



**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ
VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Uğur UYSAL

Doç. Dr. Ali AKSOY

Malatya-2014

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ
VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

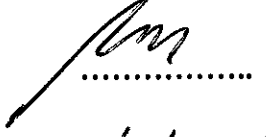
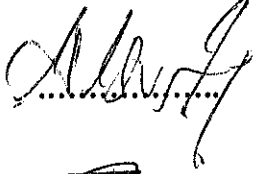
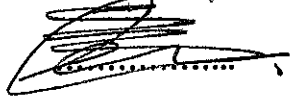
Uğur UYSAL

Danışman: Doç. Dr. Ali AKSOY

Malatya-2014

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Uğur UYSAL' ın “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama” başlıklı tezi 01/12/2014 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalında, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	<u>Adı-Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Başkan	: Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ	
Üye	: Doç.Dr. Ali AKSOY	
Üye	: Yrd.Doç.Dr. Muzaffer DEMİRBAŞ	

ONAY

.....
İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Ali AKSOY' un danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün eserlerin, hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Uğur UYSAL

ÖNSÖZ

Dünyada ekonomik, sosyal, siyasi, idari ve teknolojik alandaki çok hızlı gelişmeler, örgütleri ve kurumları özellikle insan kaynaklarına daha fazla önem vermeye ve yatırım yapmaya zorlarken, diğer taraftan mevcut işgücünden azami ölçüde yararlanmaya yönelmektedir. Bu durum kurumlar açısından çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile ilgili algılarının önemini de arttırmıştır.

Bu çalışma ile, çalışanların örgüt kültürü algılamaları ve örgütsel bağlılıklarındaki farklılıkların incelenmesinden hareketle, örgüt kültürü belirleyicilerinin, çalışanların örgüte bağlılıklarının hangi yönde artırılabilirliğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu nedenle, Malatya Polis Meslek Yüksekokulu'nda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algısını tespit etmek önemli ipuçları sağlayacaktır.

Polis Meslek Yüksekokulları, Emniyet örgütünün polis memuru ihtiyacını karşılayan ve hizmet öncesi eğitim veren örgütlerdir. Polis Meslek Yüksekokullarının yönetiminde kullanılan mevcut bilimsel yöntemlerin geliştirilmesi ve daha etkili olunmasına çalışılmalıdır. Bilimsel ölçme araçları ile mevcut durum tespit edilmeli ve elde edilen verilerden hareketle bilimsel yönetim süreçleri uygulanmalıdır.

Alan yazın incelendiğinde Polis Meslek Yüksekokulları üzerine yapılan bilimsel çalışmaların az olduğu, son yıllarda bu alanda çalışmaların yapılmaya başlandığı görülecektir. Bu araştırmanın Polis Meslek Yüksekokullarının yönetimi alanında sınırlı da olsa katkı sağlayacağı beklenmektedir. Araştırmada, Malatya Polis Meslek Yüksekokulu'ndaki örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin tespiti Emniyet Hizmetleri Sınıfı personelinin algılarına dayalı olarak ölçülmüştür.

Tez çalışmamın her aşamasında bilgi ve tecrübeleri ile çalışmamı katkı sağlayan değerli danışmanım Doç.Dr. Ali AKSOY' a, Anabilim Dalındaki hocalarıma, anketin uygulanması için gerekli izinlerin alınmasını sağlayan Eğitim Dairesi Başkanlığı ile ankete katılarak bu araştırmanın ortaya çıkmasını sağlayan Malatya Polis Meslek Yüksekokulu personeline, kendilerine ayırmam gereken zamanda yaptığım bu çalışma için desteklerini esirgemeyen eşim Aysun UYSAL' a, çocuklarım Arda UYSAL ve Eda UYSAL' a teşekkür ederim.

ÖZET

Küreselleşmenin genişleyen boyutuyla birlikte işletmeciliğin gelişerek sınır ötesi bir konuma gelmesi, bilgi teknolojisi ve kitle iletişim araçlarının yaygınlık kazanması, çok uluslu işletmelerin kurulması ve çok farklı kültürel ortamlarda iş yapma zorunluluğunun doğması, kültürün örgütlerin yönetimindeki önemini arttırmaktadır. Örgütlerde kültür, örgütsel bir kişilik duygusu oluşturarak, örgütsel bağlılığı geliştirir ve davranışları şekillendirir.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları, hızlı bir değişim ve gelişim yaşayan günümüz iş dünyasında, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde büyük ve etkin bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü, değişen çevre koşullarında amaçlara yol gösterici bir kontrol aracı olarak, örgüt açısından kritik faktörleri belirlemekte, bireyler arasındaki etkileşim biçimini ortaya koymakta; örgütsel bağlılık hissi yaratarak, örgütün ortak inanç ve değerlerine bağlılık normu kazandırılmasını desteklemektedir.

Örgütlerin sürekli olma ya da rekabet ortamında varlıklarını olabildiğince uzun vadeye yayabilmelerinde belirleyici unsurlardan biri de, her bireyin örgütü başlı başına bir olgu olarak özümsemesi ve içinde buldukları kurumun kimliğine, politikalarına ve vizyonuna bağlılık duyması olmuştur. Bu aşamada örgütsel bağlılığı; kurum kimliği, vizyon ve misyonunun temel belirleyicisi olan örgüt kültürünün bir sonucu olarak algılamak yanlış olmayacaktır.

Özellikle, insan faktörünün öneminin artması ve örgütsel başarıdaki çalışan birey unsurunun farkına varılmasıyla birlikte, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konularının örgütler açısından taşıdığı önem artmaya başlamıştır. Bu noktadan hareketle, bu tezin amacı; örgüt kültürü kavramının belirleyici öğeleri ve bu kavramın örgütsel bağlılık kavramıyla olan ilişkilerini araştırmak, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin boyutlarını tespit etmeye yöneliktir.

Araştırmanın verileri, Malatya Polis Meslek Yüksekokulu Emniyet Hizmetleri Sınıfı personeli üzerinde uygulanan anket uygulaması yoluyla temin edilmiştir. Gerçekleştirilen alan araştırmasına uygulanan istatistiksel analiz ve testler sonucunda elde edilen bulgular, örgüt kültürü düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin boyutlarını ortaya koymuştur. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde, işgörenlerinin örgütsel bağlılıklarının olumlu yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Güçlü bir örgüt kültürü ile sağlıklı ve yüksek bir örgütsel bağlılık tutumu taşıyan işgörelere sahip olabilme avantajı açısından örgüt yönetimlerine büyük görevler düşmektedir.

ANAHTAR KELİMELELER: Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

The importance of culture in managing organizations has risen dramatically due to the fact that business administration has crossed over borders via the developments in globalisation; that information technologies and mass media have become more common; that many multi-national companies have been founded; and that there occurred a compulsion to do business in various different cultural environments. Culture forms a organizational character, improves commitment to the organization, and shapes behaviours of the individuals in an organization.

The terms “organization culture” and “organizational commitment” possess an important and indispensable role in our rapidly changing and developing business world in order to achieve the organizational goals. Organizational culture, determines the crucial factors for the organization like a guide to the goals in ever changing environment; shapes the interaction between the individuals; reinforces the commitment of the members to the common beliefs and values by creating organizational commitment.

One of the critical factors for the organizations to be consistent or to expand its existence to the long term in a competitive environment, is that; for the each individual to adopt organization as an independent phenomenon and to feel commitment to the identity, policy and the vision of the organization for which they work. At this stage, it would not be wrong to perceive the organisational commitment which is the basic determinant of the identity, the mission and the vision of the organisation.

Especially with the increasing importance of the human factor and the increasing awareness of the individual who works for the success of the organization, the importance of organizational culture and organizational commitment has increased too. From this point of view, the aim of this thesis is to look into the characteristics of the organizational culture and its relation with organizational commitment and to determine the impact of organizational culture on organizational commitment.

The data of this study were obtained via a questionnaire applied to the personnel at Police Vocational College in Malatya. The findings obtained from the statistical analysis and tests applied on the field study showed the effects of the levels of the organizational culture on organizational commitment. In organizations with strong organizational culture, it was determined that the organizational commitment of the employees had been positively affected. The management of the organization has the responsibility to take advantage of having such employees who have higher organizational commitment via strong organizational culture.

KEY WORDS: Organizational Culture, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER		Sayfa	No
ÖNSÖZ			II
ÖZET			III
ABSTRACT			IV
İÇİNDEKİLER			V
ŞEKİLLER DİZİNİ			X
ÇİZELGELER DİZİNİ			X
TABLolar DİZİNİ			X
GİRİŞ			1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE UNSURLARI		3
1.1.1. Örgüt Kavramı		3
1.1.2. Kültür Kavramı		4
1.1.3. Örgüt Kültürü Kavramı		6
1.1.4. Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi ve Önemi		7
1.1.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri		9
1.1.6. Örgüt Kültürünün Unsurları		10
1.1.6.1. Değerler		11
1.1.6.2. Normlar		11
1.1.6.3. İnançlar		12
1.1.6.4. Varsayımlar		12
1.1.6.5. Seremoniler		13
1.1.6.6. Törenler		13
1.1.6.7. Semboller		14
1.1.6.8. Liderler ve Kahramanlar		15
1.1.6.9. Hikâye ve Efsaneler		15
1.1.6.10. Mitler		16
1.1.6.11. Dil		16
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇEŞİTLERİ		17
1.2.1. Genel Kültür - Alt Kültür		17
1.2.2. Maddi Kültür - Manevi Kültür		18

1.2.3. Diğer Kültür Çeşitleri.....	20
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU.....	21
1.3.1. Örgüt Kültürü Oluşumuna Etki Eden Faktörler.....	22
1.3.1.1. Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt Dış Çevresinin Etkileri.....	22
1.3.1.2. Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İç Çevresinin Etkileri.....	22
1.3.2. Örgüt Kültürünün Oluşum Süreci.....	23
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER ÖRGÜTSEL SÜREÇLERLE İLİŞKİSİ.....	25
1.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	25
1.4.2. Örgüt Kültürü ve İletişim.....	26
1.4.3. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme.....	26
1.4.4. Örgüt Kültürü ve Liderlik.....	27
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ AÇIKLAMADA KULLANILAN MODELLER.....	28
1.5.1. Parsons' un AGİL Modeli.....	29
1.5.2. Quchi' nin “ Z – Kültürü ” Modeli.....	31
1.5.3. Peters ve Waterman' ın Mükemmellik Modeli.....	33
1.5.3.1. Eylemden Yana Olmak.....	34
1.5.3.2. Müşteriye Yakın Olmak.....	34
1.5.3.3. Girişimciliği Destekleme.....	34
1.5.3.4. İnsan Aracılığıyla Verimlilik.....	34
1.5.3.5. İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönetmek.....	35
1.5.3.6. En İyi Bilinen İşe Sarılmak.....	35
1.5.3.7. Yalnız Biçim ve Az Kurmay.....	35
1.5.3.8. Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması.....	35
1.5.4. Hofstede Modeli.....	36
1.5.4.1. Güç Mesafesi Özelliği.....	36
1.5.4.2. Belirsizlikten Kaçınma.....	37
1.5.4.3. Bireysellik ve Toplumsallık.....	38
1.5.4.4. Erillik / Dişilik Özelliği.....	39
1.5.5. Deal ve Kennedy Modeli.....	40
1.5.5.1. Yüksek Risk – Hızlı Geri Bildirim Kültürü.....	40
1.5.5.2. Düşük Risk – Hızlı Geri Bildirim Kültürü.....	41
1.5.5.3. Yüksek Risk – Yavaş Geri Bildirim Kültürü.....	41
1.5.5.4. Düşük Risk – Yavaş Geri Bildirim Kültürü.....	41

1.5.6. Handy ve Harrison Örgüt Kültürü Modeli	42
1.5.6.1. Güç Kültürü	42
1.5.6.2. Rol Kültürü	42
1.5.6.3. Görev Kültürü	43
1.5.6.4. Birey Kültürü	44

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, ÖNEMİ VE GÖSTERGELERİ	45
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	45
2.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi	47
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	48
2.1.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme	49
2.1.3.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme	49
2.1.3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma	49
2.1.3.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme	50
2.1.3.5. İçselleştirme	50
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	50
2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	51
2.2.1.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı	52
2.2.1.1.1. Duygusal Bağlılık	52
2.2.1.1.2. Devam Bağlılığı	53
2.2.1.1.3. Normatif Bağlılık	53
2.2.1.2. Etzioni' nin Yaklaşımı	54
2.2.1.2.1. Ahlaki Açıdan Yakınlaşma	55
2.2.1.2.2. Çıkara Dayalı Yakınlaşma	55
2.2.1.2.3. Yabancılaştırıcı Yakınlaşma	55
2.2.1.3. O' Reilly ve Chatman' ın Yaklaşımı	55
2.2.1.3.1. Uyum Bağlılığı	56
2.2.1.3.2. Özdeşleşme Bağlılığı	56
2.2.1.3.3. İçselleştirme Bağlılığı	56
2.2.1.4. Kanter' ın Yaklaşımı	56

2.2.1.4.1. Devamlılık Bağlılığı.....	57
2.2.1.4.2. Kenetlenme Bağlılığı.....	57
2.2.1.4.3. Kontrol Bağlılığı.....	57
2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	58
2.2.2.1. Becker' in Yaklaşımı.....	58
2.2.2.1.1. Toplumsal Beklentiler.....	59
2.2.2.1.2. Bürokratik Düzenlemeler.....	59
2.2.2.1.3. Sosyal Etkileşimler.....	59
2.2.2.1.4. Sosyal Roller.....	59
2.2.2.2. Salancik' in Yaklaşımı.....	60
2.2.2.2.1. Davranışın Belirgin ve Net Olması.....	60
2.2.2.2.2. Davranışın Geri Dönüşününün Olmaması.....	60
2.2.2.2.3. Davranışın Başkalarının Önünde Oluşması.....	60
2.2.2.2.4. Davranışın Gönüllü Olarak Yapılması.....	60
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	61
2.2.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi ve Değerlendirilmesi.....	61
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	62
2.3.1. Kişisel Faktörler.....	63
2.3.1.1. İş Beklentileri.....	63
2.3.1.2. Psikolojik Sözleşme.....	64
2.3.1.3. Kişisel Özellikler.....	65
2.3.1.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş.....	65
2.3.1.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet.....	66
2.3.1.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum.....	68
2.3.1.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi.....	68
2.3.1.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim.....	69
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	69
2.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	70
2.3.2.2. Yönetim ve Liderlik.....	71
2.3.2.3. Ücret Düzeyi.....	72
2.3.2.4. Gözetim.....	72
2.3.2.5. Örgüt Kültürü.....	73
2.3.2.6. Örgütsel Adalet.....	74

2.3.2.7. Takım Çalışması.....	75
2.3.2.8. Örgütsel Ödüller.....	76
2.3.2.9. Rol Çatışması ve Belirsizliği.....	76
2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	78
2.3.3.1. Profesyonellik.....	78
2.3.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	79
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ VE SONUÇLARI.....	79
2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	80
2.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	81
2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	82
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	87
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	87
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	88
3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	89
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ VE ALT HİPOTEZLERİ.....	89
3.6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	90
3.6.1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	90
3.6.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizi.....	93
3.6.2.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Örgüt Kültürü Faktörlerine Göre Analizi.....	93
3.6.2.2. Demografik Değişkenler İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizi.....	95
3.6.3. Araştırma Alt Hipotezlerinin Analiz Edilmesi.....	106
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
KAYNAKÇA.....	114
EKLER.....	124

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1: Kültürün Katmanları ve Etkileşimleri.....	24
Şekil 1.2: Parsons AGIL Modeli.....	30
Şekil 2.3: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	51
Şekil 2.4: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı.....	54

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1.1: Güçlü Kültür ile Zayıf Kültürün Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	29
Çizelge 1.2: Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür.....	41
Çizelge 2.3: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	63

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Örneklem Yeterlilik Analizi Testi.....	88
Tablo 2. Ankete Katılan Personelin Hizmet Sınıfı Bilgisi.....	90
Tablo 3. Ankete Katılan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	91
Tablo 4. Ankete Katılan Personelin Yaşa Göre Dağılımı.....	91
Tablo 5. Ankete Katılan Personelin Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	91
Tablo 6. Ankete Katılan Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	92
Tablo 7. Ankete Katılan Personelin Toplam İş Tecrübesine Göre Dağılımı.....	92
Tablo 8. Ankete Katılan Personelin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	93
Tablo 9. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Regresyon Tablosu.....	93
Tablo 10. Örgüt Kültürü Faktörlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Tablosu.....	94
Tablo 11. Örgüt Kültürü Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Örgüt Kültürü Faktörlerine Ait Katsayıları.....	95
Tablo 12. Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu.....	96
Tablo 13. Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu.....	96
Tablo 14. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Genel Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	97
Tablo 15. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Devam, Normatif ve Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	98
Tablo 16. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Medeni Durumlarına Göre Örgüt Kültürü Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	99

Tablo 17. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Medeni Durumları ile Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu.....	99
Tablo 18. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Medeni Durumları ile Duygusal, Normatif ve Devam Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu.....	100
Tablo 19. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Yaş Gruplarına Göre Örgüt Kültürü Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	100
Tablo 20. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Yaş Grupları ile Örgütsel, Duygusal, Normatif ve Devam Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu.....	101
Tablo 21. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Yaş Grupları ile Genel Bağlılık, Devam, Normatif ve Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	102
Tablo 22. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Toplam İş Tecrübesi ile Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu.....	103
Tablo 23. Toplam İş Tecrübesine Göre Genel Bağlılık, Normatif, Devam ve Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırması.....	103
Tablo 24. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu.....	104
Tablo 25. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu.....	104
Tablo 26. Polis Okulu Personelinin Mevcut İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Genel Bağlılık, Devam, Normatif ve Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	105
Tablo 27. Memur Sınıfı ile Amir Sınıfı Personelin Örgüt Kültürü Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	106
Tablo 28. Memur Sınıfı ile Amir Sınıfı Personelin Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamasının Farkı Tablosu.....	107
Tablo 29. Memur Sınıfı ile Amir Sınıfı Personelin Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	108

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda yaşanan değişimlerin hızlı bir artış göstermesi, işletmelerin varlıklarını sürdürmek için değişime uyum sağlamasını zorunlu hale getirmiştir. Ülkelerarası sınırların ortadan kalkması ile birlikte teknoloji, üretim, pazarlama gibi birçok sistem, işletmelerde benzer şekilde kolaylıkla uygulanabilmekte, bilgi ve teknolojiye daha kolay ve hızlı erişim sağlanabilmektedir. Bu nedenle işletmeler açısından, rekabet avantajı yakalamada “insan” faktörünün önemi büyüktür. İnsan faktörünün ön plana çıktığı örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık kavramları da bu kapsamda önem kazanmıştır.

Hedefi başarı olan örgütlerin, hedeflerine ulaşmalarının ön koşulu insan faktörünün gücünü fark etmeleridir. Klasik dönemden bugüne insanoğlunun en önemli gelişimlerinden biri olan bu farkındalık, örgütlerin çalışanlarına yoğunlaşmaları yönündeki çalışmaları arttırmıştır. Her bireyin içinde bulunduğu toplumun kültür özelliklerini taşımasından hareketle, örgütler içindeki birlik ve beraberlik olgusu sorgulanmaya başlanmıştır. Örgüt, sosyal bir varlık olarak onu oluşturan bireylerin birbirleriyle maddi ve manevi bağlar içinde olması nedeniyle, bünyesinde paylaşılmış ortak bir kültürü barındırmaktadır. Örgüt kültürü, bireysel kültür öğelerini taşıyan işgörenlerin örgüt çatısı altında ortak değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleşerek, örgütsel bağlılık tutumu sergilemesine neden olmaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle kendini iyice hissettiren bu gelişim ve değişim dalgasında örgütler, sağlam kültürleri, işbirliği içindeki işgörenleri ve ortak değerleri sayesinde ayakta kalabilmektedirler.

İnsan unsurunun öne çıkmasıyla önem kazanan kavramlardan bir diğerinin de örgütsel bağlılık olduğu söylenebilir. İşgörenlerin örgütleriyle amaçlarını ortaklaştırmasını ve böylece işgörenlerin örgütleriyle bütünleşmesini sağlamaya yönelik bir kavram olarak örgütsel bağlılık, işgörenlerin etkinlik ve verimliliklerinin artmasına olanak sağlayabilmektedir.

