negatif yönde etkilendikleri ve bunun sonucunda örgütsel bağlılıklarının etkilendiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Manetje ve Martins (2009:87) yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu ve örgütsel bağlılığın açıklanmasında önemli bir değişken olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Emadi ve Marquardt (2007:64) örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinde çalışanın iş deneyiminden elde ettiği faydalarla, duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkisinin arkasında birçok sebep yattığını; bu sebeplerden bir tanesinin de örgüt kültürü olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sebeple örgüt kültürünün, örgütsel bağlılığın çevresiyle olan ilişkilerinde yardımcı olarak geliştiğini ifade etmişlerdir.

Hutter (2006:90) yaptığı araştırmada örgütsel bağlılığın en yüksek düzeyde güvenli bir kültürün oluşması, örgütün vizyonu ve işgörene verdikleri önemle sağlanacağı sonuçlarına ulaşmıştır.

Hendrix, Robbins, Miler ve Summers (1998:611) alışmalarında olumlu usul ve dağıtıcı adalet algıları artan çalışanların içsel ve dışsal iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarının da arttığı bulgularını elde etmişlerdir. Prosedürel adalet algılarının çalışma grubu performansının olumlu olması ile ilgili olduğu ancak örgütsel bağlılık ile ters orantılı olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir.

McFarlin ve Sweeney (1992) 675 banka çalışanı ile prosedür ve dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmalarında prosedür adaletinin (yöneticinin çalışanı değerlendirmesi) örgütsel bağlılık ile ters yönlü ilişkili olduğu; dağıtıcı adalet (ücret tatmini ve iş tatmini) değerkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde daha önemli ve olumlu birer belirleyici oldukları bulgularını elde etmişlerdir. Elde edilen bulgulara dayanarak haksız olarak uygulamalar sonucu prosedür adaletinin

örgütsel bağıllık ile ters yönlü ilişkili olduğu ve ayrıca dağıtım adaletinin düşük düzeyde kalmasının da örgütsel bağıllığı zayıflattığı sonuçlarını elde etmişlerdir.

Sweeney ve McFarlin (1997:83) diğer bir araştırmalarında dağıtım adaleti ve neden olduğu diğer örgütsel sonuçların (örneğin bağıllık, örgütte kalma niyeti) arasındaki ilişkinin erkeklerde kadınlara göre daha güçlü olduğu; prosedürel adalet ve neden olduğu sonuçlar arasındaki ilişkinin de erkeklere göre kadınlarda daha güçlü olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ayrıca yöneticilerin çalışanları daha iyi tanınması ve daha adil bir sistem kurması adalet algısını en yüksek noktaya taşıyacaktır ve bu algı değişikliğinin sağlayacak yeni prosedürlerin tasarımına çalışanları dâhil etmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

BÖLÜM 4: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarına farklı bir kimlik kazandırarak, işgörenlerin örgüte bağlanmaları konusunda ortak değerler ve normlar yaratarak, örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli bir katkıda bulunmaktadır. Çalışmamızda işgörenlerin davranışları üzerinde etkisi olan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları farklı şekilde ele alınacaktır. Araştırma yapılacak olan kurum içindeki, örgütsel yaşamın temel yapısını anlamada örgüt kültürünün rolü ve kültürel boyutlarının, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını belirleyici etkilerini tespit etmek ve örgütler açısından çok önemli olan bu iki kavramın sürekli olarak etkileşim içerisinde bulunduğu varsayımı çalışmamızın temel amacı olacaktır.

Örgüt kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta çalışanları motive etmektedir. Örgüt üyelerine farklı bir kimlik vererek örgüte bağlanmasına yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünün sürekli olarak devam edebilmesi için örgüt içi iletişime özen gösterilmesi gerekmektedir. Kültürün etkili bir şekilde çalışanlara benimsetilebilmesi sonucunda kurum ile bütünleşmeleri kolaylaşacaktır.

Örgüt kültürü giderek artan oranda, örgütün değerleri, kuralları, kurum içi ilişkilerden yani geleneksel anlamındaki değerlendirme kriterlerinden sıyrılarak daha dinamik bir içerikle incelenmeye başlanmıştır. Örgüt kültürünü yazılı ve yazılı olmayan kural veya değerler bütünü gibi statik bir anlayıştan, onun dinamik doğasını ön plana çıkaran yaklaşımlar önem kazanmıştır (Doğan, 2007: 33). Örgüt kültürü yani örgütün kendine özgü niteliklerinin tümü sadece onun yapısal ve niteliksek yönünü yansıtmaz. Aynı zamanda örgütün farklı amaç ve politikalarını da etkiler. Bu olgulardan biri de çalışanlarla ilgili olandır. Çünkü çalışanlar yani insan unsuru örgütün en temel yapı taşıdır. Örgütün kültürü bizzat çalışanlar tarafından benimsenir, kültürel olarak aktarılır ve örgütün yeni nesil çalışanlarına da iletilmesini sağlar. Örgüt kültürünün bu nedenle en önemli başarısı çalışanların onu nasıl ve ne ölçüde benimsedikleri ile ilgilidir (Vural, 2012: 112–113).

Örgüt kültürünün çalışanlara olan etkileri günümüzde çalışma ilişkileri açısından farklı boyutları ile değerlendirilmektedir. Bunlardan biri de örgütsel bağlılık konusudur. Günümüzde işletme literatürü ve örgüt yönetimlerinde dikkate alınan önemli bir ilişki düzeyi de örgütsel bağlılık ve örgütsel stres arasındaki etkileşimdir. Çalışanlar duygularından bağımsız bir varlık olarak ele alınamayacağı için bir işten tatmin olmanın yalnızca maddi kazançlarla sınırlı olmadığını anlayan kurumlar, kendi yapıları içinde oluşan ve sürekli gelişim içinde olan örgütsel kültür olgusu ekseninde de bağlılık yaratabilecek bir süreç olarak görmeye başladılar. Takdir görmek, motive edilmek, kendini değerli hissetmek en az maddi kaygılar kadar önemlidir (Şimşek ve diğerleri, 2001: 49). İnsan gücünün en verimli şekilde kullanılabilmesi için sürekli geliştirilmesi ve motive edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle çalışan bağlılığı konusunda niteliksel süreçler de ön plana çıkmıştır. Bu niteliksel süreçlerin başında da çalışanların içinde buldukları fiziksel ve fiziksel olmayan çevrenin, kurum amaçları ekseninde iyileştirilmesidir.

Örgüte bağlanma, çalışanların işletme yapı ve süreçlerine olan duygusal bağlılığı şeklinde ifade edilebilir. Örgüte bağlanma olgusu içinde, kişilerin örgütün değerleri, kültürü, amaçları ve politikalarına duygusal bir özdeşleşme ile bağlanmaları söz konusudur. Örgüte bağlanma, içsel olduğu ölçüde, kişinin gerek içinde bulunduğu grup, gerek bağlı olduğu lider, gerekse sorumluluk alanı ve hatta dışındaki işlerle kendi değerleri arasındaki mesafenin azalması durumunu yaratır. Örgütsel bağlanma konusunda literatürde farklı teori ve yaklaşımlar geliştirilse de bunlar arasında en fazla öne çıkan Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımıdır. Buna göre örgütsel bağlılık ile ilişkili 3 boyut söz konusudur (Bayram, 2006: 116). Bunlar; Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

Duygusal bağlılık, kavramı bireyin örgütle özdeşleşmesini ve örgüte duygusal açıdan bağlılık duymasını kapsar. Burada örgüte karşı içselleştirilmiş bir bağ söz konusudur. Örgüte duygusal bağlılık ise, çalışan motivasyonu ve performansını etkileyen bir kavramdır.

Modelin örgütsel bağlılıkla ilgili bir diğer yönü, *devam bağlılığıdır*. Bu kavram, çalışanın, örgütten ayrılmanın kar ve zarar durumunu hesaba katmasıdır. Bu bağlılık sürecinde örgütte çalışmaya ihtiyaç duyulması ön plandadır.

Normatif bağıllık ise, duygusal bağıllık kadar içten, benimsenen ve güçlü bir bağıllık olmasa da çalışan örgütün norm ve kuralları gereği, örgüte karşı sorumlu olduğunu hisseder. Bu nedenle örgüte karşı sorumluluk ve katkılarını örgüte üye olduğu ve kurallar gerektirdiği için devam ettirir. Burada devam bağıllığı gibi bir zorunluluk söz konusu olmadığı gibi, duygusal anlamda da bir özdeşleşme yoktur. Normatif bağıllık ile örgüt içinde yer alan çalışanların örgütsel sorunlar yaşamaları söz konusudur.

Günümüzde örgütleri başarıya ulaştıracak en önemli faktörün nitelikli işgücü olduğu anlaşılmıştır. İnsan gücünün bu kadar önemli hale gelmesi, örgüt ve çalışanların işbirliği ve sadakatine dayanan örgütsel bağıllığa olan ihtiyacı arttırmaktadır. Artık örgütler eskiden olduğundan çok daha fazla örgüt ve çalışan bütünleşmesine ihtiyaç duymaktadır. Çünkü çalışanların amaç ve değerleriyle örgütün amaç ve değerlerinin örtüşmesi, örgüt hedefleri doğrultusunda gönüllü olarak çaba sarf etme ve örgüt üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen bağıllık, örgütün verimliliğini arttırırken, rekabet ortamında da bir adım öne çıkmasını sağlar. Bu nedenle, günümüzde kurumların özellikle önem verdikleri örgütsel bağıllık olgusunun, örgüt kültürü ekseninde incelenmesi önemlidir.

4.2. Araştırma Soruları

“BTK çalışanlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağıllık düzeyleri nasıldır? Örgüt kültürü algısı ile örgütsel bağıllık arasında ilişki var mıdır?” soruları araştırma sorusu olarak belirlenmiş olup aşağıdaki sorulara cevaplar aranmaktadır:

1- Kurum çalışanlarının örgüt kültürü algıları demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

2- Kurum çalışanlarının örgütsel bağıllık düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

3- Örgüt kültürü ile örgütsel bağıllık düzeyi arasında ilişki var mıdır?

4.3. Uygulama Yapılan Kurum Hakkında Bilgi

Telekomünikasyon sektörünü düzenleme ve denetleme fonksiyonunun bağımsız bir idari otorite tarafından yürütülmesi amacıyla 2813 sayılı Telsiz Kanununda değişiklik

yapan 27.1.2000 tarihli ve 4502 sayılı Kanunla kurulan Telekomünikasyon Kurumu (TK), 10.11.2008 tarihli ve 5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu ile yeni bir düzenlemeye tabi olmuş ve adı Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu olarak değiştirilmiştir. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Kurulu, Başkan ve İkinci Başkan dâhil olmak üzere toplam 7 üyeden oluşur.

Kurum personeli kadro karşılığı sözleşmeli statüde istihdam edilir. Kurum personeli ücret, sosyal ve diğer mali haklar ile 5809 sayılı Kanunda yer alan hükümler dışında 657 sayılı Kanuna tâbidir. Hizmet gereklerini yerine getirebilmek amacıyla, hukuk müşavirliği, daire başkanlıkları ve ülke genelinde 7 bölge müdürlüğü bulunmaktadır (BTK: 2014).

BTK'nın, 5809 sayılı Kanunun 6. maddesinde görevleri sayılmış olup, bu görevlerden bazıları şunlardır:

- Haberleşme sektöründe, rekabetten dolayı çıkan ihlalleri denetlemek, yaptırım yapmak ve rekabet konularıyla ilgili olarak Rekabet Kurumundan görüş almak.
- Elektronik Haberleşme sektöründe rekabeti dengelemek, bu pazarda etkin olan işletmelere ve gerekli gördüğü zaman, diğer işletmelere mevzuatta belirtilen tedbirleri uygulamak.
- Tüketicilerin abonelik ile ilgili olan bilgilerini düzenlemek ve bu bilgilerin gizliliğinin sağlanması konusunda denetlemeler yapmak.
- Elektronik Haberleşme sektöründeki gelişmeleri takip etmek ve sektörün geliştirilmesi amacıyla çalışmalar yapmak, diğer kuruluşlarla işbirliği içinde olmak.
- Telekomünikasyon alanında kullanılacak her çeşit sistem ve cihazlar için yurt içinde ve yurt dışındaki ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak ve en son gelişmeleri de göz önünde bulundurarak, imalat ve kullanıma esas teşkil eden performans standartlarını tespit etmek, bunları uygulamak.
- Bakanlık tarafından verilen bilgiler çerçevesinde her yıl imzalanmış olan imtiyaz sözleşmeleri ile verilen telekomünikasyon ruhsatı ve genel izinleri listeleyen ve ilişkili oldukları hizmet türlerini de belirten bir rapor hazırlamak.
- İşletmecilerin, erişim kapsamında tüketicilere uygulanan tarifeleri denetlemek ve onaylamak, şeklinde sayabiliriz.

BTK ayrıca, Telekomünikasyon İletişim Başkanlığının (TİB) yasal olarak 23 Temmuz 2006 tarihinde faaliyete geçmesi ile birlikte TİB aracılığıyla 5397 sayılı Kanun ile yapılan değişiklik çerçevesinde adli ve önleyici dinleme tedbiri ile birlikte 5651 sayılı kanunla İnternet ortamında işlenen bazı suçların önlenmesiyle ilgili işleri yürütmek ve denetleme görevlerini yerine getirmektedir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma sorularına uygun olarak aşağıda belirlenen hipotezlerin doğruluğu sorgulanmaktadır:

Hipotez No	Hipotez Cümlesi
H1	Örgüt kültürü ve alt boyutları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H2	Örgüt kültürü ve alt boyutları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H3	Örgüt kültürü ve alt boyutları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H4	Örgüt kültürü ve alt boyutları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H5	Örgüt kültürü ve alt boyutları kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H6	Örgüt kültürü ve alt boyutları pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H7	Örgüt kültürü ve alt boyutları gelir durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H8	Örgütsel bağlılık ve alt boyutları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H9	Örgütsel bağlılık ve alt boyutları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H10	Örgütsel bağlılık ve alt boyutları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H11	Örgütsel bağlılık ve alt boyutları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H12	Örgütsel bağlılık ve alt boyutları kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H13	Örgütsel bağlılık ve alt boyutları pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H14	Örgütsel bağlılık ve alt boyutları gelir durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H15	Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında ilişki vardır.

4.5. Araştırmanın Kısıtları

Kurum da anket soruları içerisindeki örneklem grubunun çalıştığı başkanlık, cinsiyet, yaş ve unvanı soruları nedeniyle cevap verenlerin kimliklerinin tespit edilebileceğine yönelik duyulan tedirginlik, karşılaşılan ilk zorluktur. Kurumda yüz yüze anket yoluyla veri toplama yoluna gidilmesi nedeniyle çalışmanın alan çalışmasının öngörülen süreden daha fazla sürmesine neden olmuştur. Bir diğer karşılaşılan zorluk ise, çalışanların çalışmaya zaman ayırmak istememeleridir. Çalışanlar araştırmacıya “ne kadar sürer” “fazla zaman alacaksa bırakmayın” şeklinde soru yöneltmişler; anket formunun en fazla 10 dakika süreceğine ikna olduklarında anket ve ölçek formlarını cevaplama yoluna gitmişlerdir. Diğer taraftan çalışanlar örgütsel bağlılıklarıyla ilgili sorulara cevap vermemek istemeleri, bu konudaki görüşlerini açığa vurmak istememeleri karşılaşılan bir diğer zorluktur. Özellikle çalışmada kimlik bilgisi istenmediği halde “kimliğim belli olur mu”, “kişisel bilgi çok fazla” gibi birçok soru, önyargı ve güvensizlik duygusunun hâkim olduğu tepkilerle karşılaşılmıştır. Cevaplayacakların bu tedirginliklerini gidermek için cevaplayacaklardan kendilerine verilen anket formunu isterlerse elden değil evrak giriş kısmına bırakabilecekleri söylenerek katılımın fazla olması sağlanmıştır. Bazı cevap verenler kurumdan izin alıp alınmadığını sorarak izin kâğıdını görmek istemişlerdir. İzin kâğıdının görülmesi üzerine kurum personelinin daha fazla anket formunu doldurdukları görülmüştür. Yapılan bu çalışma ile birlikte yüz yüze anket yoluyla veri toplamanın zor olduğu tüm açıklığıyla görülmüştür.

4.6. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizine yer verilmiştir.

4.6.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada, BTK çalışanlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri saptanarak bunlar arasındaki ilişki betimlenmeye çalışılmıştır.

4.6.2. Araştırmanın Evreni

Araştırma evreni, 2013 yılı Mart-Nisan aylarında BTK Merkez Teşkilatı, İletişim Başkanlığı ve Bölge Müdürlüğünde çalışan 772 personelden oluşmaktadır.

Tablo 6: BTK Çalışan Sayısı

BTK Birimleri	Personel Sayısı
Merkez teşkilatı	438
Bölge müdürlükleri	136
İletişim Başkanlığı	198
Toplam	772

4.6.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada evrenin tamamına ulaşma hedeflendiğinden örnekleme yoluna gidilmemiştir. Araştırmanın örneklemini 2013 yılı Mart-Nisan aylarında BTK Merkez Teşkilatı, İletişim Başkanlığı ve 7 Bölge Müdürlüğünde çalışan 772 personelden mazereti nedeniyle kurumda bulunmayan 69 personelden geriye kalan 703 personel oluşturmaktadır.

4.6.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma amacına yönelik olarak 40 soru ve üç bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anketin birinci bölümü demografik özellikleri belirlemeye yönelik 6 sorudan oluşmaktadır. Demografik özellikleri belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, görevli pozisyon ve gelir durumu soruları kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümü “örgüt kültürü” düzeyini ölçmeye yöneliktir. Örgüt kültürünü ölçme amacıyla Ogbonna ve Haris (2000)’in hazırladığı ve Karadeniz (2010) tarafından yüksek lisans çalışmasında geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçek 16 soru ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Sorulardan 4’ü “yenilikçi kültür”, 4’ü “yarışmacı kültür”, 4’ü “bürokratik kültür”, 3’ü ise “topluluk kültürü” alt boyutlarını ifade etmektedir. Likert tarafından geliştirilen beşli Likert ölçeği formunda olan ölçeğin Karadeniz (2010) tarafından yapılan güvenilirlik analizinde “yenilikçi kültür” alt boyutu

için 0,84, “yarışmacı kültür” alt boyutu için 0,61, “bürokratik kültür” alt boyutu için 0,83, “topluluk kültürü” alt boyutu için 0,76 ve “Örgüt Kültürü Ölçeği” bütünü için 0,90 katsayısı elde edilmiştir. Güvenirlik analizinde çeşitli yöntemler kullanılmakla birlikte Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. 16 soru ile uygulanan “Örgüt Kültürü” ölçeği uygulama sonrası faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizinde optimal faktör sayısının bulunmasında aşağıdaki yaklaşımlara uygun davranılmıştır (Bayram, 2009:200):

- Analize dâhil edilen değişkenlerin toplam varyansın 2/3’ünü açıklaması sağlandı,
- Özdeğeri 1’den büyük olan faktörler alındı,
- Farklı faktörlerde yer alan değişkenlerin faktör yükler arasındaki farkı 0,10’dan yüksek olanlar elendi.