Bu kapsamda, örgüt çalışanlarının etkin kullanılması noktasında, “örgüt kültürü” ve “örgütsel bağlılık” gibi sosyal konular daha da önem kazanmıştır. Kültür ve bağlılık gibi konular üzerine eğilen işletmelerin, kurumların yüksek başarılar elde ettikleri herkes tarafından kabul edilen bir durum halini almıştır. Güçlü ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş bir kültürün varlığının işletmeye olumlu katkılar sağlaması,

herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Aynı şekilde bireylerin örgütlerine duydukları bağlılık düzeyinin yüksek olması, örgütlerin arzu ettikleri durumlar arasındadır.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini ortak değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştirerek, çalışanlarda örgütsel bağlılık tutumunun oluşmasını sağlamaktadır. İşletmeler açısından çok daha fazla önem ifade eden bu iki unsurun, birbiriyle de etkileşim içinde oldukları düşüncesi bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Bu araştırmada örgütlerin hedeflerine ulaşmasında, çalışanın örgütsel davranışları üzerinde etkisi bulunan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları değişik yönleriyle incelenmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgüt kültürü kavramı tüm yönleriyle anlatılmaya çalışılmış, bu kavram üzerine verilebilecek gerekli teorik bilgiler ele alınmıştır. Aynı şekilde ikinci bölümde de örgütsel bağlılık kavramı ile örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi teorik olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi, Malatya Polis Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü' nde emniyet hizmetleri sınıfı personele uygulanan anketlerle somutlaştırılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE UNSURLARI

1.1.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı, literatürde “organizasyon”, “teşkilat” gibi kelimelerle ifade edilirken, günümüzde çeşitli bilim dalları (ekonomi, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, antropoloji vb.) açısından değişik tanımlamalarla ele alınmış ve incelenmiştir. En genel haliyle örgüt, “ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Örgüt, toplumsal ihtiyaçların bir bölümünü karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini koordine eden insanlardan oluşan, toplumsal, açık bir sistemdir. Diğer bir tanıma göre; örgütler çevrelerinden “girdiler” alan, bu girdileri bir değişim sürecinden geçirdikten sonra “çıktılar” olarak çevrelerine sunan açık sistemlerdir. Örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiler karmaşık olup, herhangi bir örgütün kesin sınırlarını ve çevresinin boyutlarını tanımlamak çok güçtür.

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu nedenle, örgütlerin içinde buldukları çevrenin yapısı ve özellikleri önem kazanmaktadır. Çevreleri ile iletişim içerisinde bulunan ve açık birer sistem olarak görülen örgütlerin, çevresel değişikliklere uyabilmek için bünyelerinde değişiklikler yapmaları gerekecek, bunu yapamayanlar ise başarısız sayılacaklardır (Büyüksulu, 1998:76).

Bir başka tanıma göre ise; örgüt, ortak ve herkesçe anlaşılır bir amacın gerçekleşmesi için insan topluluklarının etkinliğinin koordinasyonudur (Terzi, 2000:1). Bu tanımların yanı sıra farklı kişiler tarafından değişik örgüt tanımları yapılmıştır. Barnard (1994), örgütü, “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamış ve bir örgütün, ortak bir amacı başarmak için aksiyona katkıda bulunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişime girebilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür. Schein (1970), örgütü; “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri

faaliyetlerinin ussal eşgüdümü,” Etzioni (1964), “belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler,” Marc ve Simon (1958) ise, “üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı” olarak tanımlamışlardır. Buradan hareketle örgütü; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapı olarak tanımlayabiliriz. Benzer şekilde örgüt; “bir çevre içerisinde faaliyet gösteren ve pek çok alt sistemlerden oluşan, iktisadi, sosyal, siyasi amaçlarla bir araya gelmiş topluluk ve kurumlardır” şeklinde de ifade edilebilir.

1.1.2. Kültür Kavramı

Kültür kelimesinin kökeni, Latincedeki “cultus” veya “cultura” sözcüklerine dayanmaktadır. Kelime, “ekin” kavramına karşılık gelmektedir (Güvenç, 1974; www.tdk.gov.tr). Ekip-biçmek anlamında kullanılan “cultura” sözcüğü, zamanla anlamını değiştirerek insan olgusuna bağlanmış anlatımlar kazanmıştır (Erdoğan, 1994). Morgan’ a göre (1998:140), toprağı ekip biçerek işleme fikrine mecazi bir anlam yükleyerek türetilen kültür kavramı, farklı insan gruplarının farklı yaşam biçimlerine sahip olduklarını ifade etmek için kullanılmaktadır.

Kültür, farklı insan gruplarının farklı yaşam pratiklerini ifade etmektedir. Dolayısıyla, farklı insan gruplarının yaşam biçimleri, aralarında benzerlikler olmasına rağmen farklıdır. Kültür, tarihsel bir süreç içinde oluşmakta ve oluşturulan toplumdaki sosyal etkileşimleri; bilgi, inanç, hukuk, ahlak, gelenek gibi insanların her türlü alışkanlık ve yeteneklerini içermektedir (Bakan vd., 2004:11).

Antropologlara göre kültür, “düzenli olarak tekrarlanan düşünme, hissetme ve karşılık verme biçimlerinden oluşan ve insan topluluklarının doğaya karşı savaşımının görünür başarıları olarak kabul edilen semboller (maddi kültür öğeleri) aracılığıyla yayılan toplumsal yaşam biçimidir” (Eren, 1997). Bu bağlamda; antropologlar kültürü insanın ürettiği, üretirken etkileşim içinde tekrarladığı her şey olarak tanımlamaktadır. Kavramdaki her şey, insan eliyle üretilen her şeyi kısaca tüm yaşamı içermektedir.

Sosyologlar ise kültürü, toplumu meydana getiren sosyal yapı unsurlarından biri olarak ele alırlar. Sosyal ve kültürel yapı birlikte toplumu oluştururlar. Sosyolojik anlamda bir toplumun kültürünü, o toplumun konuşma ve yazı dili, edebiyatı, sanatı,

bilimi, felsefesi, örf ve adetleri, ahlak ve hukuku, adalet ve liyakat anlayışı, değerleri, sembolleri, ekonomik anlayışı, ayin ve törenleri oluşturur diyebiliriz.

Taylor' a göre kültür; “bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetler ile insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği, öğrendiği ve kazandığı bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütündür” (Köse vd., 2001:221). Taylor, kültürü insan tarafından üretilen maddi ve manevi her şeyin oluşturduğu bir bütün olarak tanımlamıştır. İnsan eliyle üretilen makine-teçhizat ve eserler; sanat eserleri, mimari yapılar, çocuk yetiştirme biçimleri, cenaze ve evlilik törenleri, davranış kalıpları, tavır ve tutumların bütünü kültürü oluşturmaktadır.

Linton, kültürü; “bir toplumun tüm yaşama biçimi” (Güvenç, 1974:101), Marx; “doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şey” (Erdoğan, 1994:120) olarak tanımlanmıştır. Geertz' e göre kültür, “bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür” (Erdoğan, 1994:344). Hofstede (1984) kültürü, bir grubun üyelerini diğer gruptan ayırmaya yarayan zihinsel programlama olarak ifade eder. Bu programlama bir grup insanı diğerlerinden ayırır. Tanıma göre; kültür, gruplara bir kimlik sunar. Kimlik sunması bakımından da her gruba özel ve özgün bir bütündür. Aynı zamanda; zihinsel programlama olması bakımından, ait olduğu grubun üyeleri tarafından ortaya çıkarılmıştır. Üyelerinin yaşadıkları sosyal çevreden, aldıkları eğitimden, çalıştıkları yerden; kısacası kişisel yetilerinden ve deneyimlerinden kaynaklanmaktadır. Buradan hareketle; kültür, insan tarafından üretilen, öğrenme yolu ile aktarılan ve değişebilen hareketlerdir. Hofstede' ye göre, öğrenme sonucunda oluşan kültür, kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır (Köse vd., 2000:3).

Kültürle birey arasındaki ilişkide birey, kültürün hem nesnesi hem de öznesi olmaktadır. İnsan hem kültürü üreten öznedir, hem de kültür tarafından üretilen nesnedir. Şişman' a göre (2007:2), kültür insanı kuşatmakta ve insan, içinde yer aldığı kültüre göre biçimlenmektedir; diğer taraftan insan da kültürü üretmektedir. Koçel' e göre (2003:30) “kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır.” Hançerlioğlu (1989) kültürü; “bir toplumun duyuş ve düşün birliğini sağlayan değerlerin tümü” olarak tanımlamıştır. Toplumsal hayatın bir unsuru olan ve toplum tarafından yaratılan kültür, toplumun “duyuş ve düşün” birliğini sağlaması bakımından da toplumu etkilemektedir.

Kültürün tanımları çeşitli olmakla birlikte, tüm tanımlarda ortak olan bazı yönler bulunmaktadır. Öğrenilmiş davranışlardan oluşması, üyelerince paylaşılması, zamanla

değişebilmesi, gereksinimleri karşılaması ve bütünleyici olması kültür tanımlarının ortak yönüdür. O halde kültür; nesilden nesile öğrenilerek aktarılan, grup üyelerince paylaşılan, ihtiyaçları belirleyen, karşılayan ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda zamanla değişebilen yaşam biçimleridir.

1.1.3. Örgüt Kültürü Kavramı

Her toplumun nasıl kendine göre bir kültürü varsa, o toplumda yer alan örgütlerin de kendilerine özgü bir kültürleri vardır. Toplumda birer sosyal sistem olarak yaşamını sürdürmeye çalışan örgütler, içinde buldukları çevre ile sürekli alışveriş içinde olan açık sistemlerdir. Kültür kavramının açıklanmasında ortak bir tanım olmadığı gibi, bu kavramı örgütle beraber kullanan bilim adamları ve araştırmacılar “örgüt kültürü” kavramının ne olduğu konusunda da tam bir uzlaşmaya varamamışlardır. Örgüt kültürünün bir sistem olarak düşünülmesi sonucunda, her örgütün sahip olduğu kültürün bir parçası olduğu fikri ortaya çıkmıştır.

Konuya daha geniş bir perspektifle yaklaşılması durumunda ise, örgüt kültürünün sektör kültürü yani örgütün faaliyet gösterdiği iş koluna özgü kültürün bir alt sistemi olduğu görülmektedir. Bu durumda örgüt kültürü, sektör kültürünün, sektör kültürü ise toplum kültürünün bir parçası niteliği taşımaktadır. Aynı şekilde örgüt kültürü de bölümlerin kültürü ve bireysel kültür gibi çeşitli alt sistemlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürünü farklı biçimlerde, farklı yönleri ile değerlendirip tanımlamaya çalışmışlardır. Hofstede, örgüt kültürü tanımları üzerinde bir görüş birliği olmadığını, buna rağmen örgüt kültürünün sahip olduğu nitelikler konusunda birçok yazarın görüş birliği içinde olduğunu vurgulamaktadır (Hofstede, 1990:286). Örgüt kültürü, örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir.

Örgüt kültürünü benzer şekilde ancak daha kapsamlı şekilde ele alan bir diğer tanıma göre, örgüt kültürü, tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür. Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan sayısız tanım olmakla birlikte bu tanımlar genelde kavramın soyut ya da somut yönü üzerinde odaklanmaktadır. Kavramı tanımlayan bir grup yazar, örgüt kültürünü değer, norm, düşünce, duygu ve inançların oluşturduğu bir

kavram olarak ele alırken; diğeri tanımlarında daha çok örgüt içinde doğrudan gözlemlenebilen unsurları (törenler, hikâyeler, kıyafet, dil, gelenekler vb.) ön planda tutmaktadırlar (Ataman, 2002:520). Bir örgütün kültürünün oluşabilmesi için uzun bir geçmişi ve sürekli çalışanlarının bulunması zorunludur (Schein, 2002:6).

Örgüt kültürü kavramı, kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü ile eşanlamlıdır. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazarlar da örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır. Sözelimi Stephan P. Roddins, “örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam fakat gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım” demektedir (Özkalp, 1999:438).

Schein, örgüt kültürünü, “bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır (Eren, 1998:86).

Bütün bu farklı tanımların ortak noktaları şöyle sıralanabilir:

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.
- Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.
- Örgüt kültürü, örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğeriinden ayırır.
- Örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.
- Örgüt kültürü, örgütsel başarıyı doğrudan etkiler.
- Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır (Berberoğlu ve Baraz, 1999:65-66).

1.1.4. Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi ve Önemi

1930’ larda Chester Bernard ve Elton Mayo, örgütlerde biçimsel olmayan yapıları ele alarak bu örgütlerin doğasını, değer, norm ve duygularını incelemişlerdir. Daha sonraları Katz ve Kahn, her örgütün kendine özgü bir kültürü olduğunu vurgulamışlardır. 1960’ larda Amerika Birleşik Devletleri’ nde Harsison Trice liderliğinde bir grup araştırmacının başlattığı çalışmalar ve İngiliz Barry Turner’ ın “Endüstriyel Alt Kültürün Keşfi” adlı çalışması ile Pettigrew’ in “Örgüt Kültürleri Üzerine” adlı makalesi, örgüt kültürü üzerine yapılan ilk çalışmalar olarak öne çıkmaktadır (Sarah, 2001:372).

İkinci Dünya Savaşının ardından araştırmacılar, örgüt içinde gelişen kültürleri anlamadan örgütleri değiştirmenin kolay olmadığını, örgütsel kültürü hem değişimi engelleyici hem de değişim için bir araç olarak görmeye başladılar. Amerikan ekonomisinin 1970' lerdeki düşüşü, çalışanlar ve yöneticiler arasında büyük kaygı uyandırdı. Yükselen Japon ekonomisinden etkilenecek örgüt kültürü için gerekli unsurlara ağırlık vermeye başladılar (Ölçüm, 2004:13).

Küreselleşme süreciyle birlikte Japonya' nın süper güç olma idealleri ve Japon firmalarının ekonomik başarısı, Avrupa ve Amerika' da artan iflaslar; örgüt kültürü kavramı üzerinde ağırlıklı olarak durulmasını gerektirmiş, örgütsel başarının temelini oluşturan; paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, kahramanlar, törenler gibi kavramlara vurgu yapılmasını ve yönelmeyi zorunlu kılmıştır.

Örgüt kültürünün gelişiminde antropolog, sosyolog, psikolog ve ekonomistlerin katkılarının yanı sıra, bu konuyla ilgili bilimsel çalışmaların 1970' li yılların sonlarında ve 1980' li yıllarda gelişme göstermesinin esas olarak üç nedeni bulunmaktadır:

- Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya' nın 1970' lerin sonlarına doğru ekonomik bakımdan süper güç olmaya yönelmesi, birçok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya sevk etmiştir.
- Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak, Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle karşı karşıya kalmaları, Avrupa ve Amerika' da artan iflaslar, örgütsel başarının nedenleri ve inceliklerini anlamada yoğun bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi, örgütsel kültürle alakalı bir takım kavramların (paylaşılan değerler ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikâyeler, törenler, kahramanlar) gelişimini beraberinde getirmiştir.
- Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen, pozitivist eğilime karşı doğan tepki sonucunda, örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi önem kazanmıştır.

Örgüt kültürü, giderek değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için, giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için, hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi içinse, işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir (Ataman, 2002:527-528). Günümüz yöneticisi de bu doğrultuda, iş ortamında çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalıştırdığı personelin davranışlarını önceden bilmek istemektedir.

Örgütlerin de insanlar gibi kişilikleri vardır. Bu kişilik, aynı zamanda örgütte çalışan bireylerin tutum ve davranışları hakkında da ipucu vermektedir.

Örgüt üyelerini ortak inançlar, değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştiren ve aynı zamanda örgütün dış çevreye uyum sağlamasında temel rol oynayan örgüt kültürü olgusunun önemini göz ardı etmek imkânsızdır. Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin, değişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek, temel fonksiyonlarından biri olan dışsal uyumu gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü, işletmede çalışanlar için, ortak davranış normları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak, çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstererek, içsel uyum fonksiyonunu da yerine getirmektedir. Belirli ortak hedeflerin başarılması ve örgüt üyeleri arasında birlik ve bütünlük duygularının geliştirilmesinde önemli katkıları olan örgüt kültürü, işletme içerisinde işlerin yapılış biçimi ve süregelen uygulamaları ifade etmektedir. Böylece örgüt kültürü, bir yandan işletmelerin değişen çevre koşullarına ayak uydurarak varlıklarını sürdürmelerini sağlarken, bir yandan da değişen koşulların çalışanlar üzerinde yarattığı tedirginlik ve belirsizlik endişelerini gidermeye, içsel bütünlüğü ve birliği ortak norm ve değerlerle sağlamaya çalışmaktadır.

Örgüt kültürü, örgütün tanınmasını, bilinmesini, amaçlarını, değerini, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini, kısacası iç ve dış değişkenlerinin durumunu da yansıtır. Bu özelliği ile örgüt kültürü, örgütün iç ilişkileri kadar çevresi ile ilişkilerini de düzenleyen, örgütün toplum içindeki konumunu ve değerini belirleyen en önemli araçlardan biridir.

1.1.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünü, toplumsal kültürün örgütsel düzeydeki izdüşümü olarak düşünürsek, örgüt kültürünün, hem toplumsal kültürün özelliklerini barındırdığını hem de içinde bulunan bireyler vasıtasıyla farklı kültürlerin farklı özelliklerini içerdiğini söylememiz mümkündür. Bu bağlamda, her örgüt kültürü birbirinden bağımsız, kendine özgü özelliklere sahiptir. Bunları şu şekilde ifade edebiliriz (Eren, 2006:138-139):

- Örgüt kültürü, örgütün faaliyet konusu, misyonu, faaliyet sektörü, kurucu, yönetici veya liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Yani örgüt kültürü, öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.

- Örgütsel kültür, her örgüt için ayırıcı bir özellik taşıyan, kendine has özelliklerinin ortak ürünü olması bakımından, tüm grup üyeleri arasında paylaşılmaktadır.
- Örgüt kültürü yazılı değildir, örgüt üyeleri arasındaki güçlü iletişim ve paylaşım ile ortak değerler ve inançlar olarak ortaya çıkar.
- Örgüt kültürünün, düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan kendi içinde bütünleşik sistemsel bir yapısı vardır.
- Örgütsel değerlerle, bunların dayandığı temel varsayımlar örgüt kültürünün özünü oluşturmakla beraber, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının da temelini teşkil eder (Doğan, 2007:105).
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin verimlilik, müşteri ilişkileri, grup içi ilişkiler gibi konularda yapılması ve yapılmaması gereken davranış kurallarını içerir (Luthans vd., 2006:154).

Başarılı işletmelere bakıldığında, birçoğunda tüm çalışanların benimsedikleri bir örgüt kültürünün mevcut olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürüne bir sistem olarak bakılabilmekte ve farklı toplum, meslek, hikâye, kahraman, değer vb. unsurları içermektedir. Dolayısıyla, pozitif ya da negatif, güçlü ya da zayıf olabilmektedir. Güçlü kültürün özellikleri arasında öğrenmeye açıklık, çözüm üretme ve dışa dönüklük varken, zayıf kültürde suçluluk duyma, alt kültür uyumsuzluklarının olması ve içe dönüklük yer almaktadır. Diğer taraftan; pozitif örgüt kültürü, işgörenler için uygun çalışma ortamı sağlayarak personel devir hızını azaltırken, negatif örgüt kültürü de ortamda gerginlik, huzursuzluk çıkmasına yol açarak, verimliliğin düşmesine, dolaylı olarak da örgütün başarısızlığına neden olmaktadır (Tozkoparan ve Susmuş, 2001:208).

1.1.6. Örgüt Kültürünün Unsurları

Bir araya geldiğinde örgütün kişiliğini oluşturan birçok unsur vardır. Bu unsurlar çeşitli yollarla çalışanlara aktarılabilir. Örgüt kültürünün kapsadığı unsurlar ya da nelerin örgüt kültürünün bir parçası olarak ele alınması gerektiği konusunda değişik görüşler mevcuttur. Bu konudaki belirsizlik, örgüt kültürünün tanımlanmasındaki farklılıkların bir uzantısıdır. Değişik tanımların ortak noktaları doğrultusunda, örgüt kültürünün; temel değerler, normlar, inançlar, varsayımlar, hikâye ve mitler, liderler ve kahramanlar, semboller, törenler ve ritüeller, dil, sloganlar, maddi kültür unsurları ve

örgütsel uygulamalar gibi temel unsurlardan oluştuğu görülmektedir. Aşağıda açıklanmaya çalışılan bu unsurlar, örgüt kültürü üreten ve örgütün yeni üyelerinin örgüt kültürünü öğrenmelerini sağlayan unsurlardır.

1.1.6.1. Değerler

Temel değerler, örgütlerin onu paylaşanlar için diğer örgütlerden ayıran kişiliğini tanımlar. Bu şekilde işgörenler ayrı bir özellik ve kişilik kazanırlar. Örgüt için tüm üyelerce paylaşılan ortak bir değer olması, neyin doğru, neyin yanlış olduğunu, neyin yapılabildiğini, neyin yapılamaması gerektiğini tanımlaması bakımından davranışların temelini oluşturur ve çalışanları ortak hedef doğrultusunda yönlendirir (Boylu ve Sökmen, 2006:7).

Değerler, bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde de gelişir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir. Değerler, örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşırlar. Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda, genellikle bu davranışı yönlendiren bu değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, “açık kapı politikası” uygulayan bir işletmede kişiler gerçekten istedikleri zaman üstleriyle görüşebiliyorlarsa, bu ortamda iletişimin önemli bir değer olduğundan söz edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:52).

1.1.6.2. Normlar

Normlar, örgüt kültürünün gelişmesinde ve devamında önemli bir role sahiptir ve örgüt üyelerinin, kritik olaylara cevap verme şekilleri olarak tanımlanabilmektedir. Normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilirler ve genel çerçevede de, işgörenlerin çoğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütleri normları oluşturur. Bir normun meşru olabilmesi için, kaynağını kültürel değerlerden alması gerekir. Belirli bir yasallığa dayanan normlar; işgörenlerin örgüt içerisinde nasıl davranması, ilişkilerini nasıl düzenlemesi gerektiğini ve başkalarıyla nasıl iletişim kuracaklarını gösterirler (Özdemir, 2006:413).

Normlar, genellikle yazılı olmayıp, grup üyeleri uyulması gereken kuralların farkındadır. Normlar grup üyeleri üzerinde güçlü baskılar oluşturur, aynı zamanda grup üyelerinin paylaştığı doğru veya arzulanır davranışlara ilişkin inançları belirtir.

Normların özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Doğan, 2007:54):

- Normlar, grup üyelerinin davranışları ile ilgilidir.
- Normların odaklaştığı davranışlar gözlenebilir davranışlardır. Bu iki özellik gruba, üyelerinin davranışlarını etkileme olanağı sağlar.
- Normlarda, davranışları ödül ile güçlendirme ve ceza ile engelleme vardır.
- Normlar, hangi davranışların kabul edilebilir ve hangilerinin kabul edilemez olduğu hakkında açıkça anlaşılabilir düşünceleri içerirler.
- Normlar, grup üyelerinin tamamı veya bir kısmı tarafından paylaşılan inanç ve düşüncelerde oluşur.

1.1.6.3. İnançlar

Örgüt kültürünün temel unsurlarından biriside inançlardır. İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur. İnançlar bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir. İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını da gösterirler. Ancak, burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin, kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda, bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır.

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar, toplumsal üst kültürlerin de etkisinin olması, örgüt yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde, örgütün içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlarını gerektirmektedir. Çünkü, bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar; işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini etkilemektedir (Bozkurt, 2000:91).

1.1.6.4. Varsayımlar

Örgüt kültüründe, örgüt üyelerinin çevreleriyle ilişkilerinde gerçekleştirdikleri eylemleri ya da insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançları, varsayımlar olarak kabul edilmektedir. Bu varsayımlar, örgüt kültürünün özünü oluşturmaktadır (Şişman, 1994:66).

Varsayımlar, örgütlerde çalışanların tutumlarını ve dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü öğelerdendir. Örgüt üyelerinin; algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları

doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız ve olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrular olarak kabul edilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:36).

Varsayımlar, öylesine güçlü bir şekilde benimsenmişlerdir ki, örgüt çalışanlarının bunları ihlal etme olasılığı bile düşünülemez. Varsayımların diğer bir özelliği de, genellikle bilinçsiz olmalarıdır. Örgüt üyeleri kendi varsayımlarının farkında olmayabilirler, onları tartışmak ya da değiştirmek konusunda çekimser olabilirler (Nelson ve Campbell, 1997).

Varsayımlar, değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahiptirler. Bu nedenle varsayımlar zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendirirler. Dolayısıyla, varsayımlar kültürel değişimde önemli bir direniş alanı oluştururlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

1.1.6.5. Seremoniler

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları, örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001:209).

Seremoniler örgüt üyelerini bir araya getirme özelliklerinden dolayı da önemlidirler. Seremonilerin temel amacı; örgütte süreklilik sağlamaya dönük olarak, örgütteki elemanları ortak amaçları etrafında toplamaktır. Bundan dolayı seremonilere, belli olaylara paralel olarak veya periyodik olarak düzenlenen toplantılar (emeklilik yemekleri, açılışlar vb.) diyebiliriz.

1.1.6.6. Törenler

Törenler, işletmelerde kültür oluşumunda etkili olan ve çalışanlarda iz bırakan unsurlardandır. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini, örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra etmekte olduğu söylenebilir. Törenler, örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, kimin önemli olduğunu ve bunun tam tersini açıklayan ve pekiştiren olaylardır.

Nelson ve Campbell örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemişlerdir. Bunlar:

- **Statü töreni;** bireyin statusündeki değişimi gösterir. Örneğin, emeklilik yemekleri statü törenlerindedir.
- **Teşvik törenleri;** bireylerin başarılarına destek verir. Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi buna örnektir.
- **Yenileme töreni;** örgütteki değişime önem verir, öğrenme ve başarmayı cesaretlendirir. Yeni bir kurum eğitim merkezinin açılması buna örnek verilebilir.
- **Bütünleşme törenleri;** örgütteki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler bu törenlere örnek olarak verilebilir.
- **Çatışmayı azaltıcı törenler;** örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Buna verilecek örnekler, şikâyetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri olabilir.
- **Derece indirme törenleri;** bazı örgütler tarafından; davranış, değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin, bazı başkanlar örgütsel hedefleri başaramadıklarında veya etik davranışa sığmayan davranışta bulduklarında gürültülü bir şekilde değiştirilmektedir. Japonya’ da bazı örgütlerde, olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır (Nelson ve Campbell, 1997).

1.1.6.7. Semboller

Semboller, bir kültür içinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar ve nesnelere dir. Kültürel semboller değişebilir, bir kültürden diğer bir kültüre aktarılabilirler. Semboller, kodlanmış özel anlamlar olarak bir kültürün en kapsamlı öğeleridir. Örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımlamada ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutarak, sosyal öğrenme amacı olarak iş görmektedir (Şişman, 2002:96).

Semboller, ulusal kültürde bayrak, ulusal marş, özel binalar, anıtlar biçiminde oldukça önemli ortak değerler taşıyabilmektedirler. Aynı biçimde örgüt içinde de semboller, ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları

ve bağlar olarak işlev görürler. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak, yönetim süreci ve kontrol sürecinde bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:38).

Tüm bu tanımlar ışığında semboller; genel olarak, fikirler, değerler ve duyguların örgüt üyeleri arasında iletilmesini mümkün kılan bir iletişim aracı, örgütsel sosyalleşme sürecinde önemli bir öğrenme aracı olup, sistemin korunması, dengesinin sağlanması ve devamlılığında yönlendirici işleve sahip olan özel anlamlı objeler, eylemler ve olaylardır (Bakan vd., 2004:60).

1.1.6.8. Liderler ve Kahramanlar

Örgütün özünü oluşturan temel değerler ve inançları ortaya koyan, o kültürün gücünü temsil eden liderler ve kahramanlar, aynı zamanda örgütler için birer sembol niteliğine sahiptirler (Boylu ve Sökmen, 2006:7).

Kahramanlar, örgüt kültürünün gerektirdiği rolü özverili bir şekilde yerine getiren ve örgüt üyelerine model oluşturan kimselerdir. Örgütün amacına ulaşmasında, başarılar sağlamış olmaları ve yol gösterme özellikleri ile kültürün güçlenmesi ve kökleşmesi için ciddi öneme sahiptirler (Eren, 2006:137).

Kahramanlar, örgütün üyeleri için değer ve ideallerin canlı olarak yaşandığı, gözlemlendiği ve açıklandığı örnekler ve rol modelleridir. Kahramanlar hakkında anlatılan hikâyeler sayesinde, örgüte yeni katılan üyeler, örgütte egemen olan değerleri öğrenebilirler (Şişman, 2002:99). Deal ve Kennedy (1982), örgütsel kahramanların, örgüt üyeleri içinde örnek olma, performans ölçütlerini gösterme, örgütü dış çevreye karşı temsil etme ve örgüt üyelerini güdüleme gibi bazı önemli işlevleri yerine getirebileceğini belirtmişlerdir (Bakan vd., 2004:44). Bu bağlamda kahramanlar, rol modelliği yaptıkları gibi, kültürün örgüt içine ve dışına taşınmasında ve nesillere aktarılmasında da taşıyıcılık görevini yerine getirirler.

1.1.6.9. Hikâyeler ve Efsaneler

Hikâyeler ve efsaneler, örgüt kültürünü oluşturan diğer bir kültür taşıyıcısıdır. Hikâye, geçmişte yaşanmış gerçek olaylara dayanan birtakım olayları yansıtan; efsaneler ise, uzunca bir zaman söylenen olağanüstü olayları konu alan hayali

söylencelerdir. Örgütsel hikâyeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirirler.

Örgütsel hikâyelerde, kahramanları başarıya götüren davranışlar, davranışların altındaki değerler, normlar, alışkanlıklar ve inanışlar ortaya konularak; yeri ve zamanı geldikçe tekrarlanır ve üyeler tarafından benimsenir (Eren, 2001). Örgütün değerlerini ve inançlarını daha somut hale getirdikleri için örgüt kültürü açısından önemlidirler. Örgüt tarafından kabul edilen davranış veya fikirler, hikâyelerde temsil edilmektedir. Örgütün tarihinde başarılı olan yönetici ve çalışanların hikâyeleri, özellikle yeni üyelerin sosyalleşmesinde önemli rol üstlenir (Şişman, 2002:99). Efsane ve hikâyelerde; vurgulanmak istenen bir değer, örgütün geçmişiyle ilişkilendirilen bir olay, örgütün başarısını ifade eden sözler yer almaktadır. Böylece, yeni gelenlere örgütün geçmişi hakkında bilgi veren canlı örnekler olurlar.

1.1.6.10. Mitler

Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir.

Yine, örgütün önemli bir değeri, bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere, pozitif olduğu kadar negatif anlamlarda yüklenebilmektedir. Bir paylaşıma yol açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitifdir. Buna karşın, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise, mitler negatiftirler (Erdem, 1996).

1.1.6.11. Dil

Dil, iletişim aracı olarak; anlamların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi şeklinde tanımlanmakta, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Kültürün öğrenilmesi ve nesilden nesile aktarılmasında dilin önemli rolü bulunmaktadır (Çağlar, 2001:5).

Her milletin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Bir örgütte kullanılan yazılı ve sözlü dil; üyelerin kullandıkları argolar,

mecazlar, şakalar, selamlaşmalar dahil her türlü iletişim aracını kapsamaktadır. Nitekim, çalışanlar kendi aralarında bu yöntemle anlaşabilmektedirler. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilmekte ve kullanabilmektedirler. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini göstermektedirler. Bir dilin ve konuşma tarzının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve anlaşılması, çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik bir bağ oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bunun tersi, çalışanların örgütten ve birbirlerinden yabancılaşmasına sebep olmaktadır (Gürgen, 1997:160).

Her örgütün bir dili olduğu gibi, her meslek grubunun da ortak bir dili bulunmaktadır (Altunay, 1999:53). Bu durum, meslektaşlar arasında anlaşmayı kolaylaştırmakta ve mesleki dayanışmanın altyapısını oluşturmaktadır. Örneğin, hekimlerin kullandığı Latince terimler, marangozların kullandığı iş ile ilgili mecazlar, şoförlerin kullandığı deyimler ve argolar tamamen meslek gruplarının kültürlerinin yansımalarıdır.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇEŞİTLERİ

Toplumlar ve örgütler, sadece bir araya gelen insanlardan ya da küçük gruplardan ibaret değildir. Toplumları ve örgütleri bir arada tutan değerler, tutumlar, normlar ve davranışlardan oluşan kültürleri de vardır. Böylece dünyada var olan toplum sayısında kültürün olduğu anlaşılır. Kültür sahip olduğu öğeler itibariyle bazı sınıflandırmalara tabi tutulabilir (Köse vd., 2001:223).

Kültür; genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür, ideal kültür-gerçek kültür, yüksek kültür-yaygın kültür, sonradan öğrenilen kültür- önceden oluşan kültür, köy kültürü-şehir kültürü, karşı kültür şeklinde sınıflandırılabilir. Literatürde ve günlük hayatta sık karşılaşılan, genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür sınıflandırmaları aşağıda daha detaylı incelenmiş olup, diğer kültür çeşitlerine yüzeysel olarak değinilmiştir.

1.2.1. Genel Kültür - Alt Kültür

Bir ülke veya ulusun kültüründen söz edildiği zaman, genel kültür düşünülür. Bir ülkenin veya toplumun ya da örgütün hâkim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturan parçalardır. Bir toplum veya örgütün

genel özellikleri hakkında bilgi edinilmek istendiğinde, genel kültürün incelenmesi gerekir (Erdoğan, 1997:122).

Eroğlu' na göre genel kültür, bir toplumun ya da ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hâkim unsurlardan ibarettir. Diğer bir deyişle, genel kültür, toplumdaki bütün davranış düzlemlerinde var olan kültürdür (Eroğlu, 1996:109).

Bir ülke veya ulusun sahip olduğu kültür genel kültürdür. Her toplum ve birey tarafından ortak olarak algılanır. Alt kültür ise, her ülkenin coğrafi sınırları içinde yer alan ve genel kültüre bağlı olmakla birlikte kendisine has özellikler taşıyan birimlerdir (Tosun, 1990:142). Şişman' a göre alt kültür, bir çerçeve içinde bulunan ve bazı ortak yönlerinin yanında farklı yönleri de bulunan kültürlerdir. Alt kültürler, genel kültürün içinde yer alır ve genel kültürün özelliklerini taşırlar, fakat kültür, alt kültürlerin toplamı değildir (Şişman, 1994:50).

Örgütlerde ise; örgütü oluşturan kişiler, farklı bölgelerden ve farklı kültürlerden gelebilmektedirler. Bu kişiler, hem geldikleri bölgenin ya da toplumun özelliklerini taşımakta, hem de içinde buldukları toplumun kültürünü benimsemektedirler. Bu açıdan, örgütler de genel kültürün bir alt kültürüdür denebilir. Çünkü örgütlerin kendine has işleyişleri, özellikleri ve yönetim biçimleri vardır (Köse vd., 2001:223).

1.2.2. Maddi Kültür - Manevi Kültür

İnsanların ürettiklerinin bütünü olan kültür, kültürel öğelerin birleşimine göre maddi ve manevi olarak iki kısımda incelenmektedir.

Kültüre fonksiyonel açıdan bakan bilim adamları tarafından, toplumların ihtiyaçlarını tatmin etmek ve hedeflerine ulaşmak maksadıyla, çevrelerini sık sık değiştirmek ve doğa ile mücadele ederek, maddi ve manevi elemanlardan oluşan bir çevre yaratmak zorunda oldukları ileri sürülmektedir. Bu çerçevede, insanların doğa ile etkileşimi ve doğaya hâkim olma çabası sonucu ortaya çıkan aletler bütününe “maddi kültür” adı verilmektedir (Kongar, 2003:45). Kültür öğelerinin elle tutulup gözle görülebilen somut kısmını oluşturan maddi kültür kapsamına, üretim teknikleri, yol ve bina inşaatları, evlerin donatılıp döşenmeleri, giyim ve kuşam şekilleri, ulaşım araçları, köprüler, barajlar vb. girmekte ve bunlar toplumun teknolojik ve ekonomik seviyesini göstermektedir (Eroğlu, 1995:120). Kısacası; maddi kültür, insan emeğinin toplumsal

gelişme süreci içinde gerçekleştirdiği, ortaya çıkardığı, bütün nesnelere (teknoloji, makine-teçhizat) anlatmaktadır.

Kültürün, toplumların ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan kısmına manevi kültür denilmektedir. Manevi kültür öğeleri, maddi kültür öğelerindeki değişime endeksli olarak ortaya çıkan değerler, inançlar, bilgiler, davranış kuralları, gelenekler ve göreneklerdir. Manevi kültür temelde üç öğeden oluşmaktadır (Ozankaya, 1991:153) :

- İnsan davranışlarının toplum değerleri ile uyumlu hale getirilmesini sağlamak amacıyla geliştirilen yasalar, yönetmelikler, örgütler, gelenekler, görenekler, inançlar gibi yazılı olan veya olmayan kurallar,
- Yazılı olan veya olmayan kurallara göre geliştirilen davranışlar,
- Kültürün dışı vurumu olan simgeler, göstergeler, sloganlar (bayrak, rozet, afiş, renk vb.).

Manevi kültür, soyut öğelerden meydana gelmektedir. Genellikle, manevi kültürü anlatmak için “hars” veya “irfan” gibi kelimeler kullanılmaktadır. Fakat manevi kültürle özdeş anlamda, en fazla “millî kültür” ifadesi kullanılmaktadır.

Maddi kültür, uluslararası bir özelliğe sahiptir. Maddi kültüre tüm insanlar katkı sağlayabilmekte ve tüm insanlar maddi kültürün ürünlerinden faydalanabilmektedirler. Uygarlık bakımından yüksek bir seviyede bulunan toplumlar, tüm insanlığın yararlanabileceği yenilikleri ortaya koyarak, maddi kültüre katkı sağlamaktadırlar. Kısacası; maddi kültür tüm insanlığın hizmetindedir. Oysa manevi kültür öğeleri millîdir ve bir toplumu diğerlerinden ayırmaktadır. Manevi kültür, toplumların kişiliğini teşkil etmektedir.

Maddi kültür öğeleri, her insan tarafından aynı şekilde algılanmaktadır. Yani, standart anlamları vardır. Manevi kültür ise, her toplum için farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Örneğin, bayrağı kimi toplumlar bez parçası olarak görmekte ve kıyafet olarak kullanabilmekte, mayo yapıp denize girmekte, üzerine basılmasında bir mahzur görmemektedir. Bazı toplumlarda ise; bayrak kutsal kabul edilmektedir. Şekil beze, kâğıda veya bir taş parçasına işlense dahi üzerine basılmamakta, kirletilmemekte ve başka maksatlarla kullanılmamaktadır.

1.2.3. Diğer Kültür Çeşitleri

Kültürün oluşum biçimine göre yapılan sınıflama, kültürün öğrenilme zamanına dayandırılmakta ve üçe ayrılmaktadır. Bunlar;

- Postfigurative kültür (sonradan öğrenilen kültür), kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür. Kişi genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenmekte ve kültüre karşı gelmemektedir.
- Cofigurative kültür (birlikte oluşan kültür), kişilerin yaşlılarından öğrendikleri kültürdür.
- Prefigurative kültür (önceden oluşan kültür) ise, yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür (Güney, 1997:71).

Toplum üyelerinin yerleşim durumlarına bağlı olarak yapılan bir ayrıma göre de, köy kültürü ve şehir kültürü vardır. Köy ve şehirdeki yaşam tarzları ve toplumsal ve bireysel ihtiyaçlar farklı olduğundan, buralardaki kültürel unsurlar farklı olmaktadır.

Diğer bir sınıflama ise; kültürün hayata girme ve davranışlara yansıma seviyesine göre yapılmakta ve gerçek kültür-ideal kültür olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İdeal kültür, toplumu bir arada tutan norm ve değerlerin, sadece yazılı veya yazılı olmayan kurallarda olan şeklidir. Gerçek kültür ise, bu norm ve değerlerin uygulamadaki, günlük yaşamdaki davranışlara yansıyan şeklidir. Yani ideal kültür beklenenleri, gerçek kültür ise yaşananları ifade etmektedir.

Kültür içindeki bir farklılık da, aynı toplum içinde yaşayan seçkinler ile geniş halk tabakalarının sahip olduğu norm ve değerlerdeki ayrılıklardır. Toplum içinde özel bir yaşam biçimi, zevkleri, alışkanlıkları olan küçük bir elit grubun sahip olduğu kültüre yüksek kültür denilmektedir. Bunun karşısında ise, geniş halk kitlelerinin sahip olduğu yaygın kültür (popular culture) yer almaktadır (Özkalp, 1994:79).