Yapılan faktör analizi sonrasında “Örgüt Kültürü” ölçeğindeki 3 soru elenmiş, geriye kalan 13 sorudan 3’ü “yenilikçi kültür”, 3’ü “yarışmacı kültür”, 4’ü “bürokratik kültür” ve 3’ü “topluluk kültürü” olmak üzere 4 faktörde toplanmıştır. Açıklanan varyansın yüksek olması, ilgili kavram ya da yapının o denli iyi ölçüldüğünün bir göstergesi olarak yorumlanır (Büyüköztürk, 2011:125). Analize dâhil edilen değişkenlerle ilgili toplam varyansın 2/3’ü kadar miktarının kapsandığı faktör sayısı önemli faktör sayısı olarak değerlendirilir (Büyüköztürk, 2011:125). Sözü edilen 4 faktör “Örgüt Kültürü” değişkenindeki toplam varyansın %71,5’ini açıklamaktadır.

Tablo 7: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Bileşenler			
	Topluluk Kültürü	Bürokratik Kültür	Yenilikçi Kültür	Yarışmacı Kültür
orgk1			,801	
orgk2			,813	
orgk3			,698	
orgk5				,685
orgk6				,815
orgk7				,644
orgk9		,815		
orgk10		,781		
orgk11		,647		
orgk12		,581		
orgk13	,765			
orgk14	,808			
orgk15	,819			

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Güvenirlilik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Testin güvenirlik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon (r), test puanlarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derece gerçek ve ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla kullanılır. Güvenirlik katsayısı 0,80 olan bir test için bireyler arası gözlenen test puanlarındaki farkların %80 oranında gerçek farkları yansıttığı söylenebilir (Büyüköztürk, 2011:170). Güvenirlik analizi testinde Cronbach Alpha (α) katsayısı “Örgüt Kültürü” ölçeği genelinde 0,90 olarak ölçülmüştür. “Örgüt kültürü” ölçeğinde bireyler arası gözlenen test puanlarındaki farklar %90 oranında gerçek farkları temsil etmektedir. “yenilikçi kültür” alt boyutunda 0,85; “yarışmacı kültür” alt boyutunda 0,75; “bürokratik kültür” alt boyutunda 0,78 ve “topluluk kültürü” alt boyutunda 0,87 olarak ölçülmüştür.

Güvenirlilik amacıyla “madde toplam korelasyonu” analizi de uygulanmıştır. Madde toplam korelasyonu, test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklar. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini gösterir ve testin iç tutarlılığının yüksek olduğunu gösterir. Genel olarak, madde-toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, 0,20-0,30 arasında kalan maddelerin

zorunlu görülmesi durumunda teste alınabileceği gerektiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2011:171). “Örgüt kültürü” ölçeğinde yapılan madde-toplam korelasyonu analizinde en düşük madde-toplam korelasyonu 0,40 (orgk9) olarak ölçülmüştür.

Tablo 8: Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Madde	Madde-Toplam Korelasyonu				Cronbach's Alpha
	Topluluk Kültürü	Bürokratik Kültür	Yenilikçi Kültür	Yarışmacı Kültür	
orgk1			,623		
orgk2			,646		
orgk3			,709		
orgk5				,675	
orgk6				,604	
orgk7				,590	
orgk9		,397			0,90
orgk10		,557			
orgk11		,562			
orgk12		,648			
orgk13	,644				
orgk14	,676				
orgk15	,704				

Anketin üçüncü bölümü “örgütsel bağlılık” düzeyini ölçmeye yöneliktir. Örgütsel bağlılık düzeyini ölçme amacıyla Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen 24 sorudan oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği 8 sorudan oluşan “duygusal bağlılık”, 8 sorudan oluşan “devam bağlılığı”, 8 sorudan oluşan “normatif bağlılık” alt boyutlarından oluşmaktadır.

Gündoğan (2009) güvenilirlik analizinde ölçeğin 6 soruya düşen “duygusal bağlılık” boyutu için 0,83, 6 soruya düşen “devamlılık” boyutu için 0,80 ve 4 soruya düşürdüğü “normatif bağlılık” alt boyutu için 0,87, ölçeğin tamamı için ise (16 soru) 0,72 alfa katsayılarına ulaşmıştır. Boylu, Pelit ve Güçer (2007) ise çalışmalarında “duygusal bağlılık” boyutu (6 soru) için 0,92, “devamlılık” boyutu (6 soru) için 0,79, “normatif bağlılık” boyutu (5 soru) 0,80 ve ölçeğin tamamı için (17 soru) 0,85 alfa katsayısı elde etmişlerdir. Karadeniz (2010) çalışmasında 24 sorunun tamamını kullanarak, alt boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayılarını sırasıyla 0.70, 0,80 ve 0,82 olarak bulmuştur. Anket uygulamasında 24 soru ile kullanılan “Örgütsel Bağlılık” ölçeği uygulama sonrasında faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizi sonrasında “Örgütsel

Bağlılık” ölçeğindeki 9 soru elenmiş, geriye kalan 15 sorudan 5’i “duygusal bağlılık”, 6’sı “devam bağlılığı”, 4’ü “normatif bağlılık” olmak üzere 3 faktörde toplanmıştır. Sözü edilen 3 faktör “Örgütsel Bağlılık” değişkenindeki toplam varyansın %56’sını açıklamaktadır.

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Bileşenler		
	Duygusa 1 Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
orgb1	,705		
orgb3	,662		
orgb7	,572		
orgb8	,736		
orgb6	,816		
orgb10		,641	
orgb11		,682	
orgb13		,717	
orgb14		,754	
orgb15		,655	
orgb16		,688	
orgb20			,670
orgb21			,619
orgb22			,812
orgb23			,732

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Güvenirlilik analizi testinde Cronbach Alpha (α) katsayısı “Örgütsel Bağlılık” ölçeği genelinde 0,75 olarak ölçülmüştür. “Örgütsel bağlılık” ölçeğinde bireyler arası gözlenen test puanlarındaki farklar %75 oranında gerçek farkları temsil etmektedir. “Duygusal bağlılık” alt boyutunda 0,79; “devam bağlılığı” alt boyutunda 0,79; “normatif bağlılık” alt boyutunda 0,74 olarak ölçülmüştür.

Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Madde-Toplam Korelasyonu				Cronbach' s Alpha
Madde	Topluluk Kültürü	Bürokratik Kültür	Yenilikçi Kültür	
orgb1	,525			
orgb3	,431			
orgb7	,480			
orgb8	,229			
orgb6	,235			
orgb10		,270		
orgb11		,354		
orgb13		,366		
orgb14		,230		
orgb15		,106		
orgb16		,360		
orgb20			,489	
orgb21			,474	
orgb22			,403	
orgb23			,419	

4.6.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma örneklemini oluşturan 703 personele veri toplama aracı olarak kullanılan 47 soruluk anket elden dağıtılmış ve 2 hafta sonra toplanmış ancak anketlerin 480'i geri dönmüş ve 480 anketten veri analizine uygun olmayan 37 anket çıkarıldıktan sonra 443 çalışana ait anket kullanılmıştır.

4.6.6. Verilerin Analizi

Anket verilerinin analizinde istatistik paket programlarından SPSS 15 (Statistical Package Social Science) kullanılmıştır. Örnekleme ait demografik özelliklerin tespitinde frekans ve yüzde dağılımları; örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algının ve örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin algının demografik özelliklere göre karşılaştırılmasında hipotez testleri; örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespiti için de korelasyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

Veri analizi öncesinde parametrik test yöntemlerine uygunluğu sına amaçıyla normallik sınaması yapılmıştır. Parametrik test koşullarından biri olan “her grup

düzeyinde anakütlenin” normal dağılması koşulunun sınanması amacıyla Kolmogorov Smirnov Z testi uygulanmıştır. Analizde istatistiksel hipotez “puanların dağılımı normal dağılımdan anlamlı farklılık göstermez” şeklinde kurulduğu için hesaplanan p değerinin 0,05’ten büyük çıkması, bu anlamlılık düzeyinde puanların normal dağılımdan anlamlı sapma göstermediği, uygun olduğu şeklinde yorumlanır (Büyüköztürk, 2011: 42).

“Örgüt Kültürü” ve alt boyutları, “Örgütsel Bağlılık” ve alt boyutları ile her iki ölçek ve alt boyutlarının karşılaştırması yapılacak demografik gruplardaki normallik dağılımları incelenmiştir. Yapılan analizde “Örgüt Kültürü” ve “Örgütsel Bağlılık” ölçek ve alt boyutlarında ve karşılaştırma gruplarında en az bir grupta “normalden sapma” görüldüğünden veri analizinde “parametrik olmayan yöntemler” kullanılmıştır. Bu amaçla;

- Örgüt kültürü ve alt boyutlarının cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre; Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Mann Whitney U testi, iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test eder. Başka bir anlatımla, bu test iki ilişkisiz grubun, ilgilenilen değişken bakımından evrende benzer dağılımlara sahip olup olmadığını test eder. Parametrik koşulların sağlanamadığı durumlarda parametrik testlerden Student t testine alternatif olarak kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2011:155).
- Örgüt kültürü ve alt boyutlarının ve Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının yaş, kıdem, öğrenim durumu, görevli pozisyon ve gelir durumu değişkenlerine göre karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis H testi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirlerinden anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test eder. Analizde k tane örneklemin bir bağımlı değişkene ait puanları karşılaştırılır. Analiz, puanların grup değişkenine göre oluşturulan her bir alt grupta normal dağılım varsayımını gerektirmediği için tek yönlü varyans analizine alternatif bir tekniktir (Büyüköztürk, 2011:158).
- Örgüt kültürü ve alt boyutları ile Örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla Spearman Brown Sıra Farkları korelasyonu

kullanılmıştır. Spearman Brown Sıra Farkları Korelasyon katsayısı iki değişkenin birlikte (ikili) normal dağılım göstermesini gerektiren Pearson korelasyon testi yerine kullanılır. Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif ilişkiyi; 0,00 olması ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının 0,70–1,00 olması “yüksek”; 0,30–0,70 olması “orta”; 0,00–0,30 arasında olması ise “düşük” düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir. Katsayının yanı sıra iki değişken arasında hesaplanan korelasyon katsayısının “sıfırdan anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin test işlemi” yapılır (Büyüköztürk, 2011: 32).

BÖLÜM 5: BULGULAR

5.1. Çalışanlara İlişkin Kişisel Bulgular

Tablo 11: BTK Çalışanlarının İşe İlişkin Özellikleri

Demografik özellik	Alt gruplar	f	%	Demografik özellik	Alt gruplar	f	%	
Cinsiyet	Erkek	324	73,6	Pozisyon	Yönetici	15	3,4	
	Kadın	116	26,4		Bilişim uzmanı	95	21,4	
Yaş	18-25	57	13,0		İletişim uzmanı	111	25,1	
	26-35	217	49,3		Teknik-idari uzman	47	10,6	
	36-55	140	31,8		Uzman/Mühendis/Avukat/Şef	101	22,8	
	55 ve üzeri	26	5,9		Diğer	74	16,7	
Medeni durum	Bekar	133	30,0		Çalıştığı yer	Merkez teşkilatı	204	46,0
	Evli	310	70,0			İletişim başkanlığı	131	29,6
Eğitim durumu	Lise veya dengi	45	10,2			Bölge müdürlüğü	108	24,4
	Lisans	298	67,3		Gelir	2000-2500TL	70	16,0
	Ön lisans	27	6,1	3500-4500 TL		128	29,2	
Lisansüstü	73	16,5	4500-6000 TL	130		29,7		
			6000 TL üzeri	110		25,1		

Çalışmaya katılan çalışanların 324'ü (%73,6) erkek, 116'sı (%26,4)'ü kadındır. 57'si (%13,0) 18–25 yaş, 217'si (%49,3) 26–35 yaş, 140'4 (%31,8) 36–55 yaş aralığında, 26'sı (%5,9) ise 55 yaş ve üzerindedir. Çalışanların 133'ü (%30,0) bekâr, 310'u (%70,0) evlidir. Eğitim durumlarına bakıldığında 45'i (%10,2) lise veya dengi okul, 298'i (%67,3) lisans, 27'si (%6,1) ön lisans ve 73'ü (%16,5) lisansüstü mezunudur. Çalışanların 15'i (%3,4) yönetici (kurum başkan yardımcısı, daire başkanı, bölge müdürü, bölge müdür yardımcısı, müdür), 95'i (%21,4) bilişim başuzmanı, bilişim uzmanı, bilişim uzman yardımcısı, 111'i (%25,1) iletişim uzmanı, iletişim uzman yardımcısı, 47'si (%10,6) teknik-idari uzman, teknik-idari uzman yardımcısı, 101'i (%22,8) uzman, mühendis, avukat, şef, 74'ü (%16,7) diğer (bilgisayar işletmeni, memur, tekniker, teknisyen, şoför vb.) pozisyonundadır. Çalışanların 204'ü (%46,0) merkez teşkilatında, 131'i (%29,6) iletişim başkanlığında, 108'i (%24,4) bölge müdürlüğünde çalışmaktadır. 70'inin (%16,0) geliri 2000-2500TL, 128'inin (%29,2)

3500–4500 TL, 130'unun (%29,7) 4500-6000TL arasında ve 110'unun (%25,1) 6000 TL üzerindedir.

5.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Kurum çalışanlarının örgüt kültürü algıları demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?”

Tablo 12: Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek boyutu	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Yenilikçi kültür	Erkek	324	233,67	75710,50	-3,660	0,00
	Kadın	116	183,70	21309,50		
Yarışmacı kültür	Erkek	324	230,15	74570,00	-2,684	0,01
	Kadın	116	193,53	22450,00		
Bürokratik kültür	Erkek	324	228,41	74003,50	-2,194	0,03
	Kadın	116	198,42	23016,50		
Topluluk kültürü	Erkek	324	234,68	76037,50	-3,930	0,00
	Kadın	116	180,88	20982,50		
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Erkek	324	234,72	76050,50	-3,924	0,00
	Kadın	116	180,77	20969,50		

p<0,05

Tabloya göre “yenilikçi kültür” (Z=-3,660 p<0,05), “yarışmacı kültür” (Z=-2,684 p<0,05), “bürokratik kültür” (Z=-2,194 p<0,05) ve “topluluk kültürü” (Z=-3,930 p<0,05) alt boyutlarında ve “örgüt kültürü” (Z=-3,924 p<0,05) ölçeğinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü ve alt boyutları erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre erkek çalışanlar yenilikçi kültür, yarışmacı kültür, bürokratik kültür ve topluluk kültürü alt boyutlarında ve örgüt kültürü genelinde kadın çalışanlara göre daha yüksek puanlara sahiptir. Erkek çalışanlar kurumlarını kadın çalışanlara göre daha fazla yenilikçi, daha fazla yarışmacı, daha fazla bürokratik, daha fazla topluluk kültürüne ve daha yüksek düzeyde örgüt kültürüne sahip olarak görmektedir.

Tablo 13: Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait T Testi Sonuçları

Ölçek boyutu	Medeni durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Yenilikçi kültür	Bekar	133	224,31	29833,00	-0,250	0,80
	Evli	310	221,01	68513,00		
Yarışmacı kültür	Bekar	133	215,79	28699,50	-0,675	0,50
	Evli	310	224,67	69646,50		
Bürokratik kültür	Bekar	133	211,86	28177,00	-1,100	0,27
	Evli	310	226,35	70169,00		
Topluluk kültürü	Bekar	133	220,17	29282,50	-0,198	0,84
	Evli	310	222,79	69063,50		
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Bekâr	133	215,74	28693,00	-0,675	0,50
	Evli	310	224,69	69653,00		

p<0,05

Tabloya göre “yenilikçi kültür” (Z=-0,250 p>0,05), “yarışmacı kültür” (Z=-0,67 p>0,05), “bürokratik kültür” (Z=-1,100 p>0,05) ve “topluluk kültürü” (Z=-0,198 p>0,05) alt boyutlarında ve “örgüt kültürü” (Z=-0,198 p>0,05) ölçeğinde medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü ve alt boyutları evli ve bekâr çalışanlar arasında anlamlı farklılık göstermemektedir. Çalışılan kurumun yenilikçi, yarışmacı, bürokratik, topluluk kültürü ve örgüt kültürü düzeyini evli ve bekâr çalışanlar aynı düzeyde algılamakta veya diğer bir ifadeyle örgüt kültürünü algılama düzeyi evli ve bekâr çalışanlar arasında farklı değildir.

Tablo 14: Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek boyutu	Yaş	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamli Farklilik
Yenilikçi kültür	A-18-25	57	252,75	3	9,886	0,02	A-C C-D
	B-26-35	217	222,10				
	C-36-55	140	198,56				
	D-55 ve üzeri	26	254,58				
Yarışmacı kültür	A-18-25	57	234,86	3	1,703	0,64	
	B-26-35	217	223,53				
	C-36-55	140	211,11				
	D-55 ve üzeri	26	214,27				
Bürokratik kültür	A-18-25	57	238,53	3	2,582	0,46	
	B-26-35	217	212,57				
	C-36-55	140	222,05				
	D-55 ve üzeri	26	238,79				
Topluluk kültürü	A-18-25	57	246,12	3	5,230	0,16	
	B-26-35	217	223,23				
	C-36-55	140	203,49				
	D-55 ve üzeri	26	233,13				
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	A-18-25	57	247,60	3	4,675	0,20	
	B-26-35	217	219,84				
	C-36-55	140	207,13				
	D-55 ve üzeri	26	238,62				

p<0,05

Tabloya göre “yenilikçi kültür” alt boyutunda en az iki yaş grubu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($X^2=9,886$ p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre 18–25 yaş grubu ile 36-55 yaş grubu (A-C) arasında ve 36-55 yaş grubu ile 55 yaş ve üzerindeki çalışanlar arasında (C-D) yenilikçi kültür alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 18–25 yaş grubundaki ve 55 yaş ve üzerindeki çalışanların yenilikçi kültür puanları 36–55 yaş grubundaki çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. En küçük yaş grubu ve en büyük yaş grubundaki çalışanların kurumlarının yenilikçi kültür düzeyi hakkındaki algıları orta yaş grubundaki çalışanların algısından daha yüksektir.

Bu durumun, 18-25 yaş aralığında çalışanların teknolojiye tam olarak uyum sağladığı yaş grubunda olmaları, 55 yaş üzerindeki çalışanların teknolojik gelişmeler öncesini de bilmeleri ve günümüz koşulları ile karşılaştırabilmeleri nedeniyle gerçekleşmiş olduğu düşünülmektedir.

“Yarışmacı kültür” ($X^2=1,703$ $p>0,05$) alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı yaş gruplarındaki çalışanların kurumlarının yenilikçi kültür düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

“Bürokratik kültür” ($X^2=2,582$ $p>0,05$) alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı yaş gruplarındaki çalışanların kurumlarının bürokratik kültür düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

“Topluluk kültürü” ($X^2=5,230$ $p>0,05$) alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı yaş gruplarındaki çalışanların kurumlarının topluluk kültürü düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

“Örgüt kültürü” ($X^2=4,675$ $p>0,05$) ölçeğinde yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı yaş gruplarındaki çalışanların kurumlarının örgüt kültürü düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 15: Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek boyutu	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı Farklılık
Yenilikçi kültür	A- Lise ve dengi	45	222,14	3	0,686	0,88	
	B- Lisans	298	224,14				
	C- Ön lisans	27	227,81				
	D- Lisansüstü	73	211,02				
Yarışmacı kültür	A- Lise ve dengi	45	248,48	3	3,953	0,27	
	B- Lisans	298	221,27				
	C- Ön lisans	27	236,96				
	D- Lisansüstü	73	203,14				
Bürokratik kültür	A- Lise ve dengi	45	220,06	3	2,065	0,56	
	B- Lisans	298	226,63				
	C- Ön lisans	27	225,69				
	D- Lisansüstü	73	202,95				
Topluluk kültürü	A- Lise ve dengi	45	238,01	3	1,971	0,58	
	B- Lisans	298	218,49				
	C- Ön lisans	27	245,87				
	D- Lisansüstü	73	217,63				
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	A- Lise ve dengi	45	233,28	3	1,702	0,64	
	B- Lisans	298	222,06				
	C- Ön lisans	27	239,65				
	D- Lisansüstü	73	208,28				

p<0,05

Tabloya göre “yenilikçi kültür” ($X^2=0,686$ $p>0,05$) alt boyutunda eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı eğitim gruplarındaki çalışanların kurumlarının yenilikçi kültür düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

“Yarışmacı kültür” ($X^2=3,953$ $p>0,05$) alt boyutunda eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı eğitim gruplarındaki çalışanların kurumlarının yarışmacı kültür düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

“Bürokratik kültür” ($X^2=2,065$ $p>0,05$) alt boyutunda eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı eğitim gruplarındaki çalışanların kurumlarının bürokratik kültür düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

“Topluluk kültürü” ($X^2=1,971$ $p>0,05$) alt boyutunda eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı eğitim gruplarındaki çalışanların kurumlarının topluluk kültürü düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

“Örgüt kültürü” ($X^2=1,702$ $p>0,05$) ölçeğinde öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı eğitim gruplarındaki çalışanların kurumlarının örgüt kültürü düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

Bu sonuçlar neticesinde kurumda eğitim seviyesinin çalışanların kültür düzeylerine ilişkin algıları arasında bir farkın olmadığını göstermektedir.

Tablo 16: Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı Farklılık
Yenilikçi kültür	A- 1-5 yıl	142	248,39	2	12,669	0,00	A-B
	B- 6-10 yıl	101	196,05				A-C
	C- 10 yıldan fazla	193	208,25				
Yarışmacı kültür	A- 1-5 yıl	142	241,25	2	7,999	0,02	A-C
	B- 6-10 yıl	101	217,69				
	C- 10 yıldan fazla	193	202,19				
Bürokratik kültür	A- 1-5 yıl	142	214,35	2	1,509	0,47	
	B- 6-10 yıl	101	231,91				
	C- 10 yıldan fazla	193	214,54				
Topluluk kültürü	A- 1-5 yıl	142	246,03	2	10,286	0,01	A-B
	B- 6-10 yıl	101	201,49				A-C
	C- 10 yıldan fazla	193	207,15				
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	A- 1-5 yıl	142	242,18	2	7,497	0,02	A-B
	B- 6-10 yıl	101	209,41				A-C
	C- 10 yıldan fazla	193	205,84				

p<0,05

Tabloya göre “yenilikçi kültür” ($X^2=12,669$ p<0,05), “yarışmacı kültür” ($X^2=7,999$ p<0,05), “topluluk kültürü” ($X^2=10,286$ p<0,05) alt boyutlarında ve “örgüt kültürü” ($X^2=7,497$ p<0,05) ölçeğinde en az iki kıdem grubu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanlar ile 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlar arasında (A-B, A-C) yenilikçi kültür alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanların yenilikçi kültür puanları 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanların yenilikçi kültür puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanların kurumlarının yenilikçi kültür düzeyi hakkındaki algıları 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanların algısından daha yüksektir.

Yarışmacı kültür alt boyutu incelendiğinde 1–5 yıl kıdeme sahip çalışanlar ile 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlar arasında (A-C) anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanların yarışmacı kültür puanları 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanların yarışmacı kültür puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. 1-5 yıl

kıdeme sahip çalışanların kurumlarının yarışmacı kültür düzeyi hakkındaki algıları 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanların algısından daha yüksektir.

Topluluk kültürü alt boyutu incelendiğinde 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanlar ile 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlar arasında (A-B, A-C) topluluk kültürü alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanların topluluk kültürü puanları 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanların topluluk kültürü puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanların kurumlarının topluluk kültürü düzeyi hakkındaki algıları 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanların algısından daha yüksektir.

Örgüt kültürü ölçeği incelendiğinde 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanlar ile 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlar arasında (A-B, A-C) örgüt kültürü ölçeğinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanların örgüt kültürü puanları 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanların örgüt kültürü puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanların kurumlarının örgüt kültürü düzeyi hakkındaki algıları 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanların algısından daha yüksektir.

“Bürokratik kültür” ($X^2=1,509$ $p>0,05$) alt boyutunda kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı kıdem gruplarındaki çalışanların kurumlarının bürokratik kültür düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 17: Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutlarının Pozisyon Değişkenine Göre Betimsel İstatistikler

Ölçek boyutu	Pozisyon	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı Farklılık
Yenilikçi kültür	A-Yönetici	15	277,77				
	B-Bilişim uzmanı	95	212,79				
	C-İletişim uzmanı	111	237,57				
	D-Teknik-idari uzman	47	213,23	5	7,287	0,20	
	E-Uzman/Mühendis/Avukat/Şef	101	204,87				
	F-Diğer	74	228,11				
Yarışmacı kültür	A-Yönetici	15	268,77				
	B-Bilişim uzmanı	95	214,87				
	C-İletişim uzmanı	111	224,86				
	D-Teknik-idari uzman	47	191,91	5	6,047	0,30	
	E-Uzman/Mühendis/Avukat/Şef	101	221,71				
	F-Diğer	74	236,88				
Bürokratik kültür	A-Yönetici	15	273,03				
	B-Bilişim uzmanı	95	224,99				
	C-İletişim uzmanı	111	211,91				
	D-Teknik-idari uzman	47	209,94	5	3,735	0,59	
	E-Uzman/Mühendis/Avukat/Şef	101	225,31				
	F-Diğer	74	226,09				
Topluluk kültürü	A-Yönetici	15	315,23				A-B
	B-Bilişim uzmanı	95	198,54				A-C
	C-İletişim uzmanı	111	241,77				A-D
	D-Teknik-idari uzman	47	211,86	5	16,702	0,01	A-E
	E-Uzman/Mühendis/Avukat/Şef	101	204,71				A-F B-C
	F-Diğer	74	233,61				C-E
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	A-Yönetici	15	304,13				
	B-Bilişim uzmanı	95	211,04				
	C-İletişim uzmanı	111	232,57				
	D-Teknik-idari uzman	47	201,67	5	10,047	0,07	
	E-Uzman/Mühendis/Avukat/Şef	101	210,72				
	F-Diğer	74	231,87				

p<0,05

Tabloya göre “topluluk kültürü” ($X^2=16,702$ $p<0,05$) alt boyutunda en az iki pozisyon arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre Yöneticiler (kurum başkan yardımcısı, daire başkanı, bölge müdürü, bölge müdür yardımcısı, müdür) ile bilişim uzmanları, iletişim uzmanları, teknik-idari uzman, uzman/mühendis/avukat/şef ve diğer çalışanlar arasında (A-B, A-C, A-D, A-E, A-F) topluluk kültürü alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Buna göre yöneticilerin topluluk kültürü puanları diğer tüm çalışanların topluluk kültürü puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Yöneticilerin kurumlarının topluluk kültürü düzeyi hakkındaki algıları yönetici olmayan diğer çalışanların algısından daha yüksektir.

Yine topluluk kültürü alt boyutu incelendiğinde bilişim uzmanı (bilişim baş uzmanı, bilişim uzmanı, bilişim uzman yardımcısı) çalışanlar ile iletişim uzmanı (iletişim uzmanı iletişim uzman yardımcısı) çalışanlar arasında (B-C) ve iletişim uzmanı çalışanlar ile uzman/mühendis/avukat/şef çalışanlar arasında (C-E) anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre iletişim uzmanı çalışanların topluluk kültürü puanları bilişim uzmanı ve uzman/mühendis/avukat/şef çalışanların topluluk kültürü puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bilişim uzmanlarının kurumlarının topluluk kültürü düzeyi hakkındaki algıları hakkındaki algıları iletişim uzmanı ve uzman/mühendis/avukat/şef personelin algısından daha yüksektir.

“Yenilikçi kültür” ($X^2=7,287$ $p>0,05$) alt boyutunda pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı pozisyonlardaki çalışanların kurumlarının yenilikçi kültür düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

“Yarışmacı kültür” ($X^2=6,047$ $p>0,05$) alt boyutunda pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı pozisyonlardaki çalışanların kurumlarının yarışmacı kültür düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

“Bürokratik kültür” ($X^2=3,735$ $p>0,05$) alt boyutunda pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı pozisyonlardaki çalışanların kurumlarının bürokratik kültür düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır

“Örgüt kültürü” ($X^2=10,047$ $p>0,05$) ölçeğinde pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı pozisyonlardaki çalışanların kurumlarının örgüt kültürü düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 18: Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutlarının Gelir Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek boyutu	Gelir Durumu	N	Sıra Ortalaması	sd	X^2	p	Anlamlı Farklılık
Yenilikçi kültür	A- 2000-3500 TL	70	241,16	3	6,035	0,11	
	B- 3500-4500 TL	128	230,64				
	C- 4500-6000 TL	130	213,32				
	D- 6000 TL üzeri	110	200,06				
Yarışmacı kültür	A- 2000-3500 TL	70	250,11	3	7,915	0,04	A-D
	B- 3500-4500 TL	128	214,87				
	C- 4500-6000 TL	130	225,83				
	D- 6000 TL üzeri	110	197,93				
Bürokratik kültür	A- 2000-3500 TL	70	224,17	3	0,180	0,98	
	B- 3500-4500 TL	128	217,63				
	C- 4500-6000 TL	130	220,85				
	D- 6000 TL üzeri	110	217,11				
Topluluk kültürü	A- 2000-3500 TL	70	246,11	3	4,882	0,18	
	B- 3500-4500 TL	128	223,00				
	C- 4500-6000 TL	130	206,10				
	D- 6000 TL üzeri	110	214,34				
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	A- 2000-3500 TL	70	242,15	3	3,565	0,31	
	B- 3500-4500 TL	128	223,13				
	C- 4500-6000 TL	130	213,58				
	D- 6000 TL üzeri	110	207,86				

$p<0,05$

Tabloya göre “yarışmacı kültür” ($X^2=7,915$ $p<0,05$) alt boyutunda en az iki gelir grubundaki çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre 2000-3500TL gelire sahip çalışanlar ile 6000TL ve üzeri gelire sahip çalışanlar arasında (A-D) yarışmacı kültür alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 2000-3500TL gelire sahip çalışanların yarışmacı kültür puanları 6000TL ve üzeri gelire sahip çalışanların yarışmacı kültür puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. 2000-3500TL gelir grubundaki çalışanların kurumlarının yarışmacı kültür düzeyi hakkındaki algıları 6000TL ve üzeri gelire sahip çalışanların algısından daha yüksektir.

“Yenilikçi kültür” ($X^2=6,035$ $p>0,05$) alt boyutunda gelir durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı gelir gruplarındaki çalışanların kurumlarının yenilikçi kültür düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

“Bürokratik kültür” ($X^2=0,180$ $p>0,05$) alt boyutunda gelir durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı gelir gruplarındaki çalışanların kurumlarının bürokratik kültür düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

“Topluluk kültürü” ($X^2=4,882$ $p>0,05$) alt boyutunda gelir durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı gelir gruplarındaki çalışanların kurumlarının topluluk kültürü düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

“Örgüt kültürü” ($X^2=3,565$ $p>0,05$) ölçeğinde gelir durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı gelir gruplarındaki çalışanların kurumlarının örgüt kültürü düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

Kurumda 2000-3500 TL arasında gelire sahip olanların 6000 TL üzerinde gelire sahip olanlardan daha yüksek yarışmacı kültür algısına sahip olduğu görülmüştür. Bu durum çalışanların yıllar içerisinde terfi almaları ve belli bir zaman geçtikten sonra buldukları pozisyondaki rekabetin azalmasından kaynaklanmaktadır. Örnek verecek olursak kurumda Bilişim/İletişim başuzmanlığına geçiş için hiçbir şartın olmaması sadece kariyer meslekte on yıl çalışma şartının aranmasının buna sebep olacak nedenlerden biri olduğu değerlendirilmektedir.

5.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Kurum çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?”

Tablo 19: Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek boyutu	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Duygusal bağlılık	Erkek	324	229,88	74480,50	-2,592	0,01
	Kadın	116	194,31	22539,50		
Devam bağlılığı	Erkek	324	212,34	68797,00	-2,257	0,02
	Kadın	116	243,30	28223,00		
Normatif bağlılık	Erkek	324	224,47	72728,50	-1,100	0,27
	Kadın	116	209,41	24291,50		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Erkek	324	221,96	71913,50	-0,402	0,69
	Kadın	116	216,44	25106,50		

p<0,05

Tabloya göre “duygusal bağlılık” ($Z=-2,592$ $p<0,05$) ve “devam bağlılığı” ($Z=-2,257$ $p<0,05$) alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarından alınan puanlar erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre erkek çalışanların duygusal bağlılıkları kadın çalışanlara göre; kadın çalışanların ise devam bağlılığı erkek çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Bu durum erkek çalışanların örgütlerini daha çok sahiplenmelerinden, kadın çalışanların ise sorumluluk duygusuyla hareket ederek işlerine devam etmek konusunda erkek çalışanlara göre daha kararlı olmalarından ileri geldiği düşünülmektedir.

Normatif bağlılık ($Z=-1,100$ $p>0,05$) alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Kadın ve erkek çalışanların normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde ($Z=-0,402$ $p>0,05$) cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait T Testi Sonuçları

Ölçek boyutu	Medeni durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Duygusal bağlılık	Bekar	133	219,64	29212,00	-0,255	0,80
	Evli	310	223,01	69134,00		
Devam bağlılığı	Bekar	133	200,67	26688,50	-2,304	0,02
	Evli	310	231,15	71657,50		
Normatif bağlılık	Bekar	133	209,72	27893,00	-1,329	0,18
	Evli	310	227,27	70453,00		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Bekar	133	203,23	27030,00	-2,023	0,04
	Evli	310	230,05	71316,00		

p<0,05

Tabloya göre “devam bağlılığı” (Z=-2,304 p<0,05) alt boyutu ve “örgütsel bağlılık” (Z=-2,023 p<0,05) ölçeğinde medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle devam bağlılığı alt boyutundan ve örgütsel bağlılık ölçeğinden alınan puanlar bekâr ve evli çalışanlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre evli çalışanların devam bağlılığı ve örgütsel bağlılığı bekâr çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu farklılığın kurumda evli olan çalışanların aile sorumluluklarının olmasının bu boyutu etkilediği düşünülmektedir.

Duygusal bağlılık (Z=-0,255 p>0,05) alt boyutunda medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Evli ve bekâr çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır.

Normatif bağlılık alt boyutunda (Z=-1,329 p>0,05) medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Evli ve bekâr çalışanların normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 21: Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek boyutu	Yaş	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı Farklılık
Duygusal bağlılık	A-18-25	57	233,91	3	2,695	0,44	
	B-26-35	217	221,19				
	C-36-55	140	209,40				
	D-55 ve üzeri	26	245,12				
Devam bağlılığı	A-18-25	57	177,88	3	25,505	0,00	A-C
	B-26-35	217	204,93				B-C
	C-36-55	140	263,01				
	D-55 ve üzeri	26	215,00				
Normatif bağlılık	A-18-25	57	196,24	3	14,573	0,00	A-C
	B-26-35	217	206,39				A-D
	C-36-55	140	240,80				B-C
	D-55 ve üzeri	26	282,15				B-D
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	A-18-25	57	194,70	3	12,715	0,01	A-C
	B-26-35	217	206,52				A-D
	C-36-55	140	245,90				B-C
	D-55 ve üzeri	26	256,94				

p<0,05

Tabloya göre “devam bağlılığı” ($X^2=25,505$ p<0,05) ve “normatif bağlılık” ($X^2=14,573$ p<0,05) alt boyutlarında ve “örgütsel bağlılık” ($X^2=12,715$ p<0,05) ölçeğinde en az iki yaş grubu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre 18-25 yaş grubu çalışanlar ile 36-55 yaş grubu çalışanlar ve 26-35 yaş grubu çalışanlar ile 36-55 yaş grubu çalışanlar arasında (A-B, B-C) devam bağlılığı alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 36-55 yaş grubundaki çalışanların devam bağlılığı puanları 18-25 yaş grubu ve 26-35 yaş grubu çalışanların devam bağlılığı puanlarından anlamlı düzeyde daha düşüktür. 36-55 yaş grubu çalışanların devam bağlılığı 18-25 yaş ve 26-35 yaş grubundaki çalışanlardan daha yüksektir.

Normatif bağıllık alt boyutu incelendiğinde 18-25 yaş grubu çalışanlar ile 36-55 yaş grubu ve 55 yaş ve üzeri çalışanlar arasında (A-C, A-D) anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 18-25 yaş grubu çalışanların normatif bağıllık puanları 36-55 yaş grubu ve 55 yaş üzerindeki çalışanların normatif bağıllık puanlarından anlamlı düzeyde daha düşüktür. Yine normatif bağıllık alt boyutunda 26-35 yaş grubu çalışanlar ile 36-55 yaş grubu ve 55 yaş ve üzeri çalışanlar arasında (B-C, B-D) anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 26-35 yaş grubu çalışanların normatif bağıllık puanları 36-55 yaş grubu ve 55 yaş ve üzerindeki çalışanların normatif bağıllık puanlarından anlamlı düzeyde daha düşüktür. 18-25 yaş grubu çalışanların normatif bağıllığı 36-55 yaş grubu ve 55 yaş üzerindeki çalışanlardan daha düşüktür. 26-35 yaş grubu çalışanların normatif bağıllıkları 36-55 yaş grubu ve 55 yaş ve üzerindeki çalışanlardan daha düşüktür.

Örgütsel bağıllık ölçeği incelendiğinde 18-25 yaş grubu çalışanlar ile 36-55 yaş grubu ve 55 yaş ve üzeri çalışanlar arasında (A-C, A-D) anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 18-25 yaş grubu çalışanların örgütsel bağıllık puanları 36-55 yaş grubu ve 55 yaş üzerindeki çalışanların örgütsel bağıllık puanlarından anlamlı düzeyde daha düşüktür. Yine örgütsel bağıllık ölçeğinde 26-35 yaş grubu çalışanlar ile 36-55 yaş grubu çalışanlar arasında (B-C) anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 26-35 yaş grubu çalışanların örgütsel bağıllık puanları 36-55 yaş grubu çalışanların örgütsel bağıllık puanlarından anlamlı düzeyde daha düşüktür. 18-25 yaş grubu çalışanların örgütsel bağıllığı 36-55 yaş grubu ve 55 yaş üzerindeki çalışanlardan daha düşüktür. 26-35 yaş grubu çalışanların örgütsel bağıllıkları 36-55 yaş grubundaki çalışanlardan daha düşüktür.