Toplumun genel tutum ve davranışlarına muhalefet edenlerin sahip oldukları kültür ise karşı kültür (counter culture) olarak adlandırılmaktadır (Çağlar, 2001:4). Karşı kültür, aslında bir alt kültür olup; değer, norm ve yaşam biçimleri açısından içinde yaşanan kültüre ters düşen tutum ve davranışları içermektedir. Bu kültürü oluşturmak isteyen gruplar, toplumun sahip olduğu, hatta gurur duyduğu norm ve değerleri, bilmelerine rağmen, ret ederek genel kültürün bazı unsurlarını veya tümünü zayıflatmak ve yıkmak amacını gütmektedirler. Bir toplumda hoşgörü sınırlarını aşan, toplumun norm ve değerleriyle çatışan, sosyo-ekonomik ve politik düzenin karşısında olan oluşumlar, karşı kültür kavramı içerisinde yer almaktadır (Eroğlu, 1995:122).

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Kültür, toplum üyeleri tarafından bir anda oluşturulan bir kavram değildir. Üyeler belirli bir süreçte kültürü oluşturmaktadırlar. Benzer bir durum örgüt kültürü kavramı için de geçerlidir. Örgüt kültürü de çeşitli etmenlerden etkilenecek oluşur.

Küreselleşme ve artan rekabet karşısında, işletmeler kârlarını maksimize etme, hedeflerine ulaşma, performanslarını geliştirme ve pazar paylarını arttırma gibi amaçlarına ulaşmaya yönelik çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Bu aşamada gelişen, uluslararası yönetim modelleri ve organizasyonel değişimler, işyerinde çalışanların “iyi” yönetiminin yeniden keşfedilmesine neden olmuştur (Hasanoğlu, 2004:43). Sosyal psikologlar tarafından “grup normları” ve “iklim” kavramları uzun bir süredir kullanılmış olmakla birlikte, “iklim” kavramının kültürün yalnızca bir yüzey belirtisi olması ve örgütlerin nasıl çalıştığının daha derin nedensel yönlerine ulaşmak için gerekli yetkinliği sağlamaması gibi nedenlerle araştırmalar örgüt kültürü kavramına yönelmiştir.

Gerçekte kavramı ön plana iten şey, Amerikan şirketlerinin, Japonya’ daki eşdeğerleri kadar neden iyi performans gösteremediklerini açıklamaya çalışan vurgudur. Bu amaca yönelik farklılıklar belirlendiğinde, ulusal kültürün yeterli bir açıklama olmadığı, toplum içinde örgütsel bazda ayırım yapmaya yardımcı olacak bir kavrama gereksinim duyulduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü kavramı da bu amaca çok iyi hizmet etmiştir (Schein, 1990:110).

1980’ lerin başından itibaren pek çok araştırmancının konusunu oluşturan örgüt kültürü, birçok kitap ve dergiye konu olmuş, birçok işletmede ve kurumda konuyla ilgili çalışmalar yapılmış, örgütsel davranış ve yönetim kavramlarının önemli bir boyutu haline gelmiş, başarılı örgütlerin temelinde sahip oldukları kültürlerin önemi ortaya çıkmıştır.

Tüm bu gelişmelerle beraber, örgüt kültürünün nasıl oluştuğu yani ortaya çıktığı araştırma konularının merkezini oluşturmuştur. Doğan’ a göre, örgüt kültürünün oluşumunda, birbiriyle ilişkili iki farklı boyutun birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Bu boyutlardan bir tanesi, örgüt kültürünün oluşmasında ve gelişmesinde rol oynayan etmenlerin neler olduğu ve bunların sonuçları; diğeri ise, örgüt kültürünün nasıl bir süreçte oluştuğunun belirlenmesidir. Başka bir deyişle, örgüt kültürünün, diğerlerinden farklı bir kültür olarak ortaya çıkmasıyla paralel olarak kendine özgü olan

varsayımlarının, değerlerinin, normlarının, geleneklerinin ve mitlerinin nasıl oluştuğunun belirlenmesidir (Doğan, 2007:109).

1.3.1. Örgüt Kültürü Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler, örgüt içi faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Tiryaki, 2005:23).

1.3.1.1. Örgüt Dış Çevresinin Etkileri

Örgütlerin en belirgin özelliklerinin “insan” faktörünü içeriyor olması, bir örgütün dış etkenlere açık olduğunun göstergesidir. Hatch’ in de dediği gibi, farklı kültürlerden gelen insanların katkısı ve katılımı ile oluşan örgüt kültüründe, paylaşım ortak paydayı oluşturur ve bu ortak merkezde her bireyin kişisel bazda katkısı birbirinin aynı değildir (Hatch, 1997:206). Dolayısıyla, örgüt kültürü üzerinde ulusal ve bölgesel kültürlerin etkisi kaçınılmazdır. Diğer yandan, ekonomik, sosyal, siyasal etkenler, ülkenin ekonomik durumu, diğer örgütlerin durumları, sektör yapısı gibi etkenler de örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen örgüt dışı faktörlerdir (Şişman, 2002:104-205).

1.3.1.2. Örgüt İç Çevresinin Etkileri

Örgütün kültürünün oluşumunda iç çevreyle ilgili olarak; kurucular, yöneticiler ve çalışanlar gibi farklı faktörlerin etkisi sayılabilir. Örgütü kuranların sahip olduğu değerler konusundaki görüşler örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır. Dikici ve Erdem’ in de belirttiği gibi, kültürün oluşumunda kurucular kadar, yöneticiler ve liderler de etkilidir. Örgütte liderlik figürünü benimseyen çalışanlar, modelleme yoluyla bunu alarak kültürün oluşumuna önemli katkı sağlarlar. Zamanla kazanılan davranışlar alışkanlıklara en sonunda da paylaşılan kültürel kalıplara dönüşür (Dikici ve Erdem, 2009:208-209).

1.3.2. Örgüt Kültürünün Oluşum Süreci

Örgüt kültürünün oluşumu şu aşamaları içermektedir (Sarıkamış, 2006:23-24):

- Öncelikle, örgütün kurucusu; eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki görüşlerine dayanan yeni bir girişim fikrine sahip olur. Bu fikir onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek ürün çıkarmaya yönlendirir.
- Örgütün kurucusu, bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupla paylaşır. Bu kişiler örgüt kurucusunun bakış açısını taşırlar. Kurucu tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların, bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak değerlendirilmesi beklenir.
- İstenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır.
- Pek çok kişi örgüte dahil edilir ve sorgusuz benimsenen değerler örgüt üyeleri tarafından benimsenmeye çalışılır.

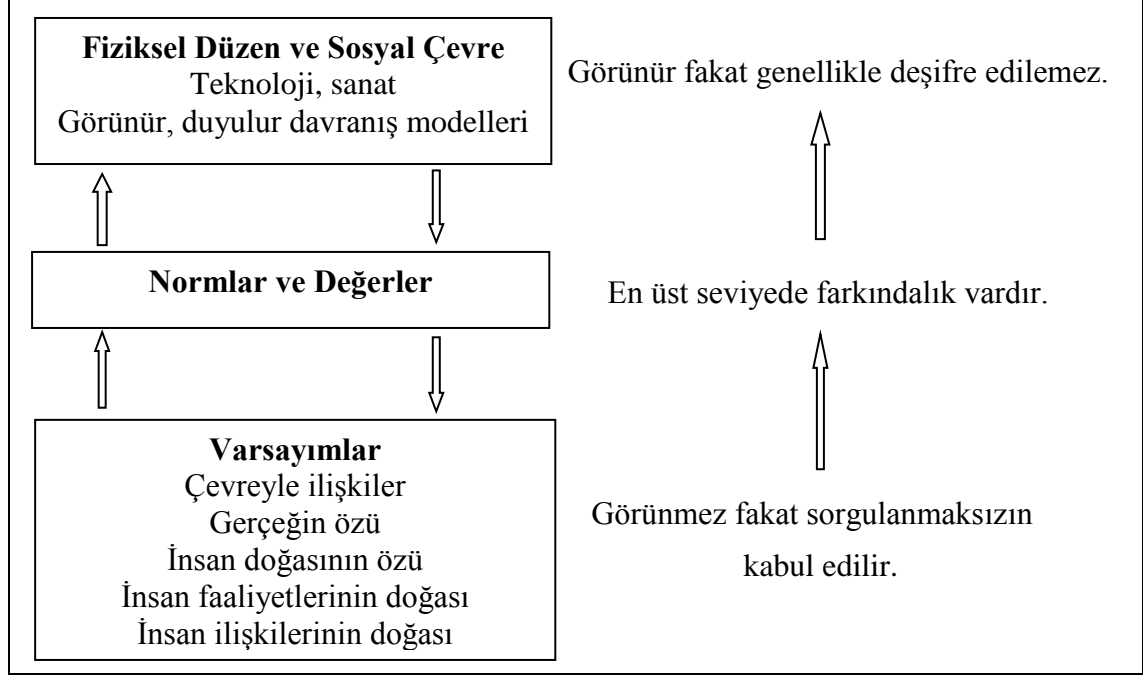
Diğer taraftan şekil 1.1' den de görüleceği üzere örgüt kültürü araştırmalarının önemli isimlerinden olan Schein, örgüt kültürünün oluşumunu, örgüt kültürünü üç katmana ayırarak açıklamaktadır (Schein, 1990:111):

En üst katmanda beş duyuyla anlayıp hissedebileceğimiz davranışlar ve iş yapma biçimleri ve diğer somut öğeler vardır. Burası kültürün en ulaşılabilen katmanıdır. Dolayısıyla iç kısma uzak olması ve erişilebilir olması nedeniyle kültüre yabancı kişilerce yanlış yorumlanmaya açıktır (Kaya, 2008:127).

İkinci katmanda normlar ve değerler yer alır. Bunlar örgütte neyin istenilir olduğunu gösteren ölçütler olmakla beraber, örgüt üyelerinin olayları ve bireyleri iyi veya kötü olarak değerlendirmelerinde yardımcı olmakta, karşılaşılan sorunların çözümlenmesinde yol göstermektedirler. Genel olarak örgütün temel taşı olarak nitelenen değerler ve inançlar, örgütün felsefesini, işleyişini, genel amaç ve ideallerini yansıtan, dolayısıyla üyelerin davranış biçimleriyle bunu dile getiren bir unsurdur (Gizir, 2008:188).

Son katmanda ise varsayımlar yer alır. Schein' e göre, varsayımlar örgütsel kültürün özünü oluşturur. Varsayımları da sorgulamadan bilinçsiz olarak kabul ettiğimiz

düşünceler, duygular ve inançlar olarak değerlendirmektedir (Kaya, 2008:127). Örgüt kültürünün en soyut ve gözlenmesi zor olan bu ögesi, örgüt üyelerinin işlevsel sorunlar ve çözümlerine yönelik algılarının nedenlerini oluşturmaktadır (Gizir, 2008:189).



Şekil 1.1: Kültürün Katmanları ve Etkileşimleri (Schein, 1984:4).

Schein' a göre örgütün kuruluş aşamasında kurucular, içinde yetiştikleri toplumsal kültür, yaşadıkları deneyimler ve sahip oldukları görüşlere dayanan bir takım inanç, düşünce ve varsayımlarla yola çıkarlar ve ilk olarak işleyişin bu doğrultuda olmasına çalışırlar. Bunun yanı sıra, örgüt içindeki bireylerin de karşılıklı etkileşimi ortaya çıkar ve örgüt kültürü bu iki faktörün sentezi sonucu oluşur. Örgütün görevleri, temel misyonu, stratejisi, işbölümü, organizasyonel yapısı gibi örgüt-çevre uyumuna ilişkin konularla, ortak dil ve kavramlar, ceza-ödül sistemi, giriş-çıkış koşulları, statüler, inançlar ve ideolojiler gibi örgüt içi uyuma ilişkin konularda, örgüt üyelerinin ve kurucunun fikir birliğine varmış olması, örgüt kültürünün oluştuğu anlamına gelecektir.

Son olarak da, hem örgüt-çevre ilişkilerinin, hem de örgüt içi insanlar arası ilişkilerin niteliğine ilişkin bilinç dışı temel varsayımlar oluşacaktır. Örgütsel bütünleşmenin düzeyi ise, örgüt üyelerinin istikrarlılık seviyesine, örgütün var olma süresine, öğrenme ve kaynaşma mekanizmaları ile kurucu veya liderlerin sahip olduğu varsayımlara bağlı olacaktır (Doğan, 2007:111-112).

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER ÖRGÜTSEL SÜREÇLERLE İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü, birçok örgütsel süreçle ilgilidir. Aşağıda bunlardan örgüt kültürü ile örgüt iklimi, iletişim, sosyalleşme ve liderlik ilişkisi konularına yer verilmiştir.

1.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Çoğu zaman örgüt kültürü ile aynı anlamda kullanılan örgüt ikliminin tanımı çeşitli araştırmacılar tarafından yapılmış olmakla birlikte, Reichers ve Scheider örgüt iklimini; örgütün formel ve informel politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında çalışanlarca paylaşılan algılamalar olarak tanımlamışlar ve örgüt ikliminin yönetim desteği, çalışma gruplarının iş birliği, çatışma ve belirsizlik, mesleki ve örgütsel birlik duygusu, yapılan işin önemli olması ve karşılıklı güven duygusu olmak üzere altı boyutundan söz etmişlerdir (Aydoğan, 2004:11).

Örgüt iklimi, kısaca “örgütün psikolojik ortamı” için kullanılan bir tanımlamadır. Bu iklimin, çalışanların tatminine olduğu kadar, örgütsel verime de etkisi büyüktür. Örgüt iklimini belirleyen üç temel güç kabul edilmektedir. Bu öğeler aşağıdaki şekilde değerlendirilmektedir (Can, 1994:201):

- Kişilerin güdülenmesi,
- Önderlik tarzları ve
- Örgütsel iletişimdir.

Görevliler, çalıştıkları kurumları zaman zaman değerlendiren cümleler kurabilirler. Örneğin; “O günkü hava öyle davranmamı gerektirdi,” “Sen bizim kurumu bilmiyorsun, durum düşündüğünden çok farklı,” “Saatin geç olmasına rağmen verilen işi yaptım ve havayı bozmak istemedim” gibi ifadeler de, örgütsel iklimi yansıtan ifadeler olarak değerlendirilebilirler (Ertekin, 1978:1).

Meteorolojik iklimin sıcaklık ve nem gibi değişkenlerle ifade edilmesi gibi, örgütsel iklim de; arkadaşlık, destek olma ve risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenebilmektedir. Bu çerçevede örgüt ikliminin, katılımı teşvik edici ve açık bir ortam olması sağlanabilirse, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulabilmesi de mümkün olabilecektir. Ancak, bunun tam tersi bir iklim olan kapalı ya da tehdit edici örgüt iklimi, köreltici ve sağlıksız bir örgüt iklimini ifade edecektir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:31).

“Örgüt iklimi” ile “örgüt kültürü” kavramları birbirlerini çağrışırsalar da, birbirlerinden farklı kavramlardır. Bu anlamda, “örgüt iklimi” psikoloji, “örgüt kültürü” ise antropoloji ve sosyoloji biliminin çalışma alanında yer alır demek, yanlış olmayacaktır. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava ya da ortam olarak tanımlanabildiğine göre, örgüt üyeleri örgüt kültürünü ne kadar benimserse, o kadar güçlü bir örgüt iklimi oluşacaktır. Ayrıca örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre kısa zaman aralıklarında farklılık gösterebilir. Oysa örgüt kültürünün oluşması için uzun zamana ihtiyaç vardır (Griffin, 2010:472-473).

1.4.2. Örgüt Kültürü ve İletişim

Örgütsel iletişimin kültürel işlevlerinden birisi, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlanması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikâyeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dökümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır.

Örgüt kültürünün anlamlı kılınması ancak iletişimin sağlanmasıyla gerçekleşir. Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgüt kültürü, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikâye ve dedikodular gibi olguları kapsar. Örgüt kültürü yeni üyelerin sosyalizasyonu için son derece önemlidir (Kreps, 1986:134).

1.4.3. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Hem örgütün hem de işgörenlerin kendilerine özgü, tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla sağlanabilir. Bu uzlaştırma sürecine ise örgütsel sosyalleşme denir. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen işgörenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir (Can, 1991:274).

Buradan hareketle sosyalleşme; örgüte yeni giren işgörenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulmuş bir yoldur. Seçim sürecinde adayların örgütsel değerleri benimseyip benimsemedikleri dikkate alınır. Örgütsel kültürün devam ettirilmesi için, yeni alınacak işgören adaylarının seçimi, örgütün geleceği açısından büyük önem taşır. Örgütsel sosyalleşme, aslında “örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamadır” denilebilir.

1.4.4. Örgüt Kültürü ve Liderlik

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır (Çelik, 2000:45).

Örgütsel kültürün bilinmesi, liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere şu yararları sağlar:

- Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür, çatışma ve gerçeklerin görülmesini sağlar.
- Yapısal ve örgütsel gerilimden kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkilerin tanınmasına yardımcı olur.
- Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün işgörenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder.
- Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.
- Farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur.

Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte, liderlerin olayları eleştirirken gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları, örgütsel kültürün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlerde bütünleşme görülür. Lider, böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir (Hoy ve Miskel, 1991:298).

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ AÇIKLAMADA KULLANILAN MODELLER

Örgüt kültürü alanında çalışan araştırmacılar tarafından örgüt kültürü, değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflamalarda, her araştırmacının farklı bakış açılarıyla farklı sınıflamalar yaptığı görülmektedir.

Örgüt kültürü sınıflandırmalarında, “güçlü” ve “zayıf” kültür kavramı öne çıkmaktadır. Etkinlik düzeylerine göre yapılan kültürel sınıflandırmada yer alan güçlü kültür, örgütlerce açıkça düzenlenmiş ve üyelerince paylaşılmış değerlerin oluşturduğu kültürdür. Güçlü kültüre karşılık zayıf kültür, örgütün hedeflerine hizmet etmeyen ve bilinçli bir düşünce sonucunda oluşmayan kültürlerdir. Modelleri, öyküleri, törenleri kısaca kültürel öğeleri çalışanlara çelişkili mesajlar verdiği için, anlaşılmayan ve paylaşılmayan kültürler olmaktadır. Özellikle yeni kurulan örgütlerin çoğunun kültürleri zayıf olarak nitelendirilmektedir. Çünkü, bu örgütlerin çalışanları, ortak değerler oluşturup, paylaşacak bir arada bulunma ve deneyim yaşama fırsatı bulamamışlardır. Buna göre zayıf kültürlerin varlığı örgütün tarihiyle ilişkilendirilebilir. Köklü bir tarihe sahip örgütlerin çoğu güçlü kültürlerle sahip olmaktadır. Bu nedenle güçlü kültür, zayıf kültürden daha etkili olmaktadır (Akıncı, 1999:39-40).

Güçlü bir örgüt kültüründe, kültürün bilişsel, sembolik, imgesel unsurları üyeleri birbirine güçlü bir şekilde bağlar, herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır. Zayıf kültürlerde ise değerler üzerinde anlaşma sağlanamamıştır, alt kültürlerarası ilişkiler yetersizdir (Berberoğlu vd., 1998:38). Güçlü kültür, amaç birlikteliği sağlar, güdülenme düzeyini artırır, performansı yükseltir. Aynı şekilde güçlü bir kültür, örgüt üyeleri arasındaki davranışlarda da tutarlılık yaratmaktadır (Örücü ve Nuray, 2001:89-90).

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile performansı arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Özellikle, güçlü kültürleri olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir. Çünkü, örgüt çalışanları arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı, yüksek performans olarak ortaya çıkmaktadır. Güçlü örgüt kültürlerinde, tüm çalışanlar; kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle içselleştirmektedirler. Bu yolla, çalışanlarda motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve örgütten ayrılma oranları azalmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001:35).

Güçlü Kültürün Özellikleri	Zayıf Kültürün Özellikleri
Anlayış ve uzlaşma	Uzlaşmaya kapalılık
Gelişme fırsatı	Destek vermeme
Ortak karar verme	Bireysel karar verme
Sorumluluk alma	Sorumluluktan kaçınma
Dostluk ve güven	Güvensizlik
Sıkıcı olmayan kontrol	Sıkı kontrol ve denetim
Yardımlaşma ve işbirliği	Yarımdan kaçınma
Başarının ödüllendirilmesi	Nadiren ödüllendirme
Hataları hoş görme	Cezalandırma
Sosyal hayata ilgi	Sadece iş hayatı ile ilgilenme

Çizelge 1.1: Güçlü Kültür ile Zayıf Kültürün Özelliklerinin Karşılaştırılması (Karcıoğlu-Yakupoğulları, 2000:251).

Örgüt kültürünü açıklamada pek çok örgüt kültürü modeli kullanılmıştır. Aşağıda bu modellerin başlıcaları olan, “Parsons’ un AGIL Modeli,” “Ouchi’ nin Z Kültürü Modeli,” “Peters ve Waterman’ ın Mükemmellik Modeli,” “Hofstede Modeli,” “Deal ve Kennedy Modeli” ile “Handy ve Harrison Örgüt Kültürü Modeli,” ne yer verilmiştir.

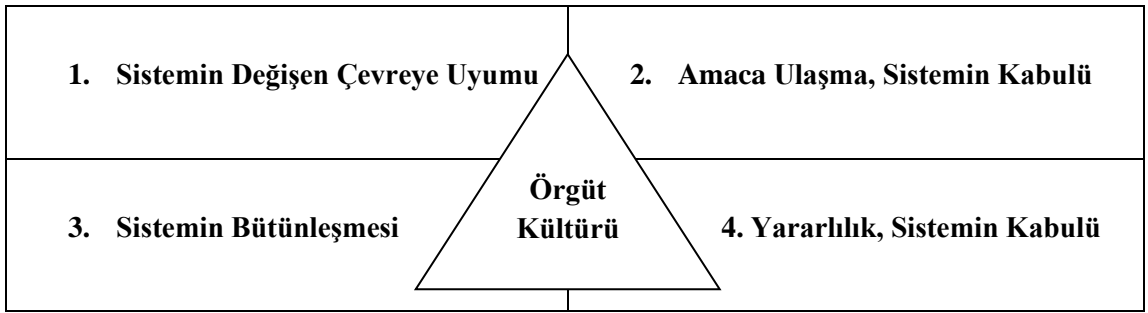
1.5.1. Parsons’ un AGIL Modeli

ABD’ li sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında, sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons, yaklaşımında sosyal sistemin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu inceleyen ve kuram geliştiren bir sosyologdur. Parsons’ un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum (adaption), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonun isimlerinden dolayı bu model “AGIL” adıyla da anılmaktadır (Eren, 2001:142). Bunlar:

- Adaptation (Uyum): Bir şeye başarılı biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevresinin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir.

- Goal Attainment (Amaçlar): Amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanmadır.
- Integration (Bütünleşme): Sistemin alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlamadır.
- Legitimacy (Yasallık): İçinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturmaktır.

Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olması gerektiğini savunmaktadır. Diğer bir deyişle, sistemin varlığı AGIL' a bağlıdır. Bu sistemin varlığı; ortama uyum sağlanmasını, amaçlarına erişebilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerin yasal ya da meşru olarak varlığına inanmasını gerektirir (Özalp, 2000:582).



Şekil 1.2: Parsons AGIL Modeli (Özalp, 2000:582).

Şekil 1.2' ye göre; uyum ve amaca ulaşma kavramları, nispeten açık ve anlaşılır fonksiyonlardır. Bir şeye başarılı bir biçimde uyum sağlamak için, sosyal sistem çevresini tanımalı, çevrenin nasıl değişeceğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir. Amaca ulaşmak için sosyal sistem hem bu amaçları belirlemeli hem de bu amaçlara ulaşmak için belirli stratejiler oluşturulmalıdır. Parsons' un diğer iki fonksiyonu olan bütünleşme ve yasallık kavramları daha az açık olan fonksiyonlardır. Bütünleşme, sosyal sistemin kendini oluşturan parçaları bir arada tutma ihtiyacından kaynaklanır. Sosyal sistemi oluşturan parçalar birbirleriyle ilişkili olmalı, birbirleriyle olan bağılıkları anlaşılmalı, organize olmalı ve bunları sağlayan koordineli faaliyetlerde bulunmalıdır. Yasallık, sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde devamlılığını sürdürme ihtiyacından doğar. Sosyal sistemin yasal olması demek, toplumun bütün olarak onu kabul etmesi ve uygun görmesi demektir (Özkalp ve Kirel, 2003:106).

Parsons' a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde alt kısımları veya sistemi vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için, sistem alt kısımları ile bütünleşmeli, üst sistem ya da sistemler de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bir sistemin toplumca dışlanmaması için, bu sistemin işlevlerinin

topluma yaralı olması ve onun tarafından kabul edilmesi gerekir. Buna yasal olarak “tanıma” adı verilmektedir. Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamındaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Örgüt kültürü, alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdan dışlanıp örgütsel işlevini sona erdirmez, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür. Organizasyonda, kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler olarak şunları sayabiliriz (Eren, 2001:143):

- Teknik Değerler: Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.
- Ekonomik Değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar.
- Sosyal Değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.
- Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri.
- Politik Değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.
- Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.
- Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve gelenekler aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.
- Dini Değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hâkim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

1.5.2. Quchi’ nin “ Z – Kültürü ” Modeli

Japon asıllı Amerikalı yönetim düşünürü William Ouchi, “Z Teorisi” adlı kitabı ile farklı bir yönetim kültürü anlayışı ortaya koymuştur. Ouchi, organizasyon kültürüyle ilgili çalışmalar yapmış ve “Amerikan Tipi Yönetim Modeli (A Tipi)” ile “Japon Tipi Yönetim Modeli (J Modeli)” haricinde, “Z Teorisi” adıyla, farklı bir yönetim modeli oluşturmuştur. Bu teoriye göre; başarının anahtarı teknolojiye değil, insan yönetimindedir. “Z Kültürü” nün en önemli yapı taşları da; güven, içtenlik, işbirliği,

takım çalışması ve liyakata dayalı bir eşitlik anlayışı olarak ifade edilmiştir (Şimşek, 2009:113).

Ouchi' ye göre, “Z Tipi Örgüt Modeli” nin yedi önemli boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Beycioğlu, 2007:65):

- İşgörenler, uzun süreli istihdam edilmelidirler.
- İşgörenler, doğrudan ya da dolaylı olarak kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdırlar.
- İşgörenler, bireysel sorumluluk almalıdırlar.
- İşgörenler seyrek değerlendirilmeli ve yavaş yükseltilmelidirler.
- Doğal denetim kapalı ve biçimsel ölçme açık olmalıdır.
- İşgörenler, işlerinde orta düzeyde uzmanlaşmalıdırlar.
- İşgörenlerle ilişkiler örgüt içerisinde kesintisiz, örgüt dışında ise ailece kesintili sürdürülmelidir.

Ouchi Z Teorisinde; yönetim tarzı ve organizasyon şeklinin toplumun bir parçası olduğunu ve bütünüyle toplumu yansıttığını ifade etmiştir. Ouchi' nin bu çalışmadaki temel amacı, bir toplum yapısı ile şirket yönetimlerinin ne şekilde koordine edilebileceğini belirlemektir. Z Kültürü Modeli' ndeki örgütlerin sahip olduğu özellikler de, Ouchi tarafından şu şekilde özetlenmiştir (Ouchi, 1989):

- Z Teorisi, verimlilik artışında kilit nokta olarak işçilerin yönetime katılmasını savunmaktadır. Teoriye göre; ülkelerin verimlilik sorunu, ne para politikalarıyla ne de araştırma ve geliştirmeye yatırım yaparak çözümlenebilir. Tüm bunlar, ancak insanların birlikte daha üretken çalışmaları için nasıl yönetilmeleri gerektiği öğrenildikten sonra yararlı olabilir. Z Teorisi de bunun yollarını göstermektedir. Yine bu teoriye göre verimlilik; kişisel çabaların verimli bir şekilde koordine edilmesiyle ve işbirlikçi, uzun vadeli bir yaklaşımla ve çalışanlara inisiyatif verilerek çözümlenebilecek bir sorundur.
- Z Teorisinin en önemli özelliklerinden birisi de, güven duygusuna dayanmasıdır. Ouchi' ye göre “verimlilik” ve “güven”, et ve tırnak gibi birbirinden ayrılmaz parçalardır. Japon sistemini andıran bu kültürde, çalışanların gösterdikleri özverilerinin ödüllendirileceği algısı, onlara güven duygusu aşlamaktadır. Çalışanların, değerlendirilirlerken aileleriyle birlikte

değerlendirilmesi ve onların yanında ödüllendirilmesi, çalışanların kuruma olan aitlik duygusunu güçlendirmektedir.

- Z Teorisi, düşünceli ve zeki olabilme yeteneği gerektirir. Kişiler arasındaki ilişkiler daima karmaşık ve değişkendir. İşçilerini yakından tanıyan bir ustabaşı, onların kişiliklerini belirleyerek kimin kiminle daha iyi çalıştığını bileceği için ekipleri azami verimliliği sağlayacak şekilde kurabilir.
- Z Kültür Modelinde, kurulan yakın ilişkiler oldukça önemlidir. Amerikalıların, “iş hayatında kişisel duygulara yer yoktur” ortak inancının tersine, Z Kültür Modelinde; iş hayatında çalışanların birbirlerine olan yakınlıkları, ortak değerlerin paylaşılması ve çoğalması anlamına gelmektedir. Çalışma ortamında açık ofis sistemleri kurularak, biçimsel olmayan kontrol sistemleri kullanılması da, bu durumu örnekleyen uygulamalardan birisidir.
- Z Kültür Modelinde, Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam olanakları bulunmaktadır. Örgüt çalışanları, isterlerse emekli olana kadar istihdam edilebilmektedirler ve bu modelde, yavaş değerlendirme ve terfi sisteminin olduğu görülmektedir.

1.5.3. Peters ve Waterman’ ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan Amerika Birleşik Devletleri (ABD) örgütlerinin başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba “In Search of Excellence” (Mükemmelliği Araştırma) adını vermişlerdir. Quchi’ den daha ayrıntılı ve açık bir biçimde, örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Özkalp ve Kırel, 2001:106).

Böylece, yönetim kitaplarına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve ampirik görüşlerini ortaya koymuşlardır. Peters ve Waterman bu eserlerinde birçok örgütü inceleyerek, bu örgütlere başarı getiren sekiz özellik saptamışlardır. Araştırmaları sonucunda başarılı örgütlerin güçlü kültürlere sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Bu sekiz temel değer şunlardır (Peters ve Waterman, 1995:62):

1.5.3.1. Eylemden Yana Olmak

İşin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak, uygulama ve kararları eyleme dönüştürmek önemlidir. Bu şirketlerde yöneticiler, karar verirken çok çabuk davranmak zorundadır. Kararları geciktirmek, bazen karar verememe kadar zararlı sonuçlar doğurabilmektedir.

1.5.3.2. Müşteriye Yakın Olmak

Müşteriye yakın olan ve onlara değer veren şirketler, bu değerlere sahip olmayanlara kıyasla daha büyük bir başarıya sahiptirler. Çünkü müşteriler, üretilen malın kalitesi ve yeni ürünlerin neler olacağına ilişkin fikirler veren kaynaklardır. Bu yüzden müşteri tatmini önemlidir.

1.5.3.3. Girişimciliği Destekleme

Yenilikçi şirketler, örgüt bazında birçok lider ve yaratıcı kişi yetiştirirler. Çalışanlar, işlerinde girişimci özellik gösterirler. Çalışanlara yaratıcı güçlerini ortaya koyacakları ortam sağlanır. Başarılı şirketler yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltan şirketlerdir. Bunu yaparken şirketi küçük parçalara bölüp, bağımsızlığı pekiştirip, yaratıcılığı, riske girme eğilimini desteklemektedir. Yeni yetişen yöneticilere, geçmişteki başarılı yöneticilerin nasıl riskli karar vererek şirketi başarıya götürdüğü anlatılır. Bu da örgüt içindeki efsaneleri pekiştirerek, kültürü devamlı kılar.

1.5.3.4. İnsan Aracılığıyla Verimlilik

İşgörenler örgütün en değerli unsuru olarak görülür. Örgüt çalışanları, kalite ve verimliliğin temel unsuru olarak değerlendirilir. Başarılı şirketlerde örgüt kültürünün temel değerlerinden birisi “insanları onurlu ve saygılı bir biçimde görmek, işin başarısı için sadece gerekli değil, aynı zamanda zorunlu bir davranıştır” düşüncesidir.

1.5.3.5. İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönetmek

Başarılı şirketlerde yöneticiler tamamen her sahada bilgili kılınmak ve her bölümün yaptığı işten haberli olmak zorunluluğu hissetmişlerdir. Bu davranış biçimi ise şirketlerdeki başarıyı pekiştiren bir değer olarak benimsenmiştir.

1.5.3.6. En İyi Bilinen İşe Sarılmak

Şirketlerin kendi iş alanı dışındaki örgütlerle ilgilenmemesi ve sadece kendi işleriyle ilgilenmeleridir. Firmalar başarılı oldukları alanlardan uzaklaşmamalıdır.

1.5.3.7. Yalın Biçim ve Az Kurmay

Peters ve Waterman' a göre, başarılı şirketler; çok yönetici veya karar alma organı olmayan, ancak az sayıda ve kaliteli yöneticilerle çalışan organizasyonlardır. Yöneticilerin başarısı kendilerine bağlı olan insan sayısı ile değil, örgüte olan katkılarıyla ölçülür. Önemli olan örgütteki kişi sayısı değil, gösterdikleri başarı ve performanstır.

1.5.3.8. Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması

Şirketin sıkı bir biçimde organize olması demek, örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve şirketin değerlerine inanması demektir. İşte bu, şirketi bir arada tutan ortak kültürü oluşturur. Şirketin gevşek bir şekilde organize olması ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi, az sayıda kural ve yönetmeliklerin olmasıdır. Başarılı şirketlerde çalışanlar, örgütün kültürel değerlerine sıkı şekilde bağlıdır.

Mükemmellik yaklaşımında, başarılı olmak isteyen kuruluşlar yaşama ve gelişme güçlerini arttırmakta, kendilerinden üstün özelliklere ve kültürel niteliklere sahip olan kuruluşların bu üstünlüklerinin neler olduğunu "benchmarking" (karşılaştırma) tekniği uygulayarak mukayese etmekte ve bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadırlar. O halde benchmarking tekniği, kendisinden daha iyi olanlardan ilham alma ve onun üstün özelliklerine kavuşma çabalarına girişmeyi de gerektirmektedir. Yöneticiler, bu tekniğe göre rakiplerini incelemekte ve onların sırlarını keşfederek kendilerine adapte etmektedirler. Mükemmeli bulduğumuzdan söz

edersek geleceğin üstün başarılarının sonu olur. Hâlbuki, sürekli daha iyi durumları ve yeni rekorları aramak gereklidir. Başarı ve mükemmelliğin tanımı zor olduğu kadar, başarıya ulaşmada tek yol ya da alternatif de yoktur (Eren, 2001:143-163).

1.5.4. Hofstede Modeli

Kültürlerarası farklılıkları belirlemede metodolojik açıdan en güçlü araştırma Geert Hofstede' nin çalışmasıdır. Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede araştırmasını, 53 ülke ve 3 bölgedeki 100.000' den fazla IBM (International Business Machines: Uluslararası İş Makineleri) çalışanı üzerinde yürütmüş ve araştırma sonucunda kültürel farklılıklara ilişkin olarak aşağıda açıklanan dört boyut belirlemiştir. Yani Hofstede, aşağıda da açıklandığı üzere, kültürü dört özellik üzerinde durarak ele almıştır.

1.5.4.1. Güç Mesafesi Özelliği

Güç mesafesi boyutu, bir örgütte ya da firmada gücün eşit olmayan bir şekilde dağıldığının kabullenildiğini gösterir. Dar bir güç mesafesini savunanlar “herkesin hakları olsun” görüşünü savunurken, geniş bir güç mesafesini savunanlar “güce sahip kişinin ayrıcalıkları olmalı” görüşünü savunurlar. Bir örgütte astların üstlerinden aldıkları emirleri yerine getirirken nasıl davrandıkları, “güç mesafesi ya da aralığı” boyutuyla ilgilidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda, üstlerin verdiği emirler sorgulanmadan kabul edilir, çünkü yöneticilerin daha güçlü olduğuna inanılır. Güç mesafesinin düşük olduğu durumlar da ise astlar, yöneticileri ile kendilerini eşdeğer olarak görürler. Sosyo-ekonomik seviyesi yüksek ülkelerde güç mesafesi düşük, sosyo-ekonomik düzeyi düşük ülkelerde ise, güç mesafesinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Şu halde, Türkiye’ de güç mesafesinin yüksek olduğu söylenebilir.

Bazı toplumlarda ya da kültürlerde, gücü az olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Bu tür toplumlarda hiyerarşik açıdan güçlü kişiler, (patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunanlar) haklı olmak için doğruyu bulmak zorunda değildirler; zira haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır.

Gücün neden olduğu farklılıkları en aza indirmeye çalışan toplumlar, düşük güç mesafesinin söz konusu olduğu kültürü, gücün benimsendiği ve kurumsallaştırıldığı toplumlar ise yüksek güç mesafeli kültürü yansıtmaktadır.

Hofstede' ye göre, güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış, toplumdaki herkes birbirine bağımlı, hiyerarşi; rollerin eşitsizliği anlamında olup, uygun bir biçimde oluşturulmuş, toplumun alt katmanında olanlar ile toplumun üst katmanında olanlar birbirini kendisi gibi bir insan olarak görmekte, gücün kullanımı hukuki, iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlı, herkes eşit haklara sahip, güçlü insanlar sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemekte, sosyal sistem sorgulanabilmekte, bir sosyal sistemin değiştirilebilmesinin yolu gücü yeniden dağıtmaktan geçmekte, değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamakta, güçlü ve güçsüzler arasındaki işbirliği, dayanışma temelinde oluşabilmektedir (Çevik, 2002:45).

Güç mesafesi boyutunu, Hofstede' nin araştırmasında, ele alınan ülkeler açısından incelediğimizde; Avusturya, İsrail, Danimarka, İngiltere, Almanya, ABD gibi ülkeler güç mesafesinin düşük olduğu ülkeler grubunda; Filipinler, Meksika, Hindistan, Brezilya, Hong Kong, Türkiye gibi ülkeler ise, yüksek güç mesafeli ülkeler grubunda yer almaktadır.

1.5.4.2. Belirsizlikten Kaçınma

Bu boyut, bir topluluğun, bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyulan tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir.

Belirsizlikten kaçınma, insanların belirsizliğe tahammül edebilme derecesidir. Belirsizlikten kaçınma katsayısı yüksek olan insanlar, belli kurallar olmasını isterler ve belirsiz ortamlardan hoşlanmazlar. Her şeyin her zaman planlandığı gibi sürmesini beklerler.

Toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek amacıyla iş güvencesini, biçimsel ve yazılı kuralları artırma; farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp, mutlak doğrulara yönelme kaçınılmaz olacaktır.

Bu nedenle, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerle nazaran, biçimsel kurallar ve mutlak gerçeğe daha fazla gereksinim; farklı fikir ve davranışlar sergileyen kişi ve gruplara daha az tolerans vardır. Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar, göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınması az olan kültürlerin daha

düşük stres düzeyleri ve daha zayıf süper egoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir. Bunlara ilaveten, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde, göreceli olarak daha fazla risk alma eğilimi mevcuttur.

Hofstede, araştırmasında; Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, İngiltere, ABD, Kanada gibi ülkelerin düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma gösterdikleri; buna karşın, Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Fransa gibi ülkelerin ise, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma eğilimi içinde oldukları belirlenmiştir. Ülkemizde, yüksek derecede belirsizlikten kaçınan ülkeler arasında yer almaktadır. Ülkemizde yaşam boyu istihdam kavramı, belirsizlikten kaçınmanın doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir (Sargut, 1994:94).

1.5.4.3. Bireysellik ve Toplumsallık

Bu sınıflama, toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışları ile ilgilidir. Bireysellik, kişilerin kendi ihtiyaçlarına mı, yoksa bağlı olduğu grubun ihtiyaçlarına mı daha önem verdiği ile ilgilidir. Bireysellik katsayısı yüksek olan kişiler, kendilerinin bağlı oldukları gruptan daha önemli olduklarını düşünürler. Bu tip toplumlarda insanlar bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde dururlar. Bireysellik katsayıları düşük olan toplumlarda ise, bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları grubu düşünürler. Kendilerini tanıtırken önce bağlı oldukları grubu ifade ederler.

Hofstede' ye göre bireycilik; belirli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Kollektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda “ben” deyişi yerine “biz” olgusu daha ön plandadır. Kimlik, sosyal sistem içerisinde şekillenir ve grup kararlarına inanılır.

Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık, toplum-birey ilişkisini açıklayan, kültürel farklılaşmanın en önemli boyutudur. Bazı toplumlarda egemen değerler, bireyciliği desteklerken; bazı toplumlarda bireyci davranışlar kınanmaktadır. Bireyciliğin benimsendiği toplumlarda, bireyler arasındaki ilişki zayıftır ve bireylerin kendi ilgi ve çıkarları doğrultusunda davranması olağandır.

Buna karşın, ortaklaşa davranışçı kültürlerde, sıkı toplumsal örüntüler göze çarpmaktadır. Bu tür toplumlarda, insanlar kendi gruplarıyla diğerlerini ayrı tutma eğilimindedirler. Söz konusu bu gruplar, üyelerini kollamakta; bunun karşılığında da bağlılık beklemektedir. Ayrıca, ortaklaşa davranışçı kültürlerde bireycilerin aksine, belirlenimciliğin (determinizm) egemen olduğu göze çarpmaktadır.