“Duygusal bağıllık” ($X^2=2,695$ $p>0,05$) alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı yaş gruplarındaki çalışanların normatif bağıllık düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır.

Bu sonuçların genel olarak değerlendirilmesi sonucunda kurumda 36 yaş üzeri çalışanların, 36 yaş altında çalışanlara göre devam bağıllıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, 36 yaş üzeri çalışanların aile kurmuş olmaları, daha fazla sorumluluk taşıyor olmaları, işlerini özümsemiş ve kurumdan ayrılarak düzenlerinin bozulmasını istemedikleri gibi nedenlerden ileri geldiği değerlendirilmektedir.

Tablo 22: Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek boyutu	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı Farklılık
Duygusal bağlılık	A- Lise ve dengi	45	220,92	3	0,378	0,95	
	B- Lisans	298	223,12				
	C- Ön lisans	27	230,67				
	D- Lisansüstü	73	214,88				
Devam bağlılığı	A- Lise ve dengi	45	243,31	3	5,460	0,14	
	B- Lisans	298	221,82				
	C- Ön lisans	27	253,35				
	D- Lisansüstü	73	198,01				
Normatif bağlılık	A- Lise ve dengi	45	281,30	3	15,431	0,00	A-B
	B- Lisans	298	211,81				A-D
	C- Ön lisans	27	265,93				B-C
	D- Lisansüstü	73	210,80				
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	A- Lise ve dengi	45	256,84	3	8,088	0,04	A-D
	B- Lisans	298	219,25				C-D
	C- Ön lisans	27	257,96				
	D- Lisansüstü	73	198,44				

p<0,05

Tabloya göre “normatif bağlılık” ($X^2=15,431$ p<0,05) alt boyutu ve “örgütsel bağlılık” ($X^2=8,088$ p<0,05) ölçeğinde öğrenim durumuna göre en az iki grup arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre lise ve dengi okul mezunu çalışanlar ile lisans mezunu çalışanlar ve lisansüstü öğrenim gören çalışanlar arasında (A-B, A-D) ve lisans mezunu çalışanlar ile ön lisans mezunu çalışanlar arasında (B-C) normatif bağlılık alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Buna göre lise ve dengi okul mezunu çalışanların normatif bağlılık puanları lisans mezunu ve lisansüstü öğrenim gören çalışanların normatif bağlılık puanlarından; ön lisans mezunu çalışanların normatif bağlılık puanları da lisans mezunu çalışanların normatif bağlılık puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Lise ve dengi okul mezunu çalışanların normatif bağlılığı lisans ve lisansüstü çalışanlardan daha yüksektir. Ön lisans mezunu çalışanların normatif bağlılıkları lisans mezunu çalışanlardan daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık ölçeği incelendiğinde lise ve dengi okul mezunu çalışanlar ile lisansüstü öğrenim gören çalışanlar arasında (A-D) ve ön lisans mezunu çalışanlar ile lisansüstü öğrenim gören çalışanlar arasında (C-D) anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre lisansüstü öğrenim gören çalışanların örgütsel bağlılık puanları lise ve dengi okul mezunu çalışanların ve ön lisans mezunu çalışanların örgütsel bağlılık puanlarından anlamlı düzeyde daha düşüktür. Lise ve dengi okul mezunu çalışanların örgütsel bağlılığı lisansüstü çalışanlardan daha yüksektir. Ön lisans mezunu çalışanların örgütsel bağlılıkları lisansüstü mezunu çalışanlardan daha yüksektir.

“Duygusal bağlılık” ($X^2=0,378$ $p>0,05$) alt boyutunda öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı öğrenim gruplarındaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır.

“Devam bağlılığı” ($X^2=5,460$ $p>0,05$) alt boyutunda öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı öğrenim gruplarındaki çalışanların devam bağlılığı düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır.

Kurumda Lisans ve Lisansüstü çalışanların örgütsel bağlılıklarının diğer eğitim seviyelerinde çalışanlardan düşük çıkmasının nedenlerinden biri olarak Lisans ve Lisansüstü çalışanların kurumlarını daha sorgulayıcı yaklaşımları ve eğitim seviyeleri yüksek olmasından dolayı farklı kurumlarda iş bulma olanaklarının daha fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 23: Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı Farklılık
Duygusal bağlılık	A- 1-5 yıl	142	233,87	2	5,554	0,06	
	B- 6-10 yıl	101	195,37				
	C- 10 yıldan fazla	193	219,29				
Devam bağlılığı	A- 1-5 yıl	142	181,22	2	18,695	0,00	A-B
	B- 6-10 yıl	101	240,50				A-C
	C- 10 yıldan fazla	193	234,42				
Normatif bağlılık	A- 1-5 yıl	142	199,06	2	26,490	0,00	A-C
	B- 6-10 yıl	101	181,09				B-C
	C- 10 yıldan fazla	193	252,38				
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	A- 1-5 yıl	142	196,55	2	12,275	0,00	A-C
	B- 6-10 yıl	101	204,50				B-C
	C- 10 yıldan fazla	193	241,97				

p<0,05

Tabloya göre “devam bağlılığı” ($X^2=18,695$ p<0,05) ve “normatif bağlılık” ($X^2=26,490$ p<0,05) alt boyutları ve “örgütsel bağlılık” ($X^2=12,275$ p<0,05) ölçeğinde kıdem durumuna göre en az iki grup arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanlar ile 6-10 yıl kıdeme sahip ve 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlar arasında (A-B, A-C) devam bağlılığı alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanların devam bağlılığı puanları 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla hizmet süresine sahip çalışanların devam bağlılığı puanlarından anlamlı düzeyde daha düşüktür. 6-10 yıl kıdeme sahip çalışanların devam bağlılığı 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanlardan daha yüksektir. 10 yıl ve daha fazla kıdeme sahip çalışanların devam bağlılıkları 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanlardan daha yüksektir.

Normatif bağlılık alt boyutu incelendiğinde 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanlar ile 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlar arasında (A-C) ve 6-10 yıl kıdeme sahip çalışanlar ile 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlar arasında (B-C) normatif bağlılık alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanların normatif bağlılık puanları 1-5 yıl ve 6-10 yıl hizmet sürelerine sahip çalışanların normatif bağlılık puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. 10 yıl ve daha fazla kıdeme sahip çalışanların normatif bağlılığı 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanlardan daha

yüksektir. 10 yıl ve daha fazla kıdeme sahip çalışanların normatif bağlılıkları 6-10 yıl kıdeme sahip çalışanlardan daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık ölçeği incelendiğinde 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanlar ile 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlar arasında (A-C) ve 6-10 yıl kıdeme sahip çalışanlar ile 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlar arasında (B-C) örgütsel bağlılık alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanların örgütsel bağlılık puanları 1-5 yıl ve 6-10 yıl hizmet sürelerine sahip çalışanların örgütsel bağlılık puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. 10 yıl ve daha fazla kıdeme sahip çalışanların örgütsel bağlılığı 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanlardan daha yüksektir. 10 yıl ve daha fazla kıdeme sahip çalışanların örgütsel bağlılıkları 6-10 yıl kıdeme sahip çalışanlardan daha yüksektir.

“Duygusal bağlılık” ($X^2=5,554$ $p>0,05$) alt boyutunda öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı öğrenim gruplarındaki çalışanların duygusal düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 24: Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Pozisyon Değişkenine Göre Betimsel İstatistikler

Ölçek boyutu	Pozisyon	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı Farklılık
Duygusal bağlılık	A-Yönetici	15	352,83				A-B
	B-Bilişim uzmanı	95	206,99				A-C
	C-İletişim uzmanı	111	226,80				A-D
	D-Teknik-idari uzman	47	213,49	5	19,174	0,00	A-E
	E-Uzman/Mühendis/Avukat/Şef	101	207,75				A-F
	F-Diğer	74	232,39				
Devam bağlılığı	A-Yönetici	15	200,47				C-B
	B-Bilişim uzmanı	95	234,98				C-D
	C-İletişim uzmanı	111	177,80				C-E
	D-Teknik-idari uzman	47	222,39	5	20,483	0,00	C-F
	E-Uzman/Mühendis/Avukat/Şef	101	248,58				
	F-Diğer	74	239,47				
Normatif bağlılık	A-Yönetici	15	357,10				A-B
	B-Bilişim uzmanı	95	177,28				A-C
	C-İletişim uzmanı	111	198,54				A-D
	D-Teknik-idari uzman	47	199,64				A-E
	E-Uzman/Mühendis/Avukat/Şef	101	229,55	5	55,921	0,00	A-F B-F B-D C-F D-F E-F
	F-Diğer	74	291,11				
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	A-Yönetici	15	351,33				A-B
	B-Bilişim uzmanı	95	202,92				A-C
	C-İletişim uzmanı	111	192,72				A-D
	D-Teknik-idari uzman	47	208,31	5	31,862	0,00	A-E
	E-Uzman/Mühendis/Avukat/Şef	101	228,94				A-F B-F C-E
	F-Diğer	74	263,43				C-F D-F

p<0,05

Tabloya göre “duygusal bağıllık” ($X^2=19,174$ $p<0,05$), “devam bağıllığı” ($X^2=20,483$ $p<0,05$) ve “normatif bağıllık” ($X^2=55,921$ $p<0,05$) alt boyutları ve “örgütsel bağıllık” ($X^2=31,862$ $p<0,05$) ölçeğinde pozisyon durumuna göre en az iki grup arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre yöneticiler (kurum başkan yardımcısı, daire başkanı, bölge müdürü, bölge müdür yardımcısı, müdür) ile bilişim uzmanları, iletişim uzmanları, teknik-idari uzman, uzman/mühendis/avukat/şef ve diğer çalışanlar arasında (A-B, A-C, A-D, A-E, A-F) duygusal bağıllık alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Buna göre yöneticilerin duygusal bağıllık puanları diğer tüm çalışanların duygusal bağıllık puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Yöneticilerin duygusal bağıllığı diğer tüm çalışanlardan daha yüksektir.

Devam bağıllığı alt boyutu incelendiğinde iletişim uzmanı çalışanlar ile bilişim uzmanı, teknik/idari uzman, uzman/mühendis/avukat/şef ve diğer çalışanlar arasında (C-B, C-D, C-E, C-F) devam bağıllığı alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre iletişim uzmanı çalışanların devam bağıllığı puanları bilişim uzmanı, teknik/idari uzman, uzman/mühendis/avukat/şef ve diğer çalışanların devam bağıllığı puanlarından anlamlı düzeyde daha düşüktür. İletişim uzmanlarının devam bağıllığı bilişim uzmanlarından, teknik-idari uzmanlardan, uzman/mühendis/avukat/şeflerden ve diğer çalışanlardan daha düşüktür.

Normatif bağıllık alt boyutu incelendiğinde 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanlar ile 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlar arasında (A-C) ve 6-10 yıl kıdeme sahip çalışanlar ile 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlar arasında (B-C) normatif bağıllık alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanların normatif bağıllık puanları 1-5 yıl ve 6-10 yıl hizmet sürelerine sahip çalışanların normatif bağıllık puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Yöneticilerin normatif bağıllığı diğer tüm çalışanlardan daha yüksektir. Bilişim uzmanlarının normatif bağıllıkları Teknik-idari uzmanlardan ve diğer çalışanlardan daha düşüktür. İletişim uzmanlarının normatif bağıllıkları diğer çalışanlardan daha düşüktür. İletişim uzmanlarının normatif bağıllıkları diğer çalışanlardan daha düşüktür. Teknik-idari uzmanların normatif bağıllıkları diğer çalışanlardan daha düşüktür.

Uzman/mühendis/avukat/şeflerin normatif bağlılıkları diğer çalışanlardan daha düşüktür.

Örgütsel bağlılık ölçeği incelendiğinde yöneticiler (kurum başkan yardımcısı, daire başkanı, bölge müdürü, bölge müdür yardımcısı, müdür) ile bilişim uzmanları, iletişim uzmanları, teknik-idari uzman, uzman/mühendis/avukat/şef ve diğer çalışanlar arasında (A-B, A-C, A-D, A-E, A-F); diğer çalışanların (bilgisayar işletmeni, memur, tekniker, teknisyen, şoför vd.) örgütsel bağlılık puanları ile bilişim uzmanı, iletişim uzmanı, teknik-idari uzman çalışanların örgütsel bağlılık puanları arasında ve iletişim uzmanı çalışanlar ile uzman/mühendis/avukat/şef çalışanlar arasında örgütsel bağlılık ölçeğinde anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Buna göre yöneticilerin örgütsel bağlılık puanları diğer tüm çalışanların örgütsel bağlılık puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Diğer çalışanların örgütsel bağlılık puanları bilişim uzmanı ve iletişim uzmanı çalışanların örgütsel bağlılık puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Uzman/mühendis/avukat/şef çalışanların örgütsel bağlılık puanları iletişim uzmanı çalışanların örgütsel bağlılık puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Yöneticilerin örgütsel bağlılığı diğer tüm çalışanlardan daha yüksektir. Bilişim uzmanlarının örgütsel bağlılıkları diğer çalışanlardan daha düşüktür. İletişim uzmanlarının örgütsel bağlılıkları diğer çalışanlardan daha düşüktür. İletişim uzmanlarının örgütsel bağlılığı uzman/mühendis/avukat/şeflerden daha düşüktür. İletişim uzmanlarının örgütsel bağlılıkları diğer çalışanlardan daha düşüktür. Teknik-idari uzmanların örgütsel bağlılıkları diğer çalışanlardan daha düşüktür.

Tüm ölçek değerlendirildiğinde ise yine yöneticilerin, diğer çalışanlara göre en yüksek örgütsel bağlılığa sahip grup olduğu görülmüştür. Bu durum, yöneticilerin çalıştıkları kurum ile bütünleşmeleri, sosyal statü ve psikolojik kazanımlar elde etmesi nedeniyle işlerini bırakmak istememelerinden ileri geldiği düşünülmektedir. İletişim uzmanlarının örgütsel bağlılıklarının kurumda en düşük çıkmasının nedeni ise, bu kadrolara atamalar TİB 2006 yılında kurulmasından sonra farklı devlet kurumlarından farklı kültüre sahip çalışanların BTK naklen atama yoluyla gelmiş olduklarından çalışanların kuruma adapte olamadıkları ve kurum kültürünün iletişim uzmanlarında yeterince oluşmadığından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Tablo 25: Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Gelir Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek boyutu	Gelir Durumu	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı Farklılık
Duygusal bağlılık	A- 2000–3500 TL	70	238,24	3	2,046	0,56	
	B- 3500-4500 TL	128	213,00				
	C- 4500–6000 TL	130	215,07				
	D- 6000 TL üzeri	110	220,38				
Devam bağlılığı	A- 2000–3500 TL	70	227,33	3	9,991	0,02	B-C
	B- 3500–4500 TL	128	191,78				B-D
	C- 4500–6000 TL	130	240,19				
	D- 6000 TL üzeri	110	222,32				
Normatif bağlılık	A- 2000–3500 TL	70	275,95	3	19,285	0,00	A-B
	B- 3500–4500 TL	128	217,96				A-C
	C- 4500–6000 TL	130	213,04				A-D
	D- 6000 TL üzeri	110	193,00				
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	A- 2000–3500 TL	70	256,34	3	11,719	0,01	A-B
	B- 3500–4500 TL	128	195,21				A-D
	C- 4500–6000 TL	130	229,16				B-C
	D- 6000 TL üzeri	110	212,90				

p<0,05

Tabloya göre “devam bağlılığı” ($X^2=9,991$ p<0,05) ve “normatif bağlılık” ($X^2=19,285$ p<0,05) alt boyutları ve “örgütsel bağlılık” ($X^2=11,719$ p<0,05) ölçeğinde gelir durumuna göre en az iki grup arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre 3500-4500TL gelire sahip çalışanlar ile 4500-6000TL ve 6000TL üzerinde gelire sahip çalışanlar arasında (B-C, B-D) devam bağlılığı alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 3500-4500TL gelire sahip çalışanların devam bağlılığı puanları 4500-6000TL ve 6000TL’den fazla gelire sahip çalışanların devam bağlılığı puanlarından anlamlı düzeyde daha düşüktür.

4500-6000TL gelire sahip çalışanların devam bağlılığı 3500-4500TL gelire sahip çalışanlardan daha yüksektir. 6000TL ve üzeri gelire sahip çalışanların devam bağlılığı, 3500-4500TL gelire sahip çalışanlardan daha yüksektir.

Normatif bağlılık alt boyutu incelendiğinde 2000-3500TL arası gelire sahip çalışanlar ile daha fazla gelire sahip çalışanlar arasında (A-B, A-C, A-D) normatif bağlılık alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 2000-3500TL gelire sahip

çalışanların normatif bağlılık puanları daha fazla gelire sahip çalışanların normatif bağlılık puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

2000-3500TL gelire sahip çalışanların normatif bağlılığı 3500-4500TL gelire sahip çalışanlardan, 4500-6000TL gelire sahip çalışanlardan, 6000TL ve üzeri gelire sahip çalışanlardan daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık ölçeği incelendiğinde 2000-3500TL arası gelire sahip çalışanlar ile 3500-4500TL arası ve 6000TL'den fazla gelire sahip çalışanlar arasında (A-B, A-D) ve 3500-4500TL arası gelire sahip çalışanlar ile 4500-6000TL arası gelire sahip çalışanlar arasında (B-C) örgütsel bağlılık alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 2000-3500TL arası gelire sahip çalışanların örgütsel bağlılık puanları 3500-4500TL arası ve 6000TL ve üzeri gelire sahip çalışanların örgütsel bağlılık puanlarından; 4500-6000TL arası gelire sahip çalışanların örgütsel bağlılık puanları 3500-4500TL arası gelire sahip çalışanların örgütsel bağlılık puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

2000-3500TL gelire sahip çalışanların örgütsel bağlılığı 3500-4500TL gelire sahip çalışanlardan, 6000TL ve üzeri gelire sahip çalışanlardan daha yüksektir.

3500-4500TL gelire sahip çalışanların örgütsel bağlılığı 4500-6000TL gelire sahip çalışanlardan daha yüksektir.

“Duygusal bağlılık” ($X^2=2,046$ $p>0,05$) alt boyutunda gelir durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı gelir gruplarındaki çalışanların duygusal düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır.

5.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında ilişki var mıdır”?

Tablo 26: Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon (Spearman Brown)

Alt Boyutlar	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık		Örgütsel Bağlılık	
Yenilikçi kültür	N	443	N	443	N	443	N	443
	r	0,534**	r	-0,066	r	0,349**	r	0,396**
	p	0,00	p	0,16	p	0,00	p	0,00
Yarışmacı kültür	N	443	N	443	N	443	N	443
	r	0,423**	r	0,001	r	0,278**	r	0,365**
	p	0,00	p	0,98	p	0,00	p	0,00
Bürokratik kültür	N	443	N	443	N	443	N	443
	r	0,272**	r	0,154**	r	0,276**	r	0,372**
	p	0,00	p	0,00	p	0,00	p	0,00
Topluluk kültürü	N	443	N	443	N	443	N	443
	r	0,663**	r	-0,131**	r	0,419**	r	0,472**
	p	0,00	p	0,00	p	0,00	p	0,00
Örgüt kültürü	N	443	N	443	N	443	N	443
	r	0,615**	r	-0,017	r	0,424**	r	0,514**
	p	0,00	p	0,71	p	0,00	p	0,00

p<0,05

Tabloya göre çalışanların “yenilikçi kültür” algısı ile “duygusal bağlılık” ($r=0.534$ $p<0,01$), “normatif bağlılık” ($r=0,349$ $p<0,01$) ve “örgütsel bağlılık” ($r=0,396$ $p<0,01$) düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların “yenilikçi kültür” algısı ile “devam bağlılığı” arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=-0,066$ $p>0,05$).