Bireycilik ve ortaklaşa davranışçılığın farklılaştığı bir diğer nokta da denetimdir. Bireyci kültürlerde denetim, bireyin içsel baskısı ile sağlanırken; ortaklaşa davranışçı kültürler, bireylerini toplumsal baskı yoluyla, yani dışsal olarak denetlemektedirler. Bireyci kültürlerde denetim içselliği, bireyciliğin, yazında suç kültürü olarak adlandırılmasına neden olmuştur. Bireyci kültürlerde benliğe saygı ön plana çıkarken; ortaklaşa davranışçılıkta, topluluğa uyum ve yüzünü kurtarma (saving face) amaçlanmaktadır.

Hofstede' in araştırmasında yer alan ülkeleri, bireycilik-ortaklaşa davranışçılık açısından örnekleyecek olursak; ABD, Avustralya, İngiltere, Kanada, Hollanda gibi ülkeler yüksek bireycilik eğilimine sahipken; Venezuela, Kolombiya, Pakistan, Peru, Tayland, Singapur, Hong-Kong vb. ülkeler ortaklaşa davranışçı eğilimin egemen olduğu ülkeler olarak göze çarpmaktadır. Ülkelerin coğrafi konumları göz önüne alındığında, bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun Doğu-Batı arasındaki ayrışmayı güçlü bir şekilde vurguladığı dikkati çekmektedir. Türkiye de, bireycilik eğilimi düşük olan, ortaklaşa davranışçı ülkeler grubunda yer almaktadır.

1.5.4.4. Erillik / Dişilik Özelliği

Kültürün bu boyutu, toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade eder. Cinsiyet rolleri; okul, aile, akran grupları içerisinde sosyalizasyon yoluyla transfer edilir. Yetişkinlik öncesi, sosyalizasyon erkekler için daha iddiacı, kadınlar için daha terbiye edici bir şekilde oluşabilir. Dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumlardaki iş hayatında, düşük iş stresi ve iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise yüksek iş stresi görülmektedir.

Bu yaklaşımda, insanların iş hedeflerine mi, yoksa arkadaşlık hedeflerine mi öncelik verecekleri belirlenir. Eril toplumlarda cinsiyet ayrımı daha belirgindir. Her cinsiyetten insanların yapabilecekleri işler belirlenmiştir. Dişil toplumlarda ise, böyle sıkı bir ayırım yoktur. Kadınlar da erkeklerin çalıştığı her işte çalışabilirler.

Bu kültürel eğilim, bir toplumda geçerli ve baskın olan değerlerin, ne oranda erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade etmektedir. Erillik-dişilik, başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe özgü olduğu savunulan değerlerin; yaşama kalitesi, iş birliği, hizmet, güçsüzlere yardım, bireyler arası sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü olduğu düşünülen değerlere ne derece baskın olduğunu araştırmaktadır.

Buradan hareketle, bir kültürün erkek baskın değerlere mi, yoksa dişi baskın özelliklere mi sahip olduğunu saptamak olanaklıdır. Eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa; insana verilen önem arka planda kalıyorsa, böyle bir toplumun egemen değerlerinin erkek kültürü benimsediği söylenebilir. Dişi kültürün göstergeleri ise; insana ve insanlar arası ilişkilere verilen önem ile yaşamın genel niteliğini öne alma biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Hofstede, erkeksiliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Dişilik ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı kriteri, ün ve zenginliktir. Norveç gibi erkekselliği düşük ülkelerde işbirliğine, arkadaşlık havasına ve iş güvenliğine büyük önem verilir (Hodgetts ve Luthans, 1996:104).

1.5.5. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy yüze yakın şirket ve onların ortamlarında yaptıkları çalışmalar sonrasında, örgüt kültürünün tamamını dört farklı kategoride değerlendirebileceklerini belirtmişlerdir. Bu kategorilerin de, iki farklı değişken tarafından belirlendiğini ifade etmişlerdir. İlki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik/risk derecesi, diğeri ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızı olarak ifade edilmektedir (Deal ve Kennedy, 1982:107).

1.5.5.1. Yüksek Risk–Hızlı Geri Bildirim Kültürü (Sert Erkek, Maço Kültürü)

Bu kültür yaklaşımı, çevresel belirsizlik derecesinin yüksek olduğu, dolayısıyla yüksek riskli karar vermenin ve bununla ilgili başarı/başarısızlık geri bildiriminin hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmelerde hızlı iniş-çıkışlar yaşanır; beklenmeyen sürpriz gelişmeler ortaya çıkabilir ve bireyler ön plandadır (Eren, 2006:153). “Ya hep! ya hiç!” atmosferi risk almayı destekler, “en iyi!, en büyük!, en muhteşem!” sloganları bu tür işletmelerin sloganı olarak kabul edilir (Deal ve Kennedy, 1982:109).

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

Çizelge 1.2: Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür (Eren, 2006:152).

1.5.5.2. Düşük Risk – Hızlı Geri Bildirim Kültürü (Çok Çalış, Sert Oyna)

Bu tür örgütlerde, çok az risk alınmasına rağmen geri bildirim hızlıdır. Bu yaklaşımdaki kültürlerde alınan kararların risk derecesi düşük, dolayısıyla getirileri de düşüktür. Bu yüzden, bu tür işletmelerin ayakta kalmalarının sırrı, devamlı surette ekip halinde ve sıkı çalışmaya dayalıdır. Bu şirketlerin sık ve çabuk karar verme, rekabet durumlarını değerlendirme, yeni politikalar üretme zorunlulukları vardır (Eren, 2006:153-154).

1.5.5.3. Yüksek Risk – Yavaş Geri Bildirim Kültürü (Şirketin Üzerine İddiaya Gir)

Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bu kültürlerde alınan kararların uygulama süreci uzundur, başarı riskli ve rastlantısaldır. Teknik rekabetteki üstünlük, sabır, tahammül ve olgunlukla birleştiği takdirde başarı şansı yüksektir (Eren, 2006:154).

1.5.5.4. Düşük Risk – Yavaş Geri Bildirim Kültürü (Süreç Kültürü)

Bu kültür tipinde çevresel belirsizlik riski düşük ve geri bildirim hızı da yavaştır. Sonuçları ve getiriye ölçmek zordur. Bütüncülük, uygunluk, rutin, standartlar, ünvanlar

ve hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. Bu kültür tipinde en önemli değer, yapılacak işle ilgili olarak, yönetimin inandığı ve uygulanmasını istediği süreçleri takip etmektir. Geri bildirim az olması, çalışanların “ne yaptıklarına” değil, “nasıl yaptıklarına” odaklanmalarına neden olur. Bu kültürün temelinde teknik kusursuzluk yatar (Deal ve Kennedy, 1982:119-122).

1.5.6. Handy ve Harrison Örgüt Kültürü Modeli

William Handy (1996), Harrison’ un kültür modeli araştırmalarını geliştirerek yeni bir kültür modeli ortaya koymuştur. Bu çalışmada büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison’ un çalışmalarına dayanarak değişik örgüt kültürleri olduğunu belirlemiştir. Buna göre dört değişik örgüt kültürü sınıflandırmasına gitmiştir.

1.5.6.1. Güç kültürü

Örgüt içinde gücün bir kişide veya belirli kişilerde toplandığı, hiyerarşik yapının olduğu örgüt kültürü modelidir. Pek çok küçük işletme, merkezileşmiş güç kültürünü kullanmaktadır. Güç merkezi, bir birimden ya da gruptan yayılır. Bireylerin karar verme yetkileri yoktur. Bir uzman veya fonksiyonel yapı olabilir ama merkezden gelen müdahaleler ile merkezi kontrol sağlanır. Örgüt merkezi, gücün yeteneğine ve muhakemesine bağlıdır. Eğer bu zayıf ise örgüt sorunlar yaşar. Güç örgütü büyüdükçe, eğer merkezin müdahale edici ve koordinasyon sağlayıcı rolünü sürdürmesi olanaksızlaşıyorsa merkezi kültür parçalanır. Oluşan büyük organizasyon bölümlemeye ihtiyaç duyabilir. Bu kültürde bireyler, güç yönelimli olduğu sürece başarılı olurlar.

1.5.6.2. Rol kültürü

Genellikle bürokrasi olarak bilinir. Bu yapının temel taşları olan departmanlar, fonksiyonları ve uzmanlıkları temsil eder. Departmanlar içi ve departmanlararası çalışmalar; prosedürler, rol tanımları ve yetki tanımları ile kontrol edilmektedir. Haberleşme yapıları, sistem ve ürünler iyi tanımlanmıştır. Süreç ile ilgili kararlar ve çatışmaların çözümleri için mekanizmalar ve kurallar vardır. Koordinasyon tepe yönetimindedir. Kişiler, fonksiyonları yerine getirebilme yeteneklerine göre rollere atanırlar. Bu Weber’ in bürokrasisine oldukça benzemektedir. Gerekli performans, rol

ve fonksiyonel pozisyon ile ilgilidir. Rolün üzerinde performans beklenmez ve bu zarar verici olabilir.

Eğer, ölçek ekonomileri esneklikten daha önemli ise veya teknik uzmanlık ürün geliştirme veya ürün maliyetinden daha önemli ise rol kültürü uygundur. Rol kültürü, nispeten durgun çevrelerde gelişme eğilimindedir. Tahmin edilebilirlik, standardizasyon ve sürekliliğe önem verilir. Rol kültüründe değişime uyum sağlama zor olsa da, kuralların ve prosedürlerin değişen şartları karşılayamayacağı açıktır. Burns ve Stalker yaptıkları çalışmalarda mekanik örgütlerin dinamik sektörlerde pek çok sorunlarla karşılaştıklarını ortaya koymuşlardır. Bu kültürde çalışanların işinde risk yoktur ve her şey önceden bellidir. Güç bireylerde değil pozisyonlardadır. Genellikle bürokrasinin yoğun olduğu bankalarda, sigorta şirketlerinde ve resmi kuruluşlarda görülür.

1.5.6.3. Görev Kültürü

Görev kültürünü, bir ağ içerisindeki küçük deliklerde yer alan hücrelerin oluşturduğu bir kültür olarak düşünebiliriz. Büyük organizasyon, her biri kendine göre bir katkısı olan yüzlerce küçük örgütten oluşmaktadır. Bu yapı da, aslında devamlı değişen veya anlaşmalı takımlardan oluşan proje yönelimli matris organizasyonların varlığını gösterir. Takım veya hücre teknolojileri bu sınıflamaya girer. İşlerin yapılmasına ve sonuçlara önem verilir. Hangi seviyede bir araya getirilmiş olursa olsun, doğru kişilere kaynaklar ve karar verme yetkisi verilir.

Çalışanlar, işlerini kendi kendilerine kontrol edebilmeleri suretiyle güçlendirilmiştir. Görevlerde, takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok yeterlilik aranır. Takım kültürü esnek ve adapte edilebilirdir. Takımlar, belirli amaçlar doğrultusunda oluşturulur. Takım oluşturma, projenin seviyesine göre değişir. Takım esnektir ve çevreye karşı hassastır. Müşteriye cevap verebilme önemlidir. Ölçek ekonomilerindeki zorluklar; bilginin paylaşılmasında ve koordinasyonda bilgisayar iletişimi ve bilgi sistemlerinin kullanılmasıyla kolaylaşır. Takımlar, yaratıcılık ve problem çözebilmek için sinerji oluşturur. Bu tür yapılarda, bazen proje liderleri arasında kaynak tahsisi gibi konularda anlaşmazlık olabilir, böyle durumlarda merkezden müdahaleler gelir ve görev kültürünün yerini güç kültürü almaya başlar. Özellikle Ar-Ge departmanlarında ve danışmanlık şirketlerinde bu kültüre rastlanır.

1.5.6.4. Birey Kùltürü

Bu kùltürde 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 kùltürüdür. Bu kùltür sadece oradaki insanlar için vardır, başka bir amaç taşımaz. Bu kùltür, özel gruplar için kabul edilebilir tek örgüttür. Çalışanların nasıl çalışacakları konusunda kendi değerleri vardır. Bireysel kùltüre sahip çalışanlara, diğer kùltürlerde çalışan ama kendi kùltürlerini kullanan bir şekilde rastlanır. Örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan kişi, esasında örgütü kendi kariyeri ve özel istekleri için kullanabileceği bir yapı olarak görür. Bu tür kùltürlere örnek olarak bazı danışmanlık firmaları, reklam şirketleri ve avukatlar odası verilebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, ÖNEMİ VE GÖSTERGELERİ

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık, kelime olarak, “birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” anlamlarına gelmektedir (www.tdk.gov.tr). Bunun yanında, en genel bakış açısı ile yüksek derecede bir duyguyu ifade eden bağlılık, “bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük” olarak da tanımlanmaktadır (Balay, 2000:14).

Örgütsel bağlılık; işgörenlerin, örgütsel amaç ve hedefleri benimseyerek, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için emek vermeleri ve aidiyet hissi ile örgütün sürekli elemanı olmak istemeleri biçiminde ifade edilebilir. Kimi yazarlar ise örgütsel bağlılığı, işgörenlerin çalıştıkları örgütlere olan bağlılıkları ile ilgili tutumları olarak ifade etmektedir (Halıcı ve Karatepe, 1998:35-45).

Örgütsel bağlılık kavramı, yeni bir kavram olmamakla beraber, üzerinde anlaşılmiş bir tanıma sahip değildir. Bunun en temel nedeni, örgütsel bağlılık konusuna örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması ve dolayısıyla her araştırmacının konuya kendi penceresinden bir yorum getirmeye çalışmasıdır.

Bu bağlamda konunun başta gelen isimlerinden Morrow, literatürde yirmi beşin üzerinde farklı tanım yapıldığını belirtmektedir. Esasen, konunun çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki olduğu konusunda uzlaşıldığı halde, bu ilişkinin nedeni ve nasılı konularında farklı görüşler bulunmaktadır. Bu da, doğal olarak farklı tanımlamaların oluşmasına sebebiyet vermektedir (İnce ve Gül, 2005:2-3). Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret harcama isteği, örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde tanımlamışlardır (Mowday vd., 1979:311).

Balay, örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütün amaç, değer ve hedeflerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlamaktadır. Balay' a göre; bağlılık duyan çalışanlar örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanır, bu nedenle de emir ve beklentilerine kendi istekleri ile uyarlar. Gönüllülük esası olduğu için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyarlar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. İçsel güdülenme ile oluşan bu bağlılığın ödülleri eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000:3).

Schermerhorn ve arkadaşları da örgütsel bağlılığı, “kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir” (Schermerhorn vd., 1994:144) şeklinde tanımlarken, 1966 yılında örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan birisini yapan Grusky, “bireyin örgüte olan bağının gücüdür” ifadesini kullanmıştır (Wahn, 1998:256). Diğer bir tanımda örgütsel bağlılık, birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonu olarak ifade edilirken, çalışanın bağlılık tutumlarının sonucunda oluşan davranışsal eylem olarak tanımlanmaktadır (Boylu vd., 2007:56).

Buraya kadar yapılan tanımlar, temel görüş ve algılayış farklılıklarına rağmen, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı konusunda ortak bir noktada buluşmaktadırlar. Diğer bir deyişle, çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirirken tutumsal veya davranışsal bir gerekçe gösterdikleri görülmektedir. Bu nedenle, örgütsel davranış alanında çalışma yapanlar tutumsal bağlılık üzerinde dururken, sosyal psikologlar ve örgütsel psikoloji alanındakiler daha çok davranışsal bağlılık üzerinde durmaktadırlar (Boylu vd., 2007:56).

Örgütsel bağlılık, işgörenin psikolojik olarak sözleşmeyle işe girmesiyle başlar ve çalışanın, örgütün bir üyesi olarak işinin gerektirdiği hedefler, çalışma koşulları konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Yani bir kişinin, belirli bir örgütle kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (İnce ve Gül, 2005:3). Bu bağlamda örgütsel bağlılık, bireyin işle bütünleşmesi ve örgütün değerlerine inanmasını içeren, örgüte olan psikolojik bağı ifade etmekle birlikte, bireyin örgüte ve yaptığı işe bağlanması, sadakat göstermesi ve örgüt değerlerine inanması gibi duyguları içerir (Akıncı, 1998:57). Bu sürecin üç aşamadan oluştuğu belirtilmektedir: Bunlar itaat, dahil olma ve kimlik kazanma (içselleştirme) olarak nitelendirilebilir. İtaat aşamasında, birey diğerlerinden bir şey elde etmek ve kendini tanıtmak için onların etkisini kabul eder ve örgüte dahil olmaktan gurur duyar. İkinci aşamada kişi, firmayla daha tatmin edici bir ilişki yakalamak için diğerlerinin etkisini kabul eder. Son aşamada ise birey, örgütün

değerlerinin kendi değerleriyle benzerliğini fark ederek, örgütü övgüye değer bularak özümser ve içselleştirir. Bu bağlılık, örgüt ile çalışan bireyler arasındaki ilişkinin kilit noktası konumundadır (Cengiz, 2002:805).

Örgütsel bağlılık literatüründe belki de en fazla rağbet gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre bağlılık; bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde gayret sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu tanıma dayanarak bağlılığın üç unsurdan meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu unsurlar:

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba harcama,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek ve arzu duymadır (Allen ve Meyer, 1990:848).

Her ne kadar örgütsel bağlılık ile yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, genel olarak örgütün hedef, amaç ve değerlerini benimsemek gibi sadece objektif değerlere yönelik olsa da, daha sonraki çalışmalarda sübjektif bir özelliğe sahip olduğu da belirtilmeye başlanmıştır. İnsan faktörünün yer aldığı her durumda olduğu gibi, örgütlerde de bir takım psikolojik yansımaların yaşanabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

2.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi

Örgütler için kaynakların etkin kullanımı günümüzde önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu yüzden örgütler, genellikle çalışan devir oranından kaynaklanan yüksek maliyeti azaltmak ve sürekliliği sağlamak için çalışanların bağlılığını artırmaya çalışmaktadırlar. Örgütüne bağlı çalışanların daha çok çalışacağı ve örgütsel amaçların başarılması için daha fazla kendilerinden fedakârlık yapacaklarına inanılmaktadır. Araştırmalar, bağlılığın yüksek çalışan devir oranından kaynaklanan maliyeti azalttığını göstermektedir (Meyer ve Allen, 2004:2). Düşük örgütsel bağlılığın, işe geç kalma, devamsızlık, düşük performans ve hatta işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

1980' lerin sonu ve 1990' ların başlarında yönetim politikalarındaki kontrolden bağlılığa doğru olan felsefi değişim örgütsel bağlılığın temellerinin atılmasına zemin hazırlamıştır. İnsanı makinenin bir parçası gibi gören klasik Taylorist Yönetim düşüncesinin baskın olduğu dönemlerde, çalışanların hakları ile ilgili yasal ve sendikal faaliyetlerin yoğunlaşması, yeni teknolojilerin çalışma hayatına dahil edilmesi,

uluslararası rekabetin artması ile çalışanların becerilerinin gelişmesine olanak tanıyan bir ortamın oluşması ve Japonların rekabetçi ortamda yüksek kalite standartlarına örgütsel bağlılıkla ulaştıklarının tartışılmaya başlanması ile örgütsel bağlılığa olan ilgi artmaya başlamıştır (İnce ve Gül, 2005:12). Son yirmi yıldan beri, örgütsel bağlılık konusu ve tanımı üzerinde fikir birliği olmamasına ve halen birtakım metodolojik belirsizlikler içermesine rağmen araştırmacılar konuya ilgi duymaya devam etmektedirler (Meyer vd., 2002:20-21). Endüstriyel psikoloji ve örgütsel davranış konuları içinde bağlılığa yönelik bu ilginin en etkili nedenleri arasında, bağlılığın performans üzerinde kabul edilen etkisi yer almaktadır.

Araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevlerini yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini, örgütte daha uzun süre kaldıklarını ve örgütle kurdukları iletişimin olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Buna bağlı olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir işgörenin uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışan, örgütte uzun süre kalarak, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için daha çok çaba harcamaktadır (Northcraft, 1990:464).

Çalışanların örgütsel bağlılığının zayıf olması, işe geç gelmesi veya gelmemesi, işten ayrılması ve dolayısıyla çalışan devir hızının işletmede fazla olması gibi unsurlar işletmenin performansının olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilmektedir (Randall, 1990:361-378).

Örgütsel bağlılık, aynı zamanda, çalışanların örgüt kültürünü benimsemelerine ve aidiyet duygularının gelişmesine de yardımcı olmaktadır. Örgüt ile birey arasında kurulan bağlar, örgütün en değerli varlığı olan çalışanların ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarını sağladığı gibi, bireylerin aidiyet duygusunu da geliştirebilmektedir (Çakır, 2001:49).

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık; kişiye, zamana ve mekâna göre farklılıklar gösteren subjektif bir yapıya sahip olmakla birlikte, bir çalışanın örgüte bağlılık gösterip göstermediğini belirlemede kullanılan bir takım kriterler bulunmaktadır (İbicioğlu, 2000:13-16). Söz konusu kriterler alt başlıklar halinde aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve ilk koşulu, çalışanın ve örgütün amaç, değer ve vizyonunun birbiriyle uyuşmasıdır. Bir örgütün amaç ve değerlerini kabullenemeyen bir çalışanın, o örgüte bağlılık göstermesi beklenemez. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve hayattan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri arasında ilişki olması, sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın oluşması açısından önem taşımaktadır. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki farklılık, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (İnce ve Gül, 2005:9). Çalışanın, bir yandan kendi amaçlarını gerçekleştirirken, diğer yandan da örgütün amaçlarına katkıda bulunması, hem kişisel tatmin sağlayacak hem de örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyecektir.

2.1.3.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme

Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi, çalışanın örgüt amaçları doğrultusunda normalden daha fazla çaba göstermesidir. Bu çaba, beklenen veya belirlenmiş düzeyin üzerinde olmalıdır.

Çalışanın herhangi bir kişisel beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütünü benimsediğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Japonya' nın İkinci Dünya Savaşı' ndan yenilgiyle ayrılmasına rağmen, ekonomik anlamda çok çabuk toparlanabilmesinde, toplumsal yapısının dinamiklerinde bulunan söz konusu özelliğin önemli bir rolü bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:10).

2.1.3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek ve arzu duymasıdır. İlk iki göstergeye paralel olarak bu gösterge, çalışanın örgütüne yönelik olumlu duygularının bir sonucudur.

Örgütsel bağlılık; örgütün, çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi ile de yakından ilişkilidir. Örgütsel yapı içerisinde doğru işleyen iletişim kanalları, etkin insan kaynakları politikaları, sosyal etkinlikler, yeterli kariyer olanakları, örgüt içi adalet gibi

unsurların, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine olumlu manada etki yaptığı değerlendirilmektedir.

2.1.3.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme

Özdeşleşme, kişinin başka bir kişiyle ya da içinde bulunduğu toplulukla arasında ortak yönler bulup, ona veya onlara benzemesi ya da benzemeye çalışmasıdır.

Kişi, bir grup veya bir örgütle çeşitli sebeplerden dolayı özdeşleşmektedir. Bir gruba üyelik, insanın kendisini tanımaya ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmakta, bireye ait olma duygusu vermektedir. Örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği ne kadar yüksek ise, örgüt üyeleri de o kadar fazla özdeşleşmektedirler (Benkhoff, 1997:118-120). Örgütsel kimlik, örgüt için oluşturduğu imajla başkalarının aklında yer edinir. Başkalarının gözünde yaratılan olumlu imaj, örgüt üyelerinin de bu değerle bütünleşmesini sağlar. Çalışan, çalıştığı örgütü çevresindekilere gururla anlatabiliyorsa, örgüt kimliği ile özdeşleşmiş demektir (Başyiğit, 2006:67).

2.1.3.5. İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın son göstergesi olan içselleştirme; kişinin kültürü ile ilgili, değer ve kuralları kendi kişiliğinde değerlendirerek benimsemesidir. Böylece, kişi toplumsallaşarak hem öğrenir hem de bu öğrendiklerini kabullenir.

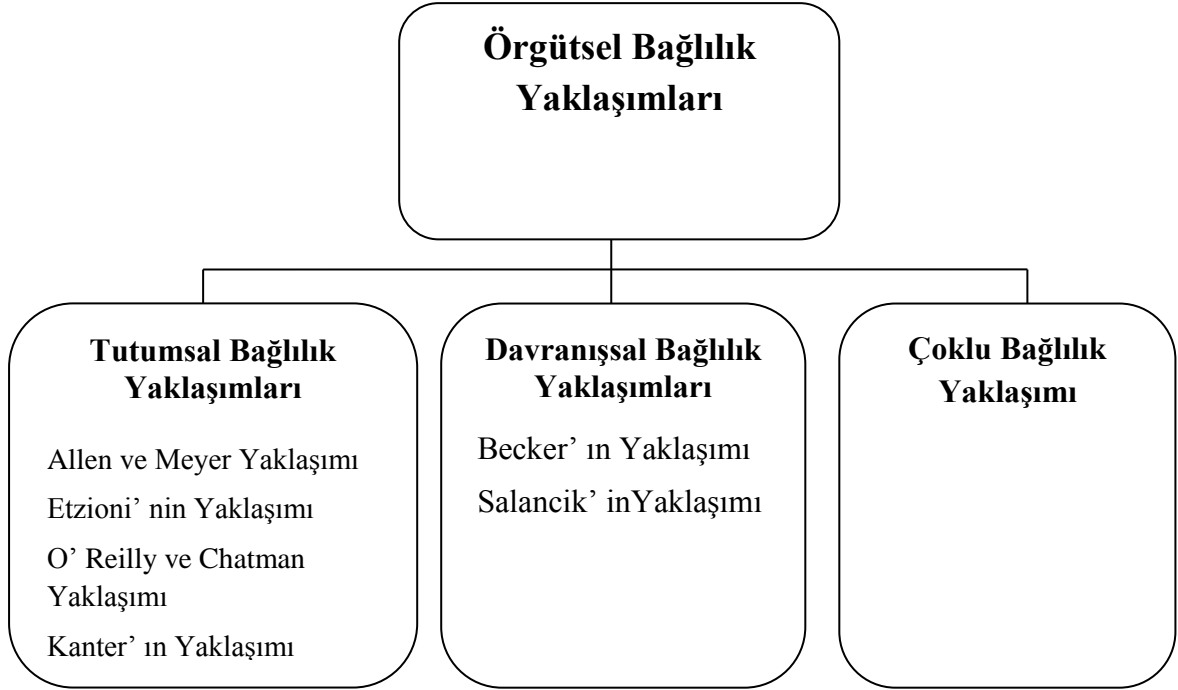
İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleşmesini içeren bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin ilgili tutum ve inançları, çalışanların kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerler içselleştirilmektedir (İnce ve Gül, 2005:11).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan tanımlamalar; işveren ve örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusunda, araştırmacıların farklı tutumları sonucu değişiklik göstermektedir. Ancak, tüm tanımlar tek bir ortak noktada buluşmuştur ki, o ortak nokta da; bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı noktasıdır.

Bağlılıkla ilgili değişik sınıflandırmalar mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; şekil 2.3' den de

görüldüğü gibi tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları şeklinde açıklanabilir.



Şekil 2.3: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (İnce ve Gül, 2005:26).

2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık; genellikle kişinin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak ifade edilmektedir (Porter vd., 1974:604). Bu anlamda tutumsal bağlılık; bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların, zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır. Bu ifadenin de üç önemli unsuru bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:27):

- Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
- Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu, örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir.

2.2.1.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer' e göre tutumsal bağlılık; çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur ve bu durum, bireylerin davranışlarıyla açıklanmaktadır. Göstergesi ise, bireyin örgütte kalmaya devam etmesidir (Allen ve Meyer, 1990:2). Allen ve Meyer; bu bağlılık türünde, çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerektiğini belirtmiş, 1984 yılında, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak; bağlılığın, “duygusal bağlılık” ve “devamlılık bağlılığı” olmak üzere iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Ancak, 1990' da “normatif bağlılık” olarak adlandırılan üçüncü bir boyut daha ilave etmişler, böylece Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç ana ögeye ayırmışlardır (Meyer vd., 1998:32).

2.2.1.1.1. Duygusal Bağlılık

Allen ve Meyer; duygusal bağlılıkla en tutarlı ve en güçlü ilişkinin, iş deneyimleri ile alakalı olduğunu ileri sürmektedirler. Çalışanların örgüt içerisindeki deneyimleri, kendi beklentileriyle tutarlıdır. Ayrıca, çalışanlar temel ihtiyaçlarını gidermek için, daha az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, örgüte daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık geliştirmelerini sağlayıcı deneyimlere yönelimlidirler (Meyer ve Allen, 1990).

Farklı örgütsel bağlılık tanımları ve modelleri olsa da, “Allen ve Meyer Modeli” en yaygın olanıdır. Bu modeli baz alarak yapılan meta-analitik çalışmalar; duygusal bağlılığın özerklik, adalet ve örgütsel destek gibi olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hisseden çalışanların, işyerindeki verimliliğine katkıda bulduklarını göstermektedir (Wasti, 2009:18).

Duygusal bağlılık; işletmede çalışan bireylerin, duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanır. Çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Bu durum, duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade eder. Bu bağlılıkla çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte ve gereksinim duydukları için değil, kendi istekleriyle örgütte kalmaya devam etmektedirler (Gültekin, 2008:20).

Allen ve Meyer (1990); bu bağıllık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Çünkü, güçlü duygusal bağıllık, bireylerin örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005:40).

2.2.1.1.2. Devam Bağıllığı

Devam bağıllığı; çalışanların, örgütten ayrılmalarının kendilerine getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak devam etme şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar, bu bağıllıkta ön plana çıkar ve harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü ve para gibi kazanımlarını örgütten ayrılması ile kaybedeceği düşüncesi hâkim olur (Obeng ve Ugboro, 2003:84).

“Rasyonel bağıllık” olarak da adlandırılan bu tür bağıllıkta; örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır (Balay, 2000:21). Allen ve Meyer’ e göre devam bağıllığı; kıdem ve iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle oluşur, ancak işyerindeki verimlilik olumlu yönde etkilenmez (Wasti, 2009:18).

2.2.1.1.3. Normatif Bağıllık

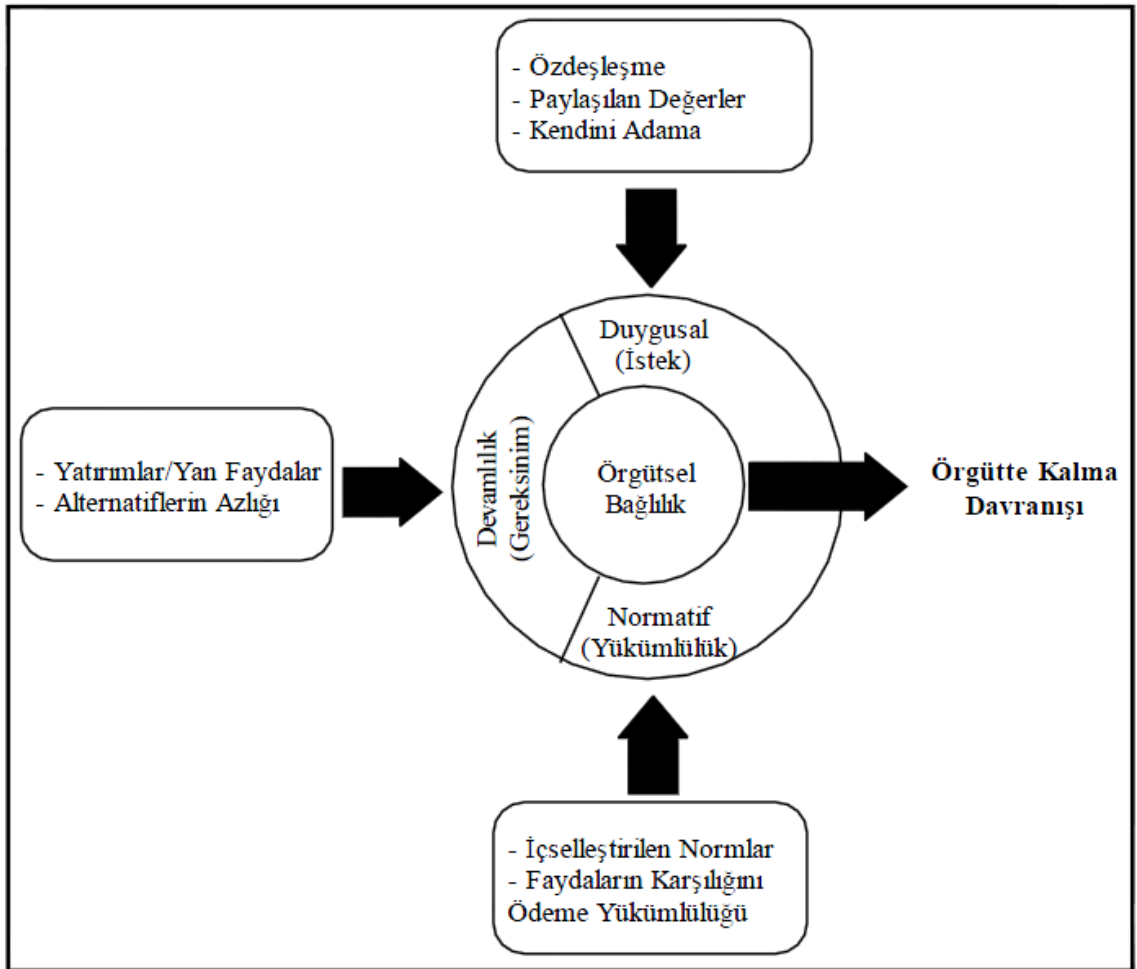
Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir. Çalışanlar, çalıştıkları örgüte karşı kendilerini sorumlu hissederler ve bu sebeple de, kendilerini örgütte kalmaya mecbur olarak görürler (Wasti, 2002:526).

Normatif bağıllık; çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir ve bu tür inançlara sahip çalışanlar, örgütsel uygulamalar, sosyalizasyon çabaları ya da kendi kişisel durumları nedeniyle, örgütün onların sadakatlerini hak ettiğini düşünürler (Meyer vd., 1993:539).

Normatif bağıllık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağıllık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağıllıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devamlılık bağıllığından farklıdır (Wasti, 2000:201-202). Normatif bağıllıktaki zorunluluk, devamlılık bağıllığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:42). Duygusal bağıllık ve devamlılık

bağlılığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005:43).

Allen ve Meyer' e göre şekil 2.4' den de görüldüğü gibi, duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için", örgütle ilişkilerinin temeli devamlılık bağlılığına dayanan çalışanlar "gereksinim duydukları için", normatif bağlılıkları yüksek olan çalışanlar ise, örgüte karşı "yükümlülük hissettikleri" için örgüt üyeliğini sürdürme kararı almaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990:11).



Şekil 2.4: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı (Meyer ve Herscovitch, 2001:317).

2.2.1.2. Etzioni' nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarıyla ilgili ilk çalışmalardan biri Etzioni' ye aittir. Etzioni örgütün, üyeler üzerindeki güç ya da yetkilerinin, üyenin örgüte

yakınlaşmasından kaynaklandığını öne sürmektedir ve örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır (Balay, 2000:15-16). Bu bağlılık türlerinden her biri, bireyin örgütün gücü karşısındaki davranışını içermektedir.

2.2.1.2.1. Ahlaki Açıdan Yakınlaşma

Ahlaki bağlılık; örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmayı ve onlarla özdeşleşmeyi gerektirir. Ahlaki açıdan yakınlaşmada kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli görmektedir.

2.2.1.2.2. Çıkara Dayalı Yakınlaşma

Çıkara dayalı bağlılık; çalışanların örgüte yaptıkları katkılar sonucunda bazı ödüller ve faydalar sağlamaları sonucu, psikolojik olarak ortaya çıkan bir bağlılığı ifade etmektedir. Çıkara dayalı yakınlaşmada; kişi, kendisine verilen ücrete karşılık olarak, bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun miktarda bir bağlılık göstermektedir.

2.2.1.2.3. Yabancılaştırıcı Yakınlaşma

Yabancılaştırıcı bağlılık ya da mecburi bağlılık ise; olumsuz hislerin duyulduğu, ancak bireyin bazı davranışlara örgüt tarafından zorlandığı bir durumu ifade etmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi; kendini örgüte bağlı olarak hissetmese de, bağlı olarak kalmaya zorlanmaktadır. Etzioni, çalışanın bağlılığının, bahsedilen üç kategoriden mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmüştür (Sığırı, 2007:263).

2.2.1.3. O' Reilly ve Chatman' ın Yaklaşımı

Bu yaklaşımda bağlılık, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ifade edilmiştir. O'Reilly ve Chatman örgüte bağlılığı; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üçe ayırmışlardır. Bu bağlılıklara aşağıda kısaca değinilmiştir (Sığırı, 2007:264).

2.2.1.3.1. Uyum Bağlılığı

Bireyin, bir ödölü elde etmek için ya da bir cezadan kaçınmak için sergilediği tutum ve davranışları ifade eder. Uyum bağlılığı; paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır ve bu bağlılıkta, ödölün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

2.2.1.3.2. Özdeşleşme Bağlılığı

Sosyal bir etki sonucu etkiye maruz kalan bireyin, etkiyi ortaya çıkaran olguya benzeme isteği duyması ve buna yönelik davranışlar sergilemesidir. Özdeşleşme bağlılığı; diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak ya da ilişkiyi devam ettirmek için ortaya çıkar ve birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı onur duyar.

Özdeşleşmede tutumlar, uymada olduğu gibi dışsal bir ödöl kazanmak için değiştirilir. Fakat bu değişiklik, uyma davranışında görüldüğünün tersine görünürde değil gerçekten oluşmaktadır. Özdeşleşmenin bireye faydası, değer verdiği kimselere benzemesi, onlar gibi olduğunu düşünme duygusunu sağlamasıdır.

2.2.1.3.3. İçselleştirme Bağlılığı

İçselleştirme bağlılığı, bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır. Bireyin sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma güdüsüdür ve normlarla belirginleşen bir tutumdur.

“Özdeşleşme” ve “içselleştirme” boyutlarındaki bağlılıkta bireyler; kendilerine dolaysız olarak çıkar sağlamayan, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilemektedirler. Bireylerin örgütte kalma istekleri yüksektir. “Uyum” boyutundaki bağlılıkta ise; bireyler sadece belirli ödülleri alabilmek için örgütte kalarak ve işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmamak gibi bir davranışı gösterdiğinden, örgütte kalma isteği daha düşüktür.

2.2.1.4. Kanter’ ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık Kanter’ a göre (1968), bireylerin enerjilerini ve aidiyetlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirme olarak ifade edilmektedir. Kanter’ a göre, değişik

bağlılık türlerinin ortaya çıkması, örgütün çalışanlara empoze ettiği değişik davranış gerekliliklerinden kaynaklanmaktadır (Tiryaki, 2005:117). Yazara göre, üç değişik bağlılık vardır (Gündoğan, 2009:45-46).

2.2.1.4.1. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığının, çalışanın örgütü terk etmesinin maliyeti üzerine kurulduğu belirtilmektedir. Bu tür bağlılığın temelini ekonomik nedenler oluşturur. Çalışan örgütten ayrılmanın parasal, sosyal, psikolojik ve diğer kayıplarının fazla olacağını düşündüğü için, kendisini örgüte bağlanmaya zorunlu hisseder. Üyeler, bir örgütte kalmak için önemli ölçüde fedakârlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık gösterirler.

2.2.1.4.2. Kenetlenme Bağlılığı

Örgüt üyeleri arasındaki özümseme ve dayanışma gelişmesiyle kenetlenme bağlılığı oluşturulur. Örgütteki üyelerin örgüt içindeki sosyalleşme kaynaklı bağlanmalarıdır. Bu tür gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanması, grup bilinci ve grup birliğinin ise dayanışma ve kenetlenmeyle birlikte oldukça yüksek olması söz konusudur. Bu durumda örgüt, dışarıdan gelen ve tehdit olabilecek güçlerle mücadele edebilecek; üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği koruyabilecek kadar güçlü duruma gelecektir.

2.2.1.4.3. Kontrol Bağlılığı

Örgüte üye olan bireylerin, davranışlarını istenilen yönde biçimlendirmek için örgüt üyelerinin örgüt değer ve normlarına bağlanmasıdır. Kontrol bağlılığı, üyelerin, örgütün değer ve normlarının uygun davranışlar için önemli birer rehber olduğunu düşünmeleri ile oluşmaktadır.

Kanter (1968), bu üç bağlılık şeklinin birbiriyle büyük ölçüde ilişkili olduğunu düşünmektedir. Her üç bağlılık türünde de, kişinin örgütle olan bağlarını güçlendirmek amacıyla ortak bir etki yaratma söz konusudur. Netice itibarıyla; her üç bağlılık şeklinin yüksek olduğu örgütlerin, daha çok değerlerine bağlı, amaç odaklı olarak başarıyı yakalamaları muhtemeldir. O nedenle, örgütlerin üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için,

her üç yaklaşımı da bir arada kullanmalarının, örgütün yararına olacağı düşünülmektedir (İnce ve Gül, 2005:32).