Çalışanların kurumlarının yenilikçi kültürünü algılama düzeyleri arttıkça örgütlerine olan duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

Çalışanların “yarışmacı kültür” algısı ile “duygusal bağlılık” ($r=0,423$ $p<0,01$), “normatif bağlılık” ($r=0,278$ $p<0,01$) ve “örgütsel bağlılık” ($r=0,365$ $p<0,01$) düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların “yarışmacı

kültür” algısı ile “devam bağlılığı” arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,001$ $p>0,05$).

Çalışanların kurumlarının yarışmacı kültürünü algılama düzeyleri arttıkça örgütlerine olan duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

Çalışanların “bürokratik kültür” algısı ile “duygusal bağlılık” ($r=0,272$ $p<0,01$), “devam bağlılığı” ($r=0,154$ $p<0,01$), “normatif bağlılık” ($r=0,276$ $p<0,01$) ve “örgütsel bağlılık” ($r=0,372$ $p<0,01$) düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların kurumlarının bürokratik kültürünü algılama düzeyleri arttıkça örgütlerine olan duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

Çalışanların “topluluk kültürü” algısı ile “duygusal bağlılık” ($r=0,663$ $p<0,01$) düzeyi arasında pozitif, yüksek ve anlamlı bir ilişki; “normatif bağlılık” ($r=0,419$ $p<0,01$) ve “örgütsel bağlılık” ($r=0,472$ $p<0,01$) düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki; “devam bağlılığı” ($r=-0,131$ $p<0,01$) düzeyi arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların kurumlarının topluluk kültürünü algılama düzeyleri arttıkça örgütlerine olan duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Çalışanların kurumlarının topluluk kültürünü algılama düzeyleri arttıkça örgütlerine olan devam bağlılıkları azalmaktadır.

Çalışanların “örgü kültürü” algısı ile “duygusal bağlılık” ($r=0,615$ $p<0,01$) düzeyi arasında pozitif, yüksek ve anlamlı bir ilişki; “normatif bağlılık” ($r=0,424$ $p<0,01$) ve “örgütsel bağlılık” ($r=0,514$ $p<0,01$) düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların “örgüt kültürü” algısı ile “devam bağlılığı” düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=-0,017$ $p>0,05$).

Çalışanların kurumlarının örgüt kültürünü algılama düzeyleri arttıkça örgütlerine olan duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda tüm örgüt kültürü alt boyutları ve genel olarak örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Kurumun 2000 li yılların başında kurulduğu için kurumda örgüt kültürünün tam olarak oluşmadığını, fakat kurumsal bir kültürün pozitif olarak oluşmaya başladığını

söyleyebiliriz. Bunun sebebinin, kurumun geçmişinin fazla olmadığı kurumun kuruluş aşamasında ilgili kanunda yapılan değişiklikle farklı bir kültüre sahip Telsiz Genel Müdürlüğü personelinin kurumda görevlendirilmesi, yönetim kademesinde bulunan karar verici kurul üyelerinin görev sürelerinin kısa olması ve sürelerinin bitmesinden sonra kurumdan ayrılmaları, sürekli olarak yeni personelin katılımıyla, özellikle TİB kurulmasıyla kuruma naklen atanma yoluyla farklı kurumlardan çok fazla personel gelmesiyle kurum kültürünün gecikmeli olarak oluştuğu değerlendirilmektedir.

Tablo 27: Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar

Hipotez No	Hipotez	Kabul/Ret durumu
H1	Örgüt kültürü ve alt boyutları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul (Ölçek ve alt boyutların tümü)
H2	Örgüt kültürü ve alt boyutları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret (Ölçek ve alt boyutların tümü)
H3	Örgüt kültürü ve alt boyutları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul (Yenilikçi kültür alt boyutu)
H4	Örgüt kültürü ve alt boyutları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret (Ölçek ve alt boyutların tümü)
H5	Örgüt kültürü ve alt boyutları kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul (Yenilikçi kültür, yarışmacı kültür, topluluk kültürü alt boyutları ve Örgüt Kültürü ölçeği)
H6	Örgüt kültürü ve alt boyutları pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul (Topluluk kültürü alt boyutu)
H7	Örgüt kültürü ve alt boyutları gelir durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul (Yarışmacı kültür alt boyutu)
H8	Örgütsel bağlılık ve alt boyutları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul (Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutları)
H9	Örgütsel bağlılık ve alt boyutları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret (Ölçek ve alt boyutların tümü)
H10	Örgütsel bağlılık ve alt boyutları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul (Devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ve Örgütsel Bağlılık ölçeği)
H11	Örgütsel bağlılık ve alt boyutları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul (Normatif bağlılık alt boyutu ve Örgütsel Bağlılık ölçeği)
H12	Örgütsel bağlılık ve alt boyutları kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul (Devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ve Örgütsel Bağlılık ölçeği)
H13	Örgütsel bağlılık ve alt boyutları pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul (Ölçek ve alt boyutların tümü)
H14	Örgütsel bağlılık ve alt boyutları gelir durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul (Devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ve Örgütsel Bağlılık ölçeği)
H15	Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında ilişki vardır.	Kısmen Kabul a) Yenilikçi kültür ile Normatif ve Örgütsel Bağlılık arasında pozitif b) Yarışmacı kültür ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında pozitif c) Bürokratik kültür ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında pozitif d) Topluluk kültürü ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında doğrusal pozitif; devam bağlılığı ile arasında doğrusal negatif e) Örgüt kültürü ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt kültürü son dönemlerde örgütsel yönetim üzerine yapılan çalışmalarda ön plana çıkmaya başlayan bir konudur. Örgütün bir bütün olarak yönetsel yaklaşımlarını değerlendiren örgüt kültürünün, çalışanların performanslarından motivasyonlarına kadar birçok konuda etkili olduğu değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılık ise bireylerin örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri ve örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar, örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının ve varlığını sürdürmesinin yolunun örgütsel bağlılıktan geçtiğini göstermektedir.

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık üzerinde derin etkiler göstermesi açısından da incelenmesi gerekmektedir. Örgüt kültürü örgütlerdeki işgörenlerin işleri ve işyerlerine bağlanmaları konusunda önemli etkileri olan bir unsurdur. Örgütsel kültürün olumlu nitelikler gösterdiğinin algılandığı durumlarda, örgütsel bağlılığın da bundan ne şekilde etkileneceği konusu önem kazanmaya başlamıştır.

Çalışma kapsamında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık etkileşimine yönelik bir alan çalışması yürütülmüştür. Buna göre çeşitli değişkenler de dikkate alınarak kurumdaki örgüt kültürünün ne şekilde algılandığı ve bunun işgörenler üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda kurum çalışanlarının örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ve örgüt kültürü-örgütsel bağlılık düzeyi ilişkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada kamuda, üst kurullar arasında bulunan denetleyici ve düzenleyici bir kurum olan Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu seçilmiş ve bu kurum personeline yönelik bir anket gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, katılımcıların örgüt kültürü algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin saptanması ve örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla çoğunluğunu 26-35 yaş aralığında, evli, lisans mezunu ve erkeklerin oluşturduğu örnekleme bir anket formu dağıtılmış ve görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcıların çoğunluğu iletişim uzmanı, bilişim

uzmanı ya da uzman-mühendis olup, merkez teşkilatında çalışmaktadır ve 3500 TL'nin üzerinde gelire sahiptir.

Yapılan testler sonucunda; örgüt kültürü alt boyutlarına katılım durumları, cinsiyete göre farklılık göstermekte olduğu görülmüştür. Buna göre erkekler, kadınlara göre örgütlerini daha yenilikçi, daha yarışmacı, daha bürokratik ve daha topluluk esasına dayalı bir kültüre sahip olarak tanımlamışlardır. Benzer şekilde bir bütün olarak örgüt kültürü ele alındığında erkeklerin, kadınlara göre, kendi örgütlerinin bir kültüre sahip olduğunu daha fazla düşündükleri görülmüştür.

Örgüt kültürü alt boyutlarının çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediği ele alındığında, 18-25 yaş grubunda yer alan genç çalışanların ve 55 yaş üstü çalışanların, orta yaş tabir edilebilecek 36-55 yaş grubundaki çalışanlara göre örgütlerini daha yenilikçi olarak nitelendirdikleri görülmüştür. Bu durum, 18-25 yaş aralığındakilerin teknolojiye tam olarak ayak uydurmuş yaş grubunda olması ve 55 yaş üstündekilerin, teknolojik gelişmeler öncesini de bilmeleri ve günümüz koşulları ile karşılaştırabilmeleri nedeniyle gerçekleşmiş olduğu düşünülmektedir. Örgüt kültürünün diğer alt boyutları ile yaş grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Dolayısıyla örgüt kültürünün diğer alt boyutlarının algılanmasında, farklı yaş gruplarındaki çalışanlar arasında farklılık olmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürünün alt boyutlarının algılanmasının, çalışanların kıdemine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için gerçekleştirilen testler sonucunda, 5 yıldan az süredir çalışanların, 5 yıldan fazla süredir çalışanlara göre çalıştıkları kurumun daha yenilikçi bir örgüt yapısında olduğunu belirtmişlerdir. Yine 5 yıldan az kıdeme sahip olanlar, 10 yıldan fazla süredir çalışanlara göre daha yarışmacı bir örgüt kültürüne sahip olduklarını düşünmektedir. Bu durumun sebebi, 10 yıldan fazla süredir çalışanların, işlerini ve örgüt içerisindeki konumlarını sağlama almış olmaları, buna karşılık 5 yıldan az süredir çalışanların henüz kendilerini bu anlamda garantide hissetmemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Benzer şekilde 5 yıldan az süredir çalışanların, 5 yıldan fazla süredir çalışanlara göre topluluk kültürü algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgüt kültürü alt boyutları algılanmasının, çalışanların pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için gerçekleştirilen testler sonucunda yalnızca topluluk kültürü alt boyutunun algılanmasının, çalışanların pozisyonlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre çalıştıkları kurumda en çok topluluk kültürü algılamasına sahip olanların, yönetici kademesinde çalışanlar olduğu, en az topluluk kültürü algılamasına sahip olanların ise bilişim uzmanları oldukları görülmüştür.

Burada elde edilen bulgular çalışmamızın konusu ile aynı olan Karadeniz (2010)'in araştırmasından farklılıklar göstermektedir. Çünkü bahsi geçen çalışmada çalışanların örgüt kültürü algısının sadece eğitim durumuna göre farklılaştığı; cinsiyet, yaş, hizmet süresi ve unvana göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konulmuştur.

Örgüt kültürü alt boyut algılaması ile gelir düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, 2000 ila 3500 TL arasında gelire sahip olanların, 6000 TL üzerinde gelire sahip olanlardan daha yüksek bir yarışmacı kültür algılaması olduğu görülmüştür. Bu durum, çalışanların yıllar içerisinde terfi almaları ve buldukları pozisyondaki rekabetin azalmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Örnek verecek olursak kurumda Bilişim/İletişim başuzmanlığına geçiş için hiçbir şartın olmaması sadece kariyer meslekte on yıl çalışma şartının aranmasının buna sebep olan nedenlerden biri olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışmada, örgüt kültürünü algılama düzeylerinin çalışanların medeni durumlarına ve eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Araştırmaya katılanların, örgüt kültürü algılamalarının yanı sıra, örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Yapılan testler sonucunda;

Erkeklerin kadınlara göre örgütlerine duygusal bağlılık alt boyutu bakımından daha bağlı oldukları, buna karşılık kadınların ise devam bağlılığı konusunda erkeklere göre örgütlerine daha bağlı oldukları görülmüştür. Bu durum erkek çalışanların örgütlerini daha çok sahiplenmelerinden, kadın çalışanların ise sorumluluk duygusuyla hareket ederek işlerine devam etmek konusunda erkeklere göre daha kararlı olmalarından ileri geldiği düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılığın çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için gerçekleştirilen testler sonucunda 36 yaş üzerindekiilerin, 36 yaş altındakilere göre devam bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, 36 yaş üzerindekiilerin büyük ihtimalle aile kurmuş olmaları, daha fazla sorumluluk taşıyor olmaları, işlerini kabul etmiş ve işlerinden ayrılarak düzenlerinin bozulmasını istemedikleri gibi nedenlerden ileri geldiği düşünülmektedir. Benzer şekilde yaş arttıkça normatif bağlılığın arttığı görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim durumları arasındaki ilişki incelendiğinde lise ve dengi öğrenim düzeyine sahip çalışanların, lisans ve üzeri öğrenim düzeyine sahip çalışanlara göre daha çok normatif bağlılığa sahip olduğu görülmüştür. Bu durumun nedeni, lise mezunu çalışanların, işlerinden ayrılmaları durumunda üniversite mezunlarına göre daha zor iş bulacaklarını düşünmelerinden ileri geldiği düşünülmektedir. Benzer şekilde lise ve ön lisans mezunlarının örgütsel bağlılıkları, lisans ve lisansüstü mezunlarının örgütsel bağlılıklarından yüksektir. Öztürk (2012)'ün yaptığı araştırmada da benzer sonuç ortaya konulmuş, bunun nedenlerinden biri olarak üniversite mezunlarının daha sorgulayıcı yaklaşımları nedeniyle bağlılık seviyelerinin daha düşük olduğunu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışanların kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için gerçekleştirilen testler sonucunda 5 yıldan fazla süredir çalışanların devam bağlılıklarının, 5 yıldan az süredir çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bu durum, 5 yıldan fazla süredir çalışanların işlerine alışmaları, ayrılarak düzenlerini bozmak istememelerinden ileri geldiği düşünülmektedir. Benzer şekilde çalışılan süre arttıkça normatif bağlılık da artmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile çalışanların pozisyonları arasındaki ilişki incelendiğinde yöneticilerin duygusal bağlılıklarının, diğer çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılığı en yüksek olan çalışanların yöneticiler, en düşük olan çalışanların ise bilişim uzmanları olduğu görülmüştür. Normatif bağlılık konusunda da yöneticilerin, diğer grup çalışanlara göre daha yüksek bağlılığa sahip olduğu görülmüştür. Benzer şekilde devam bağlılığı ile çalışılan pozisyon arasında da ilişki bulunmaktadır. Buna göre iletişim uzmanları en düşük devam bağlılığına sahip çalışan grubu olurken, en yüksek devam bağlılığına sahip çalışan grubunun

uzman/mühendis/avukat/şef grubu olduğu görülmüştür. Tüm ölçek değerlendirildiğinde ise yine yöneticilerin, diğer çalışanlara göre en yüksek örgütsel bağlılığa sahip grup olduğu görülmüştür. Bu durum, yöneticilerin çalıştıkları kurum ile bütünleşmeleri, sosyal statü ve psikolojik kazanımlar elde etmesi nedeniyle işlerini bırakmak istememelerinden ileri geldiği düşünülmektedir. İletişim uzmanlarının örgütsel bağlılıklarının kurumda en düşük çıkmasının sebebi ise, bu kadrolara atamalar TİB 2006 yılında kurulmasından sonra farklı devlet kurumlarından farklı kültürde çalışanların BTK naklen atama yoluyla gelmiş olduklarından kuruma adapte olamadıkları ve kurum kültürünün yeterince iletişim uzmanlarında oluşmadığından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının, çalışanların gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için gerçekleştirilen testler sonucunda, 4500 ila 6000 TL arasında gelire sahip olanların devam bağlılıklarının, 6000 TL'den fazla kazananlar ile 3500 ila 4500 TL arasında kazananlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, 4500 ila 6000 TL arasında gelire sahip olanların, elde ettikleri gelirden memnun olduklarını gösterdiği düşünülmektedir. Buna karşılık, 3500 TL'den az gelire sahip olanların normatif bağlılıkları, 3500 TL'den yüksek gelire sahip olanlardan yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışmada elde ettiğimiz bulgulara göre örgütsel bağlılık ve alt boyutları, çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Oysa Öztürk (2013)'ün yürüttüğü çalışmada evli olanların bekârlara oranla örgütsel bağlılığının yüksek olduğu yönündeki düşünce ve boyutlar bazında farklı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Duygusal bağlılık alt boyutu varsayımını desteklemektedir. Bu durum evli olan çalışanlarının kendilerini daha çok örgütün parçası olarak görmesinden kaynaklanmıştır. Devamlılık bağlılığında ise bekârların evlilere göre örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu kadınların ekonomik özgürlüklerini ellerinde bulundurmaları, çalışan iş gücünün de özellikle iki katının kadınlardan oluşması ve kadınların örgütlerine verdikleri emek-zaman yatırımları yönünden daha duyarlı olmasının bu durumu ortaya çıkardığı değerlendirilmektedir.

Çalışmanın temel inceleme amacını oluşturan, çalışanların örgüt kültürü algılamaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki olup olmadığının tespit edilebilmesi için

korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda tüm örgüt kültürü alt boyutları ve genel olarak örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Kurumun 2000 li yılların başında kurulduğu için kurumda örgüt kültürünün tam olarak oluşmadığını, fakat kurumsal bir kültürün pozitif olarak oluşmaya başladığını söyleyebiliriz.

Bunun sebebinin kurumun geçmişinin fazla olmadığı, kurumun kuruluş aşamasında ilgili kanunda yapılan değişiklikle farklı bir kültüre sahip Telsiz Genel Müdürlüğü personelinin kurumda görevlendirilmesi, yönetim kademesinde bulunan karar verici kurul üyelerinin görev sürelerinin kısa olması ve sürelerinin bitmesinden sonra kurumdaki ayrılmaları, sürekli olarak yeni personelin katılımıyla, özellikle TİB kurulmasıyla kuruma naklen atanma yoluyla farklı kurumlardan çok fazla personel gelmesiyle kurum kültürünün gecikmeli olarak oluştuğu değerlendirilmektedir.

Kurumda güçlü bir kültürün ve bağlılığın oluşabilmesi için istikrarlı ve uzun süreli çalışan bir örgüt yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticiler tarafından uygulanan yönetim şekilleri ve alınan kararlar kurumda zamanla bir kültürün oluşmasına sebep olmaktadır. Görev süresinin kısa olmasından dolayı yöneticiler tarafından kurumla ilgili kazanılan bilgi ve tecrübeler kuruma tam olarak yansıtılmadan görev süresinin bitimiyle kurumdaki ayrılmaları sonucu bu kazanımlar kaybolmaktadır. Bunun önlenmesi için siyasi irade tarafından yapılacak olan kanun değişikliği ile kurul üyelerinin görev sürelerinin uzatılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Özcan (2011)'ın bankacılık sektörü üzerine araştırmasında da ise banka çalışanlarının örgüt kültürü algılarının örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği sonucundan hareketle, önerimizle de örtüşen güçlü ve istikrarlı bir örgüt kültürü ve yönetim yapısına sahip örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını da o yönde etkileyebileceği sonucuna varılmıştır.

Çalışmada yenilikçi kültür algılaması ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ancak orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bu sonuç Çavuş ve Gürdoğan (2008)'in çalışmasında da benzer şekilde ortaya konulmuştur. Dolayısıyla yenilikçi kültür algılaması arttıkça duygusal bağlılık ve normatif bağlılık artmaktadır. Yenilikçi kültür algısı ile devam bağlılığı arasında ise ilişki bulunmamaktadır.

Çalışanların yarışmacı kültür algısı ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ile pozitif yönlü ancak orta düzeyde, normatif bağlılık ile ise pozitif yönlü ancak düşük düzeyde ilişki söz konusudur. Dolayısıyla çalışanların yarışmacı kültür algısı arttıkça duygusal ve normatif bağlılıkları artmaktadır. Devam bağlılığı ile yarışmacı kültür arasında ise ilişki bulunmamaktadır.

Çalışanların bürokratik kültür algısı ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla çalışanların bürokratik kültür algısı arttıkça, örgütsel bağlılıkları artmaktadır.

Çalışanların topluluk kültürü algısı ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde, devam bağlılığı ile ise negatif yönlü ancak zayıf bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla çalışanların topluluk kültürü algısı arttıkça duygusal ve normatif bağlılıkları artmakta ancak devam bağlılıkları azalmaktadır.

Tüm bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde örgüt kültürü algılamasında ve örgütsel bağlılıkta cinsiyet, yaş, kıdem, çalışılan pozisyon ve gelir düzeyi faktörlerinin önemli olduğu görülmüştür. Buna karşılık medeni durumun, örgüt kültürü algılaması ve örgütsel bağlılıkta bir öneminin olmadığı görülmüştür. Eğitim durumu değişkeni ise örgütsel bağlılıkta önemliyken, örgüt kültürü algılamasında önemli değildir. Ayrıca örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında ise ilişki olduğu kabul edilmiştir. Buna göre örgüt kültürü algılaması arttıkça, kurumda örgütsel bağlılığın arttığı görülmüştür.

Çalışmada değerlendirildiği gibi tüm örgüt kültürü alt boyutları ve genel olarak örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki ortaya konulmuştur. Burada belirlenen pozitif ilişki daha önce yapılan birçok çalışma ile de benzerlik göstermektedir. Örneğin Çavuş ve Gürdoğan (2008)'in ve Demir ve Öztürk (2011)'ün örgütsel bağlılığın güçlü olmasının en önemli nedeninin örgüt kültürü olduğunu belirtmesi bizim çalışmamız ile de benzer sonuçlar ortaya koymuştur.

Genel bir değerlendirme ile çalışma bulgularından elde edilen sonuçlar, araştırma yapılan kurumda algılanan örgüt kültürü ve çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Buna göre çalışmada alt problemler olarak belirtilen kurum

çalışanlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir. İlgili kurum özelinde elde edilen bulguları göz önüne aldığımızda konu ile ilgili bazı öneriler de geliştirilmiştir. Buna göre:

- Örgütlerde insan unsurunun ağırlığının artması özellikle işletmelerde eleman seçimi kararının potansiyel önemini de arttırmıştır. Örgüt kültürünün örgütlerde insan unsunu da göz önünde bulunduracak şekilde geliştirilmesinin önemini de dikkate aldığımızda, kamu kurumlarında da etkili insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç bulunmaktadır. Özellikle kamu sektöründeki değişim ihtiyacı düşünüldüğünde kurumun insan kaynaklarının yeniden değerlendirilmesi ve çağdaş kariyer gelişim olanakları ile desteklenmesi önemlidir. Naklen atama ile farklı kurumlardan gelen personelin kurum kültürüne yeterince sahip olabilmesi için sık sık hizmet içi eğitim kurslarına alınmalarının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.
- Kurum içerisinde örgütsel bağlılık karşısında örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konuların da değerlendirilmesi fayda sağlayabilecektir. Çalışanların, kurumun vizyonu, stratejileri ve amaçları hakkındaki bilgilere ulaşmaları sağlanarak kurumun önemli bir üyesi olduklarına inanmaları teşvik edilerek kurumsal bağlılıkları sağlanmış olacaktır. Bu önerimiz ile ilgili Ardıç ve Çöl (2008), 13 kamu üniversitesinde 403 akademisyen ile yapmış oldukları çalışmada çalıştığı üniversitenin vizyonu stratejileri ve amaçları gibi üst düzey önemli bilgilere erişebilen akademisyenler kurumun önemli bir üyesi olduklarına inandıkları için, içten ve güçlü bir bağ ile çalıştıkları kuruma bağlanmaktadır sonucunu elde etmişlerdir.
- Çalışmada tüm ölçekler beraber değerlendirildiğinde yöneticilerin en yüksek bağımlılığa sahip grup oldukları belirlenmiştir. Bu bağımlılığın örgüt çalışanlarının geneli için yüksek olması arzu edilen bir durumdur ve buna yönelik olarak örgüt yöneticilerinin ast üst ilişkilerinde daha katılımcı ve etkileşimci bir yönetim anlayışını benimsemeleri olumlu bir gelişme olacaktır. Bu kapsamda yönetici ve diğer çalışanların sosyal etkileşimlerinin artırılması tavsiye edilebilecektir. Örneğin Ulutaş (2011)'ın yürüttüğü çalışmada

katılımcılığın, yeterli düzeyde oluşturulabilen katılımcılığın kurum ile çalışan arasında pozitif bir bağlılık meydana getirebileceği ortaya konulmuştur.

- Allen ve Meyer'in sınıflandırmasına göre duygusal bağlılık bileşenini çalışanların gerçekten istediği ve kabullendiği için sergilemesinin örgüte çok daha fazla fayda sağlayacaktır. Bu kapsamda duygusal bağlılığı daha çok arttırmak için örgütte sosyal faaliyetlerin artırılması olumlu bir gelişme olacaktır. Çalışanlarda bir sosyal gruba aidiyet duyma gereksiniminin tatmini örgüt kültürü açısından önem arz etmektedir. Selamlaşma insanların iletişimini başlatan, pekiştiren bir davranıştır. BTK'da ki yöneticilerin daha yoğun bir şekilde personele selam vermesi, hal hatırını sorarak selamlaşmaya öncülük etmesi durumunda, bu güzel davranışın daha da yaygınlaşacağı ve kültür olacağı değerlendirilmektedir.
- Kurum yemekhanesinde yöneticiler için ayrı bir bölüm bulunmaktadır. Bu bölümün kaldırılması ile birlikte ortak bir alanda yemek yenmesi neticesinde çalışanlar ve yöneticilerin kaynaşması sağlanabilir. Kurumda yapılan bayram törenlerinin resmi bir seremoni olarak değil de yöneticilerin, birim amirlerinin personelin çalışmış olduğu odaları dolaşarak yapılması duygusal bağlılık ve kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.
- Yöneticiler dışında çalışanların da bağlılığını arttırmak için özellikle örgüte yeni gelen çalışanlara oryantasyon eğitimi verilebilir ve örgüte uyumu için eğitimler düzenlenebilir. İlk olarak BTK da çalışanlara görev verilmeden iş analizlerinin ve iş tanımlarının yapılması gerekmektedir. Daha sonra çalışacak olanların, yapacak oldukları işlerin belirlenmesi, işin öncelikleri, gerekleri, çalışma koşulları ve yapılacak olan işin ne kadar süre içerisinde yapıldığının tespit edilmesi gereklidir. İş analizleri sonucunda, yetki ve sorumluluklar tespit edilerek, hangi nitelikte personel gerektiği belirlenmelidir. Bu çalışmalar yapıldıktan sonra, iş tanımları açık ve net olarak yazılmalıdır. Kurumsal ve birim hedefleri belirlendikten sonra bunların, bireysel hedeflerle uyumlaştırılması sağlanmalıdır.

- Kamuya bağlı kurumlarda örgüt kültürünü geliştirmek, özel kuruluşlara nazaran daha zor ve aşamalı olsa da, kamu yönetiminin geneli için daha esnek örgütlerin oluşturulabilmesi gerekliliği vardır. Özellikle çalışanların kariyer gelişimi ve motivasyonlarını arttırmaya yönelik çalışmalar bu konuda etkili olabilecektir. BTK da kariyer planlamasının yapılması kurumda çalışan personelin kariyer gelişimi konusunda istek duymasına, kuruma iş konusunda katkısının artmasına neden olur. Kuruma katlı sağladığına inanan çalışanın örgütsel bağlılığı son derece yüksek olur. Kurum personeline kariyer gelişimi için verilecek olan her destek kuruma olan bağlılıklarını arttıracaktır. Kurumda, kişisel eğitime yönelik eğitimlerden örneğin; Java eğitimi, diksiyon ve etkili konuşma eğitimi, etkili sunum hazırlama ve proje yönetimi eğitimleri verilebilir. Bu eğitimler sonucunda kuruma gönülden bağlılık duyan çalışanlar, kurumun amaç ve değerlerine kuvvetli bir şekilde inanırlar. Yöneticiler tarafından verilecek olan emir ve beklentilere gönülden uyarlar.
- Türk kamu kesiminde personel performans değerlendirmesinde, değerlendirmenin ne amaçlar için kullanılacağı açık olmadığı gibi, personelin hangi kriterlere göre değerlendirileceğini gösteren standartlarda henüz mevcut değildir. Bu kriterler kişisel özellik ve niteliklerle ilgilidir ve değerlendirme yapılırken sübjektiflik ön plana çıkması kaçınılmazdır. Ödül mekanizması önemli bir motivasyon unsuru olarak değerlendirildiği için, örgütte başarıların ödüllendirilmesi ve çalışanların takdir edilmesine önem verilmelidir. Kurumun bir kamu kurumu olması bu faaliyetlerin esnekliğini etkileyebilecekse de, bu konuda performans değerlendirmeye önem verilmesi gerekmektedir.
- BTK' da çok fazla unvan olduğundan personel unvanı belirtilerek eğitim planlamaları yapılmalıdır. Eğitim geliştirme ile ilgili programlarda, öncelikle hangi eğitim ihtiyacına gerek olup olmadığının tespiti yapılmalıdır. Bu yapıldıktan sonra, eğitimin mali, teknik yönleri, eğitimin verileceği mekân vb. konularda idari olarak karar alınması gerekmektedir. Ayrıca önemli olan projelerde bir takım oluşturularak, takım çalışmasının desteklenmesi sağlanmalıdır. Proje çalışmasının, mesleki yönden takım üyelerinin

gelişmelerine, örgüt kültürünün gelişmesine ve kuruma bağlılıklarının artmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Diğer taraftan çalışanların, kişisel becerileri ve bilgilerinin geliştirilmesine, destek olması amacıyla “Mentorluk” sisteminin kurumda uygulanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

- Kurumun yurtdışına akademik eğitim yapmak amacıyla personel gönderme şartı olan, otuz beş yaşını geçmeyen ve kurumca belirlenen diğer şartları sağlayan personelin yüksek lisans yapmaları sağlanmaktadır. Belirlenen yaş şartının kaldırılarak tüm personelin yurtdışında akademik eğitim yapmalarının önünün açılmasının kurumda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttıracığı değerlendirilmektedir.
- BTK/TİB de İletişim Başuzmanlığı ve Bilişim Başuzmanlığına kadrosuna atanabilmek için, “BTK Meslek Personeli Sınav, Görev, Çalışma Usul ve Esasları Hakkındaki” Yönetmeliğin 38 inci maddesinde kariyer meslek memurluğunda bulunan kadrolarda fiilen on yıl çalışmış olunması gerekmektedir. Objektifliğin sağlanması ve kurumsal kültürün yerleşmesi amacıyla kariyer meslekte on yıl çalışma şartının, on yıl devlet memurluğunda çalışması şeklinde değiştirilmesi, bu kadrolara atama yapılırken, liyakatli olanların bu kadrolara atamalarının yapılması amacıyla “ sınav” şartının getirilmesi veya kurumun çalışma alanı, kurum ile ilgili Yüksek Lisans, Doktora eğitimi alanlara öncelik verilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.
- Kurumda bağımsız çalışma ortamının sağlanması, öneri sisteminin getirilmesi, çalışma ortamının sosyal uğraşlarla desteklenmesi, kişisel gelişimlere yönelik, akademik kariyer olarak yüksek lisans ve doktora yapılmasının yöneticiler tarafından desteklenmesi, özveri ile çalışan personelin ödüllendirilmesi ve geri bildirim mekanizmasının düzgün çalışması çalışan personelin iş tatminini arttırmakla beraber motivasyonlarını ve bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir.
- BTK bünyesinde de çalışanların fikirlerini beyan edebilecekleri ve olumsuzlukları bildirebilecekleri bir yönteme ihtiyaç duyulmaktadır. Bu

kapsamda BTK bina içerisinde güvenlik kameralarınca kimlik tespitine imkân vermeyecek şekilde dilek ve temenni kutusunun konması veya haftanın bir gününde sıkıntısı olan personele görüş günü ilan edilerek dilek ve sıkıntılarını en üst makama aktarabilecekleri bir imkânın sağlanması kurum kültürü açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

- 666 sayılı KHK(Kanun Hükmünde Kararname) ile kamu personelinin mali haklarına yapılan düzenleme ile birlikte kurumda mali yönden eşitsizliklerin oluşmasına neden olmuştur. Bu düzenlemenin kurumsal işleyiş ve çalışanın örgütsel bağlılık açısından olumsuzluk kaynağı olarak görülmektedir. 666 sayılı KHK ile kurum içinde aynı işi yapanlar arasında farklı bir maaş uygulaması neticesinde nitelikli personel kaybı oluşmakta, ayrıca örgütsel bağlılık ve kurum kültürünün oluşması açısından bazı sıkıntıların doğmasına neden olmaktadır. Kurum yöneticileri tarafından bu tür sıkıntıların ortadan kaldırılması için siyasi iradeye kanun çalışması ile bu yanlışlığın düzeltilmesi için teklif sunulmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.
- Kurumda verimliliğe etki eden unsurlardan birisi olan işgören sağlığı çok önemli olup verimlilik artışına, azalmasına neden olabilmektedir. Kurum çalışanlarının sorunlarını anlatabileceği sözleşmeli veya yarı zamanlı bir psikolog ile anlaşarak kurum çalışanlarının stres, huzursuzluk gibi nedenlerle başa çıkma yöntemleri öğretilmelidir. Böylece çalışanların stresin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarının nasıl azaltılması gerektiği öğrenilerek, daha pozitif düşünmesi ve örgütsel bağlılığın artırılması sağlanabilir.
- Kurumda örgüt kültürünün ve örgütsel bağlılığın devam ettirebilmesi amacıyla kurum tarafından özel hastaneler ile yapılan anlaşmalar artırılarak devam ettirilmeli ayrıca kurumun tüm bölge illerindeki özel hastaneleri de kapsayarak yaygınlaşması kurumsal bağlılığı ve aidiyet duygusunu arttıracaktır. Kurumda Mali İşler Daire Başkanlığı tarafından BTK yardım sandığı adıyla bir fon oluşturularak çalışanlardan her ay düzenli olarak yapılan kesintiler sonucunda çalışanların zor zamanlarında bu fondan para çekmesi sağlanarak kurumda birlik ve dayanışma kültürünün oluşmasına katkı yapacağı değerlendirilmektedir.

- Kurum yöneticileri, çalışanların beklentilerini iyi analiz edebilmeli ve örgütsel bağlılıklarını normatif ve devam bağlılığından ziyade duygusal bağlılık hissetmeleri için çalışmalar yapmalıdırlar. Çalışanlar mecbur ya da ihtiyacı olduğundan değil gerçekten kurumda kalmak istediği için çalışmaya devam etmeyi arzulamalıdırlar.

Yapılan çalışmada kurum personeline yönelik ölçümlerden elde edilen bulgular, kurumun güçlü ya da problemlili olan yönlerini belirlemeye yönelik bir sonuç ortaya çıkartmıştır. Çıkan bu sonuçların kurum yöneticileri için yol gösterici bir çalışma olduğu değerlendirilmektedir. Bu tür çalışmalar örgütsel bağlılığın önemini arttırmakta ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında örgüt kültürünün ne kadar etkili ve önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, bu çalışma ile diğer kamu kurumlarındaki üst yönetimde bulunan, karar mercilerindeki yöneticilerin dikkatini bu konulara çekmeyi ve örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konusunun kamu kurumlarındaki öneminin daha iyi anlaşılacağına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı yaratmak uzun zaman almakta birlikte maliyetli bir çabadır. Kurumda sağlanan bu değerlerin sürekli olarak devamını sürdürmek emek gerektiren bir süreçtir. Bundan dolayı örgütsel bağlılık hassas bir konudur. Sebebi ise insan ve onun davranışlarıdır. Yöneticiler tüm bu durumları göz önünde tutarak örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa daha fazla önem vermelidirler. Çalışmamızın sonuçlarından da görüldüğü gibi, yöneticilerin çalışanlarına değer vererek onları takdir etmesi, karar alma sürecine çalışanlarında katılması, örgüt içi iletişimin esnek ve samimi olması gibi unsurlar kurum bağlılığını arttıracaktır.

Araştırma bulguları da göstermiştir ki kurumlarda çalışanların davranışlarını ve bu davranışların örgüt içerisindeki kültürden etkilenme boyutlarının ortaya konulması büyük önem taşımaktadır. Anket yöntemi ile gerçekleştirilen bu çalışmada nicel veriler kullanılmıştır. İleriki dönemlerde yapılacak akademik çalışmalarda nicel tekniklerin yanı sıra nitel tekniklere de başvurulması, daha başka değişkenlerin de tanımlanmasına olanak verebilecektir. Bu kapsamda daha sonra yapılacak akademik çalışmalarda çalışanların örgütsel bağlılık etkilerinin belirlenmesine yönelik çalışmalara ihtiyaç

duyulmaktadır. Bu çalışmanın akademik olarak yapılan diğer çalışmalara destek olduğu, kamu kurumları ile ilgili yapılan incelemelere de ışık tutacağı dūřunılmaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

5809 Sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu

ACAR, Nesime (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mpm Yayınları, No: 640, Ankara.

AKAT, İlder, Gönül Budak ve Gülay Budak (1994), *İşletme Yönetimi*, Beta Yayıncılık Dağıtım A.Ş., İstanbul.

AKINCI, Vural Z. B (2003), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.

APULGAN, Oktay (1996), *İşletme Bilimine Giriş*, Derya Kitabevi, Trabzon.

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

BALAY, Refik (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayıncılık, Ankara.

BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (2000), *Yönetim*, 3. Baskı. Umut Yayın Dağıtım, Ankara.

BAYSAL, A. Can ve Erdal Tekarslan (1996), *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

BALTAŞ, Zuhâl (2004), *Sağlık Psikolojisi Halk Sağlığında Davranış Bilimleri*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

BALCI, Ali (2003), *Örgütsel sosyalleşme: Kuram, strateji ve taktikler*. 2. Baskı. Pegem Yayıncılık, Ankara.

BARUTÇUGİL İsmet, (2002), *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

BOWDITCH, James L. ve Anthony F. Buono (1997), *A Primer on Organizational Behavior*, 4th ed., John Wiley&Sons Inc. NewYork.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2011), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi Yayınları. Ankara.

CAN, Halil, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan (2003), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, 14. Baskı. Siyasal Kitabevi, Ankara.

- ÇAKINBERK, Arzu Karaca, Derin Neslihan ve Turan Demirel Erkan (2011), *Vizyonel Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık*, Asitan Yayıncılık, Sivas.
- ÇALIK, Temel, ve Ereş Figen (2006), *Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ÇAKIR, Özlem (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ÇİFTÇİ, Birgül (2012), *Örgütsel Etik*. Mehmet Zencirkıran (Ed.). *Örgüt Sosyolojisi İçinde*. Dora Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Bursa.
- ÇOKLUK, Ö. (2003), *Örgütlerde Tükenmişlik İçinde* C. Elma ve K. Demir (Ed.). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (ss. 109–133), Anı Yayıncılık. Ankara.
- DEMİR, Kamile (1999), *Örgütlerde İletişim Yönetimi. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar*, (ed. Kamile Demir, Cevat Elma), Anı Yayıncılık, Ankara.
- DENİSON, Daniel R (1984), “Bringing Corporate Culture to the Bottom Line” *Organizational Dynamics*,5-22.
- DOĞAN, B. (2007), *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- DONALD, F. Harvey and R.Brown Donald (1992), *Experimental Approach to Organization Development*, Prentice Hall, A. Simon & Shuster Company EngleWood Cliffs. New Jersey.
- EFİL, İsmail (2006), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, Alfa Aktüel, İstanbul.
- ELMA, Cevat ve Demir Kamile (1999), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar Uygulama ve Sorunlar*, Anı Yayıncılık, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (1994), *İşletmelerde Davranış*, 4. Baskı, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- EREN, Erol (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 9. Baskı, Beta Basım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- EREN, Erol (2012), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13. Baskı. Beta Basım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- ERGİL, Doğu (1984), *Toplum ve İnsan*, Turan Kitabevi, Ankara.
- ERKMEN, Turhan (2010), *Örgüt Kültürü*, Beta Basım A.Ş. İstanbul.

- ERKMEN, Turhan (2012), *Örgüt Kültürü: Fonksiyonları, Ögeleri, İşletme Yönetimi ve Liderlikteki Önemi*. Mehmet Zencirkıran (Ed.). *Örgüt Sosyolojisi* içinde. Dora Yayın Dağıtım Ltd. Şti, 233–265. Bursa.
- ERSOY, Sevdije ve Serkan Bayraktaroğlu (2012), *Örgütsel Bağlılık*. Derya Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde. 1–20.
- ERTEKİN, Yücel (1978), *Örgüt İklimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:174, Ankara.
- ERDEM, Ferda, (1996), *İşletme Kültürü*, Friedrich Neuman Vakfı, 1996, Ankara.
- GENÇ, Nurullah (2010), *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GOFFE, Rob ve Gareth Jones (2000), *The Character of Corporation*, Kumandu, K. (çev.). Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. Ankara.
- GÖKSEL, Ahmet Bülend ve Nilay Başok Yurdakul (2002), *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:15. İzmir.
- GÜLLÜOĞLU, Özlem (2011), *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- GÜVENÇ, Bozkurt (1973), *İnsan ve Kültür*, 6. baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- GÜMÜŞ, Mustafa (1995), *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- HARRİS, Philip R. ve Robert T. Moran (1996), *Managing Cultural Differences*, 4th ed., Gulf Publications, Houston.
- HANDY, C. (1995), *Süper Yönetim*, (Çev.: S.Hatay). İyi Yayıncılık, İstanbul.
- HATİBOĞLU, Zeyyat (1993), *Temel Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- İNCE, Mehmet ve Hasan Gül (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- KAHN, R.L. ve Katz, D. (1997), *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi* (Çevirenler:Halil Can ve Yavuz Bayar), Doğan Basımevi, Ankara.
- KESER, Aşkın ve Gözde Yılmaz (2012), *İşe Bağlanma Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar İçinde*, Umuttepe Yayınları. 109–136. Kocaeli.
- KINGİR, Said (1993), *Temel Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, İstanbul.

- KOZLU, Cem (1988), *Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye, Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, 2. Baskı, Defne Yayıncılık ve Tanıtım Ltd, İstanbul.
- KREITNER, R. ve Kinick,A. (1998), *Organizational Behavior*, 4.Ed.McGrawHill.
- KÖKSAL, Mustafa (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kocaeli Üniversitesi Yayın No: 159. Kocaeli.
- LUTHANS, Fred (1995), *Organizational Behavior*, 7.Eds. McGraw Hill Inc. NewYork.
- MİNİBAŞ, Jale ve Turhan Erkmen (2008), *Yönetim İletişim Kültür*, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- MINK, Oscar G., Pieter W. Esterhuysen, Barbara P. Mink ve Keith Q. Owen (1993), *Change at Work*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- MOLES, A.A. (1983), *Kültürün Toplumsal Dinamiği*, Bilgin, N. (çev.). Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, İstanbul.
- MOWDAY, Richard T., Richard M. Steers ve Lyman W. Porter (1982), *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press Inc, New York.
- NYSTROM, Harry (1990), *Organizational Innovation*, In Michael A. West&James L. Farr (Eds.). *Innovation and Creativity at Work* John Winley&Sons Ltd. . New York.
- OKAY, Ayla (2013), *Kurum Kimliği*, 7. Baskı. Derin Yayınları, İstanbul.
- ODEN, W. Howard (1997), *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*, Library of Logress Cataloging in Publication Data. USA.
- OUCHİ, William G. (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading Mass: Addison Wesley.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel (2011), *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- ÖNEN, Levent ve Tüzün, M. Burak (2005), *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- PARSONS, Talcott (1937), *The Structure of Social Action*, McGraw Hill, NewYork.
- PELTEKOĞLU, Filiz Balta (1998), *Halkla İlişkiler Nedir*, Beta Basım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- PETERS, Thomas ve Robert H. Waterman (1987), *In Search of Excellence*, Sargut, Selami (çev.) Altın Kitaplar Yayınevi (Orijinal baskı tarihi: 1982) İstanbul.

- ROBBINS, Stephen P. (1991), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice Hall.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (1998), *Örgütsel Psikoloji*, 5. Baskı. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (2001), *Örgütsel Psikoloji*, 6. Baskı: Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SARGUT, Selami (1994), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- SARIBAY, Ali Yaşar (1992), *Siyasal Sosyoloji*, Gündoğan Yayınları, Ankara.
- SCHEİN, Edgar (1988), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc. Sanfrancisco.
- SCHEİN, Edgar (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2th Edition. Jossey-Bass Inc. Sanfrancisco.
- SCHEMEL, Robert (1983), *Yönetim Eğitimi Alıştırmaları-Kuramdan Uygulamaya*, Öztan, Nedret ve Uğur Çoruh (çev.). Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- SCHNEİDER, William E. (1994), *The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work*, Illinois: Irwin Publishing.
- SÖKMEN, Alptekin (2010), *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ŞİMŞEK, Muhittin (2010), *Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik (2010), *Davranış Bilimleri*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ŞİŞMAN, M. (2002), *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara
- SÜRGEVİL, Olca (2006), *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver, Oğuz Işık, Mahmut Akbolat (2011), *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TERZİ, Ali Rıza (2000), *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara.
- TUNCER, Doğan, Doğan Yaşar Ayhan ve Demet Varoğlu (2009), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara:
- TUTAR, Hasan (2003), *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TÜRK, M. Sezai (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, Ankara.

- UYGUR, Akyay (2009), *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Platin Kitabevi, Ankara.
- UZKURT, Cevahir (2008), *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- UZPEDER, İbrahim (2012), Edgar H. Schein (1928-.....). Livvarçin, Ömer ve Dilek Kurt (Ed.). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori* içinde. 2. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 86-93. İstanbul.
- ÜNAL, Mesud (2012a). Geert Hendrik Hofstede (1928-.....). Livvarçin, Ömer ve Dilek Kurt (Ed.). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori* içinde. 2. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 129-138. İstanbul.
- ÜNAL, Mesud (2012b). Tom Peters (1942-.....). Livvarçin, Ömer ve Dilek Kurt (Ed.). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori* içinde. 2. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 395-402. İstanbul.
- VAROL, Muharrem (1993), *Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi Yayınları, No:2. Ankara.
- VURAL, Z. Berril Akıncı ve Gül Coşkun (2007), *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- VURAL, Z. Berril Akıncı (2012), *Kurum Kültürü*, 4. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- WAGNER, John A. and John R. Hollenbeck (1992), *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall.
- YILDIRMAZ, Hakkı (2012), William G. Ouchi (1943-.....). Livvarçin, Ömer ve Dilek Kurt (Ed.). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori* içinde. 2. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 411-422. İstanbul.
- YILMAZER, Aydın ve Eroğlu Cemal (2008), *Davranış Bilimler ve Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ZAN, Özgür (2012), Charles Handy (1932-.....). Livvarçin, Ömer ve Dilek Kurt (Ed.). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori* içinde. 2. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 37-44. İstanbul.

Sürekli Yayınlar

- ACAR, A. Zafer (2006), “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, 1-14.
- ADA, Nesrin, Alver İpek, ve Atlı Fatma (2008), “ Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 487-518.
- ALLEN, Natalie J. (2003), “Examining Organizational Commitment in China. Journal of Vocational Behavior”, Cilt:62, Sayı:3, 511-515.
- ALLEN, N.J. ve Meyer, J.P. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 63, No.1, pp. 18-38.
- ALTINKURT Yahya, Yılmaz Kürşad (2012), “Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri”, www.edam.com.tr/kuyeb
- AMERNIC, J.H. ve Aranya, N. (1983), “Organizational Commitment: Testing Two Theories. Relations Industrielles/Industrial Relations”, Cilt:38, Sayı:2, 319-343.
- ASHFORT, Blake E. ve Fred Mael (1989), “Social Identity Theory and the Organization. The Academy of Management Review”, Cilt:14, Sayı:1, 13-17.
- AKINCI, Zeki, (2002), “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İİBF. Dergisi*, Sayı:4
- ARDIÇ, Kadir ve Çöl Güner (2008), “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:22 Temmuz, Sayı:2.
- BACAK, Bünyamin ve Yusuf ,Yiğit (2010), “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 29–44.
- BAYRAM, Levent (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*. 59, 125–139.
- BASHİR, Sajid ve Mohammad Ismail Ramay (2008), Determinants of Organizational Commitment A Study of Information Technology Professionals in Pakistan. *Journal of Behavioral and Applied Management*, Cilt:9, Sayı:2, 226-238.
- BAYSAL, Ayşe C. ve Mahmut Paksoy (1999), “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı:1, 7-15.

- BAYRAM, Levent (2006), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59.
- BAKAN, İsmail ve Büyükbeşe Tuba (2004), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı No, 7, 1-30.
- BENKHOFF, Birgit (1997), Disentangling Organizational Commitment: The Dangers of the OCQ for Research and Policy, *Personel Review*, Cilt:26, Sayı:1/2, 114-131.
- BERBEROĞLU, Güneş (1990),“Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”. *Anadolu Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 8., 43-45.
- BECKER, H.S. (1960), Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- BOYLU, Yasin, Pelit Elbeyti, Güçer Evren (2007), “ Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 510(55-74).
- BUMİN, Birol ve Arzu Şengül (2000), “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, *VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Nevşehir: 25-27, Mayıs 2000:571-579.
- BUDAK, Gülay, Olca Sürgevil (2005), “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:20, Sayı:2, 95-108.
- CEYLAN, Adnan ve Pınar Belkıs Şenyüz (2003),“Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, *Yönetim Dergisi*, Cilt:14, Sayı:44, 57–62.
- CEYLAN, Adnan ve Soner Özbal (2008), “Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, 81-110.
- CEYHAN, Aydoğan A. ve Aylin Siliğ(2005), “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), ss.43-55
- CLEMENT. R.w (1994), “ Culture Leadership and Power: The Keys to Organizational Change” *Business Horizons*.
- CRAFT, A.C. (1990), “The Case of the Missing Corporate Culture”. *Public Relations Quarterly*, Vol 35, No 1, Winter.

- COLLINS C.J Ve Stevens C.K (2001), “Initial Organizational Images and Recruitment: A Within-Subjects Investigation of the Factors Affecting Job Choices”.205-216.
- COHEN, A. (1993), “Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis” *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2),143–159.
- COHEN, A. And E. Vigoda. (2000), “Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel” *Administration and Society*, 32(5), 596-625.
- ÇAVUŞ Şenol, Gürdoğan Arzu (2008), “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı: 1*
- ÇELİK, Vehbi (1993),“Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi. *Verimlilik Dergisi*, No:1 , 23.
- ÇELİK, Vehbi (2004), “Örgütsel Hikayeler ve Örgüt Kültürünün Analizi”, *13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 1-10.
- ÇELİK Mücahit, Duran Hacı (2011), “Toplam Kalite Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Adıyaman Emniyet Müdürlüğü Örneği”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 24 Nisan – Mayıs – Haziran .
- ÇEKMECELİOĞLU Hülya Gündüz (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma” *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2.
- ÇÖL, Güner ve Hasan Gül (2005), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, 291- 306.
- ÇÖL, Güner (2004), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla ilişkisi,” *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2. ss.4–11.
- DECONICK, James ve C. Dean Stilwell (1996), “Factors Influencing the Organizational Commitment of Female Advertising Executives. *American Business Review*”, Cilt:14, Sayı:2.
- DEMİR, Cengiz. ve Öztürk, Umut Can (2011), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 17-41.
- DEAL, Terrence E., and Allan A. Kennedy (1982), “Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading”, MA: *Addison-Wesley Publishing Co.*

- DEPSHANDE, Rohit and Frederick E. Webster (1989), “ Organizational Culture and Marketing: Defining The Researchagenda”, *Journal of Marketing, Vol 53, No 3*, p.15.
- DERMEROUTİ, E., AB Bakker, J. De Jonge, PPM Janssen, WB. Schaufeli (2001), “Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control. Scandinavian Journal Work Environment Health”, Cilt:27, Sayı:4, 279-286.
- DOĞAN, Selen, Kılıç Selçuk (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- DURGUN, Serpil (2006), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2.112-132.
- EĞİNLİ, A. Temel (2009), “ Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C 23, S 3, S.35-52.
- ERDİL, Oya, Keskin Halit, İmamoğlu, Zeki Salih. ve Erat Serhat (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol:5, No:1, ss. 17-26.
- ERKUŞ Ahmet, Turuç Ömer ,Yücel Recep (2011), “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”,Cilt.6,Sayı:1.*Eskişehir Osmangazi İİBF Üniversitesi Dergisi*.
- ERDEM, Ramazan (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 63–79.
- EROĞLUER, Kemal (2011), “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir inceleme”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 121 - 136.
- EMADİ, M.A. ve MARQUARDT J.M. (2007), “Relationship Between Employees’Beliefs Regarding Training Benefits and Employees’ Organizational Commitment in a Petroleum Company in the State of Qatar”, *International Journal of Training and Development*, Vol. 11, No: 1, 49-70.
- GİLBERT, Jacqueline A. ve John M IVANCEVİCH (1999), “A Re-examination of Organizational Commitment”, *Journal of Social Behavior&Personelity*, Cilt:14, Sayı:385-397.
- GİLMER, J. H. (1968), “Memur ve Siyaset: Yönetime Bağlılık”, (Çeviren: V.Pekiner). *Amme İdaresi Dergisi*. 1, 1, 91-94.

- GUNZ, Hugh P. ve Sarap P. Gunz (1994), “ Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers”, *Human Relations*, Cilt:47, Sayı:7, 801-828.
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003), “Örgüt Kültürü”, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, 147- 159.
- GÜL, Hasan (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, 37- 56.
- GÜL, Hasan (2003), “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1, 73– 83.
- GÜL, Hasan (2006), “ Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, No:9, 10.
- GÖKSEL Aykut, Aydıntan Belgin, (2012),“Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.17, S.2, s.247-271.
- GÜRDOĞAN Arzu, Çavuş Şenol (2008), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1.
- GÖKSEL Aykut, Aydıntan Belgin, (2012),“Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.17, S.2, s.247-271.
- GÜRBÜZ, Sait (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1):48-75.
- HENDRIX, William H. Robbins, Tina (1998), “Summers, Timothy P. *Journal of Social Behavior & Personality*, Vol 13(4), 611-632. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1999-13788-004>
- HELLRİEGEL, Don ve Jackson E. Susan (1999), “Management(Eight Edition.Cincinnati”, *Ohio:South-Western College Pub.*
- HEMEDOĞLU, Enis, Evliyaoğlu Fetullah (2012),“Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Performans Algısı Üzerindeki Etkileri”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 127-147.
- HUTTER, J. (2006), “*Create a Culture for Increasing Employee Commitment to Safety*”, *ABI/INFORM Trade & Industry*, Vol:40, No: 10, 90.
- İBİCİOĞLU, Hasan (2000), “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, 13- 22.

- İŞCAN, Ömer Faruk ve M. Kürşat Timuroğlu (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, 119-135.
- İŞCAN, Ömer Faruk, Sayın, Ufuk (2000), “ Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010.
- JEX, Steve M. (2002), *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley & Sons, Newyork.
- JUESTER,W Ve Fisher,C (1998), “ Five Conditions for High Performance Culture” *Training and Development* 52.
- KARAHAN, Atilla (2008), “Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:10, Sayı:3, 231–246.
- KAYA, Harun (2008), “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, Sayı:155, 119- 143.
- KAUSHAL,R Ve Kwantes,C.T (2006), “ The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy” *International Journal of Intercultural Relations*.
- KALİPRASAD, Minnesh,(2006), “The Human Factor: Creting a High Performance Culture in an Organization” *Cost Engineering*.Vol:48/6.
- KELEPÇE, Mustafa ve Oğuz Özbek (2008), “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personelinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:3, 113- 123.
- KILIÇ, Gonca ve Öztürk, Yüksel (2010), “Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:10, Sayı:3, 981- 1011.
- KOYUNCU, Mustafa, Ronald J. Burke, Lisa Fiksenbaum (2006), “Work Engagement Among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank: Potential Antecedents and Consequences, equal Opportunities International”, Cilt:25, Sayı:4, 299-310.
- KOÇ, Hakan (2009), “ Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200–211.
- KÖSE, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan. (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler,” *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 7, Sayı 1, 219- 242.

- KURUÜZÜM, Ayşe, Sezgin Irmak, Emre İpekçi Çetin (2010), “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Bilig, Bahar*, Sayı:53, 183- 198.
- KUŞLUVAN, Zeynep A. (1999), “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları,” *İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi*, Temmuz-Ağustos.
- KREPS, GF.(1986), “Organizational Communication Logman”, Newyork.
- KWANTES, Catherine T. and Cheryl A. Boglarsky. (2007), “Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness Across Six Countries”, *Journal of International Management*, Vol 13, 204-230.
- LACHMAN, Ran ve Nissim Aranya (1986), “Job Attitudes and Turnover Intentions among Professionals in Different Work Settings”, *Organization Studies*, Cilt:7, Sayı:3, 279-293.
- LAMSA, Anna Maija ve Taina Savolainen (1999), “Exploring Commitment in Different Contexts Change: Findings From a Study on Downsizing and Quality Leadershipg Journal”, Cilt:3, Sayı:1, 35-41.
- LEONG, C.S, Adrian Furnham, Cary L. Cooper (1996), “The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship.”, *Human Relations*, Cilt:49, Sayı:10, 1345-1361.
- LEBLEBİCİ, Doğan Nadi (2008), “21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, *Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt32,no:1, ss.61-72, Sivas.
- LEWIS, David (1998), “How Useful a Concept is Organizational Culture and The Deployment of Systems Development Methodologies”, *MIS Quarterly*, Vol 31, No 1, 35-58.
- MATHIEU, John E. ve Dennis M. Zajac (1990), “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, Cilt:108, Sayı:2, 171-194.
- MCFARLİN, D.ve Sweeney, P. (1992), “ Distributive and Procedural Justice as Predictors Ofsatisfaction With Personal and Organizational Outcomes”, *Academy of Management Journal*. 35 (3): 626 – 637.
- MAYER, Roger C. ve F. David Schoorman (1992), “Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment”, *Academy of Management Journal*, Cilt:35, No:3, 671-684).
- MANETJE, O. & Martins, N. (2009), “The relationship between organisational culture and organisational commitment”. *South African Business Review*, 13(1):87-111.

- MEMDUHOĞLU, Hasan Basri (2008), “Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, 137-153.
- MEYER, John P. ve Natalie J. Allen (1991), “ A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Cilt:1, Sayı:1, 61-89.
- MİLLER, Vernon D., Mike Allen, Mary K. Casey ve John R. Johnson (2000), “Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire”, *Management Communication Quarterly*, Cilt:13, Sayı:4, 626-658.
- MUELLER, C. W., Wallace, J. E. and Price, J. L. (1992), “Employee commitment: Resolving some issues”, *Work and Occupation*, 19, 211.236.
- NAYLOR, James A,(1980), “Theory Of Behavior İn Organization Academic Press“, Newyork.
- NOORDİN, Fauziah, Abdul Rahman Abdul Rahim, Abu Hassan İbrahim, Mohd Shukri Omar (2011), “ An Analysis of Career Stages on Organisational Commitment of Australian Managers”, *International Journal of Business and Social Science*, Cilt:2, No:17, 117-126.
- NORTHCRAFT, Gregory B. ve Margaret A. Neale (1990), “ Organizational Behavior, A Management Challenge”, *Dreyden Pres Publisher, USA*.
- NELSON, D.L ve Campbell, J.G (1997), *Organizational Behavior West Pubishing Company*.
- OLİVIER, AL ve Sebastiaan Rothman (2007), “Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil Company”, *South African Journal of Industrial Psychology*, Cilt:33, Sayı:3, 49-56.
- OUCHİ, William G. (1981), “Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge”, *Reading Mass: Addison Wesley*.
- OGBONNA, ve Harris, L. (2000), “Leadership style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK companies”, *International Journal of Human Resources Management*,11(4), 766-788.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, 113-130.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve Cemile Çelik (2009), “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma “, *Ankara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 23, Sayı 1, 93-111*.

- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, 113-130.
- ÖZDEMİR, Süleyman (2009), “İşletmelerde İş Etiği “Günümüz Türkiye’inde Akademik İş Ahlakı Çalışmalarına Genel Bakış”, *İTO Yayınları Sosyal Yayınlar*, Yayın No:2009-23.
- ÖZKAYA, Meltem Onay, İpek Deveci Kocakoç, Emre Kara (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:13, Sayı:2, 77-96.
- ÖZTÜRK, Zekai ve Serdar Teber (2006), “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:19, 67-91.
- PAKSOY, Mahmut (1986), *İşletmelerde Stres, A ve B Tipi Davranış (Kişilik)*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı:2, 101–108.
- PENLEY, Larry E. ve Sam Gould (1988), “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt:9, Sayı:1, 43-59.
- POWELL, Deborah M. ve John P. Meyer (2003), “Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt:65, Sayı:1, 157-177.
- REİCHERS, Arnon E. (1985), “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *The Academy of Management Review*, Cilt:10, Sayı:3, 465-476.
- ROBBİNS, Stephen P. (1983), “Organization Theory : The Structure and Design of Organizations”, *N.J., Prentice Hall*.
- ROBBİS Stephen P. ve Judge Timothy A.(2010), “Organisational Behavior, Pearson Education”, New Jersey.
- SAGER, Jeffrey K ve Mark W. Johnston (1989), “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople. Journal of Personal Selling&Sales Management”, Cilt:9, Sayı:1, 30-41.
- SAĞLAM, Arı, G. ve Çınar, Bal, E. (2008), “Tükenmişlik Kavramı: Birey Ve Örgütler Açısından Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131–148.
- SELVİTOPU, Abdullah, Şahin Hülya (2013), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD) Cilt 14, Sayı 2, Ağustos 2013, Sayfa 171-189*.

- SEVİMLİ Figen, İşcan Ömer Faruk (2005), “Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:1, 55-65.
- SCHEİN, Edgar (1990), “Organizational Culture”, *KırgAmerica Psychologist*, Vol. 45, No:2, 229.
- SCHNEİDER, B., Gunnarson, S.K. and Niles-Jolly, K. (1994), “ Creating The Climate and Culture of Success”, *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.
- SHAFER, William E. (2002), “ Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict and Related Work Outcomes Among Management Accountants”, *Journal of Business Ethics*, Cilt:38, Sayı:3, 263-275.
- SHAFER, William E., L. Jane Park ve Woody M. Liao (2002), “Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants”, *Accounting, Auditing&Accountability Journal*, Cilt:15, Sayı:1, 46-68.
- SHAW, Jason D., John E. Delery ve Mohamed HA Abdulla (2003), “Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of an Arab Country”, *Journal of Business Research*, Cilt:56, Sayı:12, 1021-1030.
- SHORE, Lynn M., Lois E. Tetrick, Ted H. Shore, Kevin Barksdale (2000), “Construct validity of measures of Becker’s Side bet Theory”, *Journal of Vocational Behavior*, Sayı: 57, 428-444.
- SELVİTOPU Abdullah, Şahin Hülya (2013),“Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD) Cilt 14, Sayı 2, Sayfa 171-189*
- SİMPSON, M.R. (2000), “ Predictors of Work Engagement”, *Western Journal of Nursing Research*, Cilt:31, Sayı:1, 44-65.
- SWEENEY, P. and Mcfarlin, D., (1997), “Process and Outcome: Gender Diferences in The Assessment of Justice”, *Journal Of Organizational Behavior*, 18(1), 83-98.
- ŞAHİN, Faruk (2011), “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi ”,*Ege Akademik Bakış*, 2, 277 – 288.
- TAŞ, Yunus (2011), “İş Tatmini Ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (21) :117-131.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2005), “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi*, No:1 , 23-45.

- TOLAY Ebru, Sürgevil Olca, Topoyan Mert (2012), “Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” *Ege Akademik Bakış Dergisi*. Cilt: 12 • Sayı: 4 • Ekim 2012 ss. 449-465.
- TOKER, Fethi (1978), “Gruplarda Katılım Yoluyla Tutumların Değişmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*”, Cilt 11, Sayı 2, s.77-94.
- TINAR, Mustafa Yaşar (1997), “Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:1, 1-15.
- UÇKUN Gazi, Demir Barış, Yüksel Asiye (2013), "Meslek Yüksek Okullarında Görevli Akademik Yöneticilerin Üst Bilişsel Farkındalık Düzeylerinden Kontrol Becerilerinin İncelenmesi “Kocaeli Üniversitesi Örneği”", " *Eğitim ve Toplum Dergisi*, 2/5-2013, 19, (2013).
- UZUN, Özlem, Yiğit Elif (2011), “Örgütsel Stres Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(1), 181-213.
- VAN DEN Hoff, Bart ve De Ridder, Jan A. (2004), “ Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing”. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt:8, Sayı:6, 117-130.
- VUUREN, Mark, Jong Menno D.T., Seydel, Erwin R. (2007), “Direct and Indirect Effects of Supervisor Communication on Organizational Commitment”, *Corporate Communications: An International Journal*, Cilt:12, Sayı:2, 116-128.
- WALLACE, Jean E. (1995), “Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firms”. *Social Forces*, Cilt:7, Sayı:3, 811-839.
- WILKINS, A. L., and Dyer, W. G., Jr. (1988), “Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change”, *Academy of Management Review*, 13, 522-533.
- VOKWEIN, J.F, Moran, E.T(1992), “The Culturel Approach to The Formation of Organizational Climate” *Human Relations*,45.
- YALÇIN, Azmi ve Fatma Nur İplik (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, 395- 412.
- YAZICIOĞLU İrfan, Topaloğlu Işıl (2009), “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1/1 3-16.

- YAVUZ Ercan, (2009), “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1/2 51-69.
- YELBOĞA, Atilla (2008), “Örgütlerde Personel Seçimi ve Psikolojik Testler”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, 11- 26.
- YENİÇERİ, Özcan, Demirel, Yavuz ve Seçkin Zeliha (2009), “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *KMU İİBF Dergisi*, yıl 11, sayı 16, 83-99.
- Yüceler, Aydan (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22: 445-458.
- ZACCARO, Stephen J. ve Gregory H. Dobbins (1989), “Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences among Multilevel Attachments”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt. 10, Sayı:3, 267- 273.
- ZANGARO, George A. (2001), “Organizational Commitment: A Concept Analysis”, *Nursing Forum*, Cilt:36, Sayı:2, 14-21.

Diğer Yayınlar

- BTK, (2014), “Kuruluş”, http://www.tk.gov.tr/kurum_hakkinda/kurulus/index.php (15.01.2014).
- CENGİZ, Aytül Ayşe (2001), “*Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇIRPAN, Hüseyin (1999), “*Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDEM, Onur (2009), “*Örgütsel Vatandaşlık, Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine bir Araştırmama*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜNDOĞAN, Tamer (2009), “*Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- GÖKMEN, Süheyla. (1996), “*İşletmeye Bağlılık Anketi’ni Türkçe’ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması.*” Hacettepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- HEMEDEOĞLU Enis, Evliyaoğlu Fetullah,”Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” http://www.isarder.org/isardercom/2012vol4Issue1/Vol.4_Issue.1-04_full_text.pdf.
- HUANG Kuo-Kuang,(2003), “*Is Organizational Culture Explicitly Linked to Perceived Corporate Performance A Multidimensional Analysis of Corporate Culture and Perceived Corporate Performance in the United States and Taiwan, Dissertation*”, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- İLSEV, Arzu (1997), “*Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KARAHAN Atila “*Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”,<http://www.aku.edu.tr/aku/dosyayonetimi/sosyalbilens/dergi/x1/a.karahan.pdf>.
- KARADENİZ, Dilek (2010), “*Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi*” Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- KELEŞ, Hatice, Çelik Necla (2006), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- LOK Peter, Crawford John , “ The Effect of Organisa Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitmen”
<http://teaching.fec.anu.edu.au/MGMT7030/Organisational%20Culture%20and%20Leadership%20Style.pdf>.
- NEWSTRON John W.ve Davis Kith (1993), “Organizational Behavior”, *Human Behavior at Work* <http://www.getcited.org/pub/102992709>.
- MASLACH ,Christina, Wilmar B, Schaufeli, ve Michael P. Leiter , (2001), <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.
- SOMUNCU, Funda (2008), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- TÜRK DİL KURUMU, Büyük Türkçe Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.51a236eec41c35.90159785.
- TİRYAKİ, Betül (2005), “Tüketicinin Korunması Hukuku Açısından Ayıplı Hizmetten Doğan Sorumluluk”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TÜRKER, Erkan (2010), “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- ULUTAŞ Mehmet, (2003), “Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- YILDIRIM, Fatma (2002), “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

EKLER

Ek: 1:Anket

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Örgüt Kültürünün, Örgütsel Bağlılık Açısından Değerlendirilmesi konulu Doktora tezi kapsamında hazırlanmıştır. Başkanlık Makamınının 2013-111 sayılı onayı ile anket çalışması için kurumdan gerekli izin alınmıştır.

Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunun örgüt(kurum) kültürü hakkında bilgi edinmek ve örgüt (kurum) kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini incelemek amacı ile hazırlanmış olan bu anketlerden elde edilen veriler bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda birinci bölümde, kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde; örgüt kültürü özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, üçüncü bölüm ise örgütsel bağlılığı belirlemeye yöneliktir.

Soruları cevaplandırırken, kendi görüşlerinize ve kurumunuzdaki uygulamalara en yakın olduğuna inandığınız seçeneği işaretleyiniz. Vereceğiniz cevapların, olması gerekeni değil, mevcut var olan durumu yansıtması beklenmektedir.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederim.

Osman KÖSE (İletişim Uzmanı)

Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve
Endüstri İlişkiler Ana Bilim Dalı Doktora
Öğrencisi

1.BÖLÜM

Cinsiyet: Bay Bayan **Yaş:** 18-25 26-35 36-55 55 ve üstü

Medeni Durum: Bekar Evli Dul Boşanmış

Eğitim Durumunuz: Diğer (Lise ve altı) Lise ve Dengi Okullar
Lisans Ön Lisans Lisansüstü

Kaç Yıldır Kurumda Çalışıyorsunuz?:.....

Görevli Pozisyon: Yönetici(Kurum Başkan Yrd, Daire Başkanı,Bölge Müdürü,Bölge Mdr. Yrd ,Müdür)

Bilişim Baş Uzmanı / Bilişim Uzmanı / Bilişim Uzman Yrd.

İletişim Uzmanı / İletişim Uzman Yrd

Teknik - İdari Uzman / Teknik - İdari Uzman Yrd.

Uzman / Mühendis / Avukat / Şef

Diğer (Bil. İşletmeni, Memur, Tekniker, Teknisyen,Şoför vd.)

Çalıştığınız Yer: Merkez Teşkilatı
İletişim Başkanlığı
Bölge Müdürlüğü

Geliriniz: 2000-3500 3500-4500 4500-6000 6000 ve üzeri

2.BÖLÜM



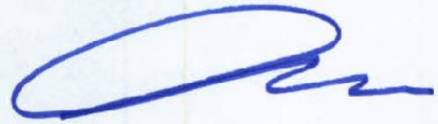
	Örgüt Kültürü	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum			Kesinlikle Katılıyorum
			Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1	Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklar elde etmeye önem verir. Karşılaşılan sorunları çözümlenmede personel hazırdır ve gönüllülük önemlidir	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurum dinamik ve girişimcidir. İnsanlar risk almaya heveslidir.	1	2	3	4	5
3	Kurumumuzu bir arada tutan öncelikli faktörler yenilikçi olması ve gelişmeye önem verilmesidir	1	2	3	4	5
4	Kurumumuzda girişimci, yenilikçi olanlar ve risk alanlar en başarılı personel olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5
5	Kurumumuzda örgütsel amaçlara ve işe önem verilir. Üretim yönelimli olma paylaşılır.	1	2	3	4	5
6	Kurumumuzda üretime önem veren, teknik işlerle ilgili olan ve iş başarımları yüksek olan personel en iyi olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5
7	Kurumumuzda başarıya ulaşma ve işlerin yürütülmesinde rekabete önem verilir. Ölçülebilen amaçları gerçekleştirme önemlidir.	1	2	3	4	5
8	Kurumumuzun temel ilgi alanı işin bitirilmesidir. İnsanlarla ilgilenmek değildir.	1	2	3	4	5
9	Kurumumuzda birlikteliği sağlayan, resmi kural ve politikalar belirlenmiştir. Hiyerarşi, örgütsel yaşantımızın önemli bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
10	Kurumumuzun formalleşme derecesi yüksektir. Çalışanların yöntem ve kurallara uyması birliktelik sağlamada önemlidir.	1	2	3	4	5
11	Kurumumuzda koordinasyonu sağlayan, organize eden ve kuralları uygulayan yöneticiler en başarılı yöneticiler olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5
12	Kurumumuzda, sürekliliğe ve istikrarlı olmaya önem verilir. İşlerin etkin bir biçimde yürütülmesi ve düzenin sağlanması önemlidir.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım kurumda bağlılık yüksektir. Sadakat ve geleneklere uyma kişiler arası bağlılık için önemlidir.	1	2	3	4	5
14	Kurumumuzda personele ilgi yüksektir. Geniş bir aile ortamı özelliği gösterir ve personel kendisiyle ilgili pek çok şeyi paylaşır.	1	2	3	4	5
15	Kurumumuzda personele önem verilir. Kurum içi yüksek bağlılık ve ahlaki değerlere önem verilir.	1	2	3	4	5
16	Kurumumuzda genellikle, korumacı veya anne-baba gibi olan yöneticiler en iyi yönetici olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5

3.BÖLÜM

	Örgütsel Bağlılık	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.	1	2	3	4	5
2	İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
3	İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımmış gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
4	Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum.	1	2	3	4	5
5	İşyerimde kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6	Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
7	Bu işyerinin benim için çok önemli kişisel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
8	İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
9	Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.	1	2	3	4	5
10	İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.	1	2	3	4	5
11	Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar.	1	2	3	4	5
12	Şu anda işimi bırakmak bana çok pahalıya mal olmaz.	1	2	3	4	5
13	Bu işyerinde devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum.	1	2	3	4	5
14	Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5

15	Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri uygun seçeneklerin olmamasıdır.	1	2	3	4	5
16	Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir.	1	2	3	4	5
17	Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18	Bir insanın çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.	1	2	3	4	5
19	Sürekli işyeri değiştirmek bana hiç de ahlak dışı görünmüyor.	1	2	3	4	5
20	Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.	1	2	3	4	5
21	Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.	1	2	3	4	5
22	Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.	1	2	3	4	5
23	İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.	1	2	3	4	5
24	Bir işyerine aşırı bağlı olmanın artık anlamlı olduğunu sanmıyorum.	1	2	3	4	5

Ek 2: Anket İzin Belgesi

 <p>BTK BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İLETİŞİM KURUMU</p>	<p>T.C. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İLETİŞİM KURUMU İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı</p>	 <p>K-Q TSE-ISO-EN 9000</p>
Sayı : 50684747-903.99- 11861		10/02/2013
Konu : Anket Çalışması (Osman KÖSE)		
TELEKOMÜNİKASYON İLETİŞİM BAŞKANLIĞINA		
<p>İlgi: Telekomünikasyon İletişim Başkanlığının 30.01.2013 tarihli ve 2013.061051 sayılı yazısı.</p> <p>İlgi yazınız ile Başkanlığınız emrinde İletişim Uzmanı olarak görev yapan ve “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu Doktora tezi hazırlamakta olan Osman KÖSE’nin, anılan tez çalışmasında kullanmak üzere, “Örgüt Kültürünün, Örgütsel Bağlılık Açısından Değerlendirilmesi” konulu anketi Kurumumuz bünyesinde yapma talebi tarafımıza iletilmiştir.</p> <p>Mezkur anketin Kurumumuz bünyesinde çalışan personele uygulanması Makamın 12.02.2013 tarihli ve 11673 sayılı Oluru ile uygun görülmüştür.</p> <p>Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.</p>		
 Cafer CANBAY Daire Başkanı		
<hr/>		
Yeşilırmak Sok. No:16 06430 Demirtepe- Ankara Tel No : (312) 294 7367Faks No: (312) 294 7172 e.posta ikd@tk.gov.tr Elektronik ağ: www.tk.gov.tr	Ayrıntılı Bilgi için İrtibat : O. SARICA Şef	

ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında Gölcük'te doğdu. İlkokul, Ortaokul ve Liseyi Gölcük'te tamamladı. Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesinden mezun oldu. Yüksek Lisans eğitimini Sakarya Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalında yaptı. Doktora eğitimine Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalında başladı. Halen Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Telekomünikasyon İletişim Başkanlığında İletişim Uzmanı olarak görev yapmakta evli ve iki çocuk babasıdır.