2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri nedeniyle örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları süreciyle ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Çöl, 2004:2).

Davranışsal bağlılıkla ilgili Becker ve Salancik tarafından ileri sürülen iki temel yaklaşım bulunmaktadır.

2.2.2.1. Becker' in Yaklaşımı

Becker, örgütsel bağlılığı işten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetlerle ilişkilendirerek tanımlamış ve işgörenlerin örgüte söz konusu bu maliyetler sebebiyle bağlandıklarını belirtmiştir. Bu maliyetleri, işgörenin işyerine olan yatırımlarının birikimi olarak ele almış ve yan bahisler kavramını kullanmıştır (Özcan, 2008:10).

Becker' a göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girmesinin ardından oluşan davranış zincirini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan ancak ona fayda sağlayan şeylerle birleştirmesidir. Diğer bir deyişle bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, muhakeme yapıp bu davranış silsilesini sürdürme eğiliminde olmasıdır (Gündoğan, 2009:57).

Becker' in “side bet” (yan bahis) teorisine göre (1960), bireyler iktisadi sebeplerle örgütte kalmaktadırlar. Çünkü bireyler, bugüne kadar yaptıkları yatırımları düşünerek, işten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetler ve bu maliyetleri telafi edecek alternatiflerin bulunmaması nedeniyle örgüte bağlanmaktadır.

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört tür yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir. Bunlar şu şekilde özetlenmektedir (İnce ve Gül, 2005:51-52):

2.2.2.1.1. Toplumsal Beklentiler

Birey, toplumsal beklentilerin dışına çıktığı zaman oluşan sosyal ve manevi yaptırımlar nedeniyle, davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Örneğin, toplumda bireyin sık sık iş değiştirmemesi öngörülür. Bundan dolayı sık iş değiştiren birine toplum içinde güvenilir gözüyle bakılmamasını, bu tür toplumsal baskılara örnek olarak gösterebiliriz.

2.2.2.1.2. Bürokratik Düzenlemeler

Yan bahislerin ikinci kaynağı, kişisel olmayan bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi, işten ayrılmak istemesi halinde, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybetmekle karşı karşıya kalacaktır. Emekli aylığına ilişkin bu bürokratik düzenleme kişiyi ekonomik bir yan bahise sokmuştur.

2.2.2.1.3. Sosyal Etkileşimler

Becker' in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de, sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla kurduğu iletişim sonucunda, kendisiyle ilgili bir kanaatin oluşmasını sağlar ve bu düşüncenin bozulmaması için ona uygun davranışlar göstermek durumunda kalır.

2.2.2.1.4. Sosyal Roller

Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal ortamdaki role alışarak uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye alıştığı için öteki rollere yoğunlaşmamaktadır. Mayer ve Schoorman' a göre, bu tür bağlılığın temelinde, ekonomik nedenler yer almaktadır ve kişi, örgütten ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin maliyetini düşünerek, örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik giderin sayısı ve miktarı arttıkça, çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek, dolayısıyla ilave maliyet yaratacak davranışlardan kaçınmaktadır.

2.2.2.2. Salancik' in Yaklaşımı

Salancik, örgütsel bağlılık yaklaşımında; kişinin önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilediğini, davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması sonucunda da, örgüte bağlılığının oluştuğunu belirtmektedir (İnce ve Gül, 2005:53).

Salancik, bağlılık derecesini saptamada dört özelliğin etken olduğunu ifade etmiştir (O'Reilly ve Caldwell, 1981:599). Bunlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

2.2.2.2.1. Davranışın Belirgin ve Net Olması

Bireyin davranışları ne kadar net ve belirginse, davranışa olan bağlılığı da o kadar yüksek olacaktır. Örneğin, birey çalışırken, yapılan anlaşma kapsamında hangi şartlarda ve ne kadar süre ile çalışacağını biliyorsa, kendini örgüte daha fazla bağlı hissedecektir.

2.2.2.2.2. Davranışın Geri Dönüşünün Olmaması

Geri dönüşü olmayan davranışlar örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örneğin, işinden kolay vazgeçilemeyeceğine inanan çalışan, rahatlıkla işini değiştiremeyeceği için örgütsel bağlılığı artacaktır.

2.2.2.2.3. Davranışın Başkalarının Önünde Oluşması

Bireyin davranışı; iş arkadaşları, ailesi ve yöneticileri tarafından biliniyorsa, kişinin davranışı ile ilgili hissedeceği sorumluluk sebebiyle örgütsel bağlılığı artacaktır.

2.2.2.2.4. Davranışın Gönüllü Olarak Yapılması

Gönüllü yapılan davranışlar, baskı unsuru olmaksızın istekli olarak yapılan davranışlardır. Birey isteyerek yaptığı davranışlarını devam ettirme eğiliminde olacağından yaptığı davranışına bağlılık gösterecektir.

2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers, tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar, genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu fikrine dayanmaktadır. Reichers' e göre (1985), diğer bağlılık yaklaşımlarında örgüt, tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek bir parça varlığı simgelemektedir (Varoğlu, 1993:9). Reichers, örgütlerin farklılaşmamış bir bütün olmadığını, aksine her birinin farklı amaç ve değerler setine sahip olduğu koalisyonları içerdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda; çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurlardan hareketle, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini ileri sürdüğünden, diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000:24-26).

Örgüt teorisyenleri, örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak çalışmış, ancak örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir (İnce ve Gül, 2005:54). Oysa örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları, kişilerin çoklu bağlılıklarının odağını oluşturmaktadır (Cengiz, 2001:43).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda, örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara, topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Balay, 2000:26).

2.2.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi ve Değerlendirilmesi

Tutumsal, davranışsal veya çoklu bağlılık yaklaşımlarından herhangi birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır (Varoğlu, 1993:18). Her üç örgütsel bağlılık sınıflandırmasının da geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Zira örgütsel bağlılık zamana, mekâna ve bireyin içerisinde bulunduğu şartlara oldukça duyarlı bir olgudur.

Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, çalışanların kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, tutumsal veya davranışsal bağlılık türünün uygulanmasında son

derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadırlar. Bütün bu faktörler, örgütsel bağlılık türünün seçiminde önemli ölçüde rol oynamaktadır (İnce ve Gül, 2005:56).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı, karma nitelikli bir bağlılık yaklaşımı niteliğinde olup, örgüt içinde ve dışında bulunan çeşitli faktörlerin farklı düzey ve türlerde bağlılıkların ortaya çıkmasına neden olabileceğini öne sürmektedir. Bu yaklaşım; ötekilerinden farklı olarak, örgütsel bağlılığı yalnızca duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral faktörlerle değil, bunların tamamı ile açıklamaktadır.

Tutumsal bağlılık yaklaşımları, bireysel hedef ve değerlerle örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanmaktadır. Oysa, davranışsal bağlılık yaklaşımları kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için, nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır. Tutumsal ve davranışsal örgütsel bağlılık sınıflandırması, sayısı her geçen gün artan örgütsel bağlılık tanımlarını daha basite indirgemeye yardım etmektedir. Bu tanımlarda, ya tutum ya da davranış faktörü ön plana çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 56-57).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların başında, Hrebiniak ve Alukto (1972), Buchanan (1974), Morrow (1983), Blau ve Boal (1987), Salancik (1977) ile Angel ve Peri (1981) nin çalışmaları gelmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında farklı yöntemler kullanılmakla birlikte, literatürdeki genel kullanım doğrultusunda; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üçe ayrılarak incelenmiştir. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörler, Northcraft ve Neale (1990) nin çalışmasından esinlenilerek ortaya konulan çizelge 2.3' deki gibi özetlenebilir.

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> 1- İş Beklentileri 2- Psikolojik Sözleşme 3- Kişisel Özellikler 	<ul style="list-style-type: none"> 1- İşin Niteliği ve Önemi 2- Yönetim 3- Ücret Düzeyi 4- Örgüt Kültürü 5- Örgütsel Adalet 6- Örgütsel Ödüller 7- Takım Çalışması 8- Rol Belirsizliği 9- Kariyer 10- İş Tatmini 11- Personel Devri 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Yeni İş Bulma Olanakları 2- Profesyonellik 3- İşsizlik Oranı 4- Ülkenin Sosyo - Ekonomik Durumu 5- Sektörün Durumu

Çizelge 2.3: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler (İnce ve Gül, 2005:59).

2.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Genellikle kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenip örgütte uzun yıllar çalışılması bakımından büyük bir öneme sahiptir. Bu kapsamda kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenmiştir.

2.3.1.1. İş Beklentileri

Bireyin çalışma gayesi, bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir. Yapacağı işin, bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri bulunmaktadır. İşgücü ve pazar şartları içerisinde, çalışan ile örgüt arasında imzalanan sözleşme örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Bu ilişkide örgütler, bireyler açısından çoğunlukla kişisel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç niteliğindedir. Dolayısıyla, örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara

hizmet edebilme yetenek ve kapasitesi örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Uzun süreli bir sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşımakta ve bu durumda örgütün değerlerini paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirmektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989:267).

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulmuş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde, örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenecektir (Cohen, 1992:541). Bir çalışanın işe başlarken taşıdığı bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. Çalışanın, bir örgüte bağlı kalma eğilimi onun uzun yıllar o örgütte kalması için önemlidir. Bu tip kişiler, örgütte daha çok sorumluluk alma ve örgüte katkıda bulunma eğilimini de taşırlar (Eren, 1993:85). Kurum politikaları gereğince, işe alım öncesinde yeterince bilgilendirilmeyen bireylerin örgütte çalışmaya başladıktan sonra beklenti uyuşmazlığı nedeniyle hayal kırıklığına uğramaları ve örgütün çalışan devrinden kaynaklanabilecek olası maliyetlere katlanması söz konusu olabilmektedir. Bu kapsamda; örgütlerin insan kaynakları birimlerince, ilgili unvanlara ilişkin görev tanımlarının hazırlanması ve adayların işe alınmaları öncesinde bilgilendirilmeleri büyük önem taşımaktadır.

2.3.1.2. Psikolojik Sözleşme

Çalışan ile örgüt arasında temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği, yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir (İnce ve Gül, 2005:60-61).

Psikolojik sözleşmeler, bireyin örgütte iş olanağı bulduğu ilk günden itibaren oluşmaya başlar. Beklentilerin oluşması, tarafları yükümlülük altına sokar ve birbirlerine bağımlı hale getirir. Çalışanların karşılıklı taahhütleri doğru algılamaları ve psikolojik sözleşmeyi doğru oluşturmaları, sunulan bilgilerin doğruluk derecesiyle yakından ilişkilidir. Örgütte, bir bireyin belirli bir psikolojik sözleşmenin varlığına inanması, diğer örgüt üyelerinin de sözleşmeye aynı anlamı yükledikleri anlamına gelmez. Çünkü, her insanın diğer insanlardan duygu ve düşüncesiyle farklı olan ayrı bir dünyası vardır (Atay, 2006:77).

Sözleşme gereği, karşılıklı beklentilerin yüksek oranda örtüşmesi önem taşıdığından, belirsizliği gidermek için, karşılıklı yükümlülüklerden kaynaklanan beklentilerin çok dikkatli olarak incelenmesi gerekmektedir. Örgütün ve bireyin beklentilerinin örtüşme oranını arttıracak önemli bir araç, başvurana iş ve şirket hakkında doğru bilgi sağlayan, gerçekçi iş görüşmesidir (Atay, 2006:78-80).

Sonuç olarak, her iki tarafın da kazançlı çıktığı başarılı bir psikolojik sözleşme, çalışanın işe ve örgüte bağlılığını arttıran, yüksek iş tatmini ve verimlilik artışı sağlayan olumlu sonuçları da beraberinde getirecektir (Yağcı, 2003:68).

2.3.1.3. Kişisel Özellikler

Yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi ve eğitim gibi bireysel nitelikteki farklılıkların, örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Kişisel özelliklerin kapsamına, yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim düzeyi gibi değişkenler girmektedir.

2.3.1.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş

Kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden biri çalışanın yaşıdır. Yaş değişkeni, genellikle hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005:65). Bu iki değişkenin, genellikle aynı yönlü bir ilişki içerisinde oldukları söylenebilir.

Yaşın, örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak anlaşılmamakla birlikte, demografik özelliklerin nasıl bir etki yarattığını araştıran çalışmalarda da, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır.

Yaş değişkenini örgütsel bağlılıkla birlikte ele alan birçok araştırmada (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Morris ve Sherman, 1981), yaşın bağlılıkla doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça bağlılığının da arttığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Rowden (2000) ise, yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacağını, işi bırakmanın yüksek maliyetini fark eden çalışanların örgütüne ve işine daha bağlı hale geleceklerini belirtmektedir.

Buna karşın, Kirel (1999:115-136) tarafından yapılan bir araştırmada, genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir.

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini Balay (2000:41) şu şekilde sıralamıştır:

- Bir çalışan, örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
- Yaşlı çalışanlar, daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar, işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Teknolojik gelişmelerin süreklilik kazandığı ve bu gelişmelere uyum sağlamanın önemli bir nitelik olarak kendini gösterdiği çağımızda, yaşı ilerlemiş çalışanlar, yeni süreçlere gereken tepkiyi verme kabiliyetinden, genç çalışanlara göre daha yoksundurlar. Bu nedenle, değişim ve gelişime ayak uydurmada zorlanan yaşlı çalışanlar; güncel bilgilere sahip, özerk çalışma, yarı zamanlı çalışma gibi yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullenebilen genç çalışanlara nazaran, örgütte kalmaya ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye daha eğilimlidirler.

2.3.1.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet

Cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi çok sayıda araştırma ile ortaya konulmuştur. Önceleri, bu araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmış olmakla beraber, çalışan kadın sayısının artmasına paralel olarak kadınlarla ilgili araştırmaların sayısı da hızla artmıştır (Aven vd., 1993:63-73).

Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar, farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler.

Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler şunlardır:

- **Kadınların Ailesel Rollere Verdikleri Önem:** Kadınların her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere göre daha fazla önem vermeleri örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kadın çalışanlar örgütsel görev, rol ve kariyer

beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler (Gökmen, 1996:9).

- **Kadınların İş Hayatına Katılmalarının Önündeki Engeller:** Kadınların işgücüne katılmalarında çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engeller kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara yönelik insan kaynakları politikalarından ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; şark kültürünün hâkim olduğu ülkelerde kadınların herhangi bir yerde çalışmalarına hoş gözle bakılmamaktadır. Aynı kültür grubunda olmamız nedeniyle, ülkemizde de hâlâ kadınların evlerinde oturmaları görüşü yaygınlığını korumaktadır.

Yukarıdaki görüş, kadınların erkeklere oranla örgütlerine daha az bağlılık gösterdiğini iddia etmesine rağmen, literatürde kadınların erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri görüşü hâkimdir (İnce ve Gül, 2005:62-63). Kadın ağırlıklı işgücüne sahip işletmeler, kadınlara fırsat verildiği zaman, onların iş, ev ve aile rollerini başarıyla yerine getirdiklerini görmüşlerdir.

Kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünü savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler şunlardır:

- **Kadın Çalışanlar Örgütlerinde Daha İstikrarlıdır:** Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar. Ayrıca, tek başına yaşayanların evli olanlardan veya ayrı yaşayanlardan, cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde oldukları saptanmıştır (Hrebiniak ve Alutto, 1972:562).
- **Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engeller Motivasyonunu Arttırmaktadır:** Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu artırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

Cinsiyet farklılığının sadece bağlılık düzeyi ile değil, aynı zamanda işgücü devri, performans ve işten ayrılma niyeti ile de ilişkili olduğu belirlenmiştir. Erkekler için farklı cinsler arasında çalışma, daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık, buna karşın yüksek düzeyde devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açmaktadır. Kadınlar için farklı cinsler arasında çalışma, daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla ilişkili bulunmuştur (Tsui vd., 1992:569).

2.3.1.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum

Cinsiyetin yanı sıra medeni durum da örgütsel bağlılıkla ilişkisi açısından sık sık tartışmalara konu olmuştur. Evli olan çalışanların, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için, yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri ifade edilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990:177).

Hrebiniak ve Alutto (1972:557), evli veya evlilik sonrası ayrılmış kişilerin, özellikle de kadınların örgütten ayrılmayı bekârlara kıyasla daha maliyetli gördüklerini ortaya koymuşlardır. Cohen (1992:539-554) tarafından yapılan çalışmada, medeni durumun mavi yakalı çalışanlarda önemli bir değişken olduğu ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Cengiz (2001) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise, evli erkeklerin örgüte daha yüksek düzeyde, buna karşın evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Böyle bir sonucun gerçekleşmesindeki etkenin ise evliliğin, erkeklerin yaşamını düzenli hale getirirken, kadınların iş yükünü ve sorumluluklarını artırdığı iddia edilmiştir. Bu durum ise, evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalmaya yol açmaktadır.

Alternatif iş olanaklarının değerlendirilmesi bakımından, bekâr çalışanların evli çalışanlara göre daha girişken davranmaları söz konusu olabilmektedir. Çünkü, evlilerin kendilerine ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı bir takım sorumlulukları vardır. Bu nedenle de riske girme konusunda daha çekingen bir tutum sergilemeleri mümkündür.

2.3.1.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi

Örgüt içindeki çalışanların bir unvan ya da pozisyonda çalıştıkları toplam süre, örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak ele alınmaktadır. Çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın artması, işgörenin çalıştığı örgütten elde ettiği kazancın artmasına bağlanmaktadır (Tiryaki, 2005:129). Mathieu ve Zajac, işgörenin örgütte çalıştığı sürenin artması ile işgörenin örgüt normlarını içselleştirmesini sağladığını, aynı zamanda da bu durumun, işgörenin örgüte olan psikolojik yakınlığının da artmasına yol açtığını ifade etmişlerdir (Mathieu ve Zajac, 1990:178). Uzun yıllar aynı örgütte çalışan bir işgörenin, o örgütte oluşmuş haklarını başka bir örgüte aktarmasının mümkün olmadığı durumlarda, işgörenin örgütten ayrılmamayı tercih etmesi çok normaldir. Bu nedenle de örgütteki kıdem arttıkça, işgörenlerin duygusal ve devam bağlılıklarının

seviyelerinin de artacağı iddia edilmektedir. Bugüne kadar çok az sayıdaki çalışma, bunun aksi yönünde argüman belirlemiştir (Güçlü, 2006:70-72).

2.3.1.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerden biri olan eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında birçok çalışmada ters yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Yani, işgörenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe, örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alan bireylerin, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve doğal olarak daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Mathieu ve Zajac, 1990:177).

Çalışanların eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Dolayısıyla, kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 2006:269-270).

Başığit (2006) ise, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilgili olarak, mesleki kariyerlerini geliştirmeyi ön planda tuttıkları için, örgüt çıkarlarını ikinci plana atabileceklerini ifade etmiştir. Diğer taraftan, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, buldukları örgüte bağlılıklarını ise bir başka örgütte çalışma olanağı bulamama ve alternatif olmamasından hareketle iş kaygısıyla açıklamaktadır (Başığit, 2006:45).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerden oluşmaktadır (Glisson ve Durick, 1988:56).

Bunlara ek olarak bazı araştırmacılar, örgütsel faktörlere rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, çalışanların ihtiyaçlarına verilen önem, ücret adaleti ve denetim ilişkilerini de eklemektedirler.

Bu çalışmada örgütsel faktörler; “İşin Niteliği ve Önemi”, “Yönetim ve Liderlik”, “Ücret Düzeyi”, “Gözetim”, “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Adalet”, “Örgütsel Ödüller”, “Takım Çalışması” ile “Rol Belirsizliği ve Çatışması” başlıkları altında açıklanacaktır.

2.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği, örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar geçerliliğini ve önemini korumuştur. Bu konuda yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi genellikle çok güçlü çıkmaktadır. Alt düzeydeki çalışanlar için; yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst düzeydeki çalışanlar için; örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür üst düzeydeki çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. (Cohen,1992:539-554).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla görev alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların görev alanları genişledikçe, deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır. Farklı örneklemeler üzerinde bu hipotez test edilmiş ve sonuçlar hipotezi desteklemiştir (Güçlü, 2006:64).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de iş ile ilgili bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak; planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının artırılması söz konusudur (İnce ve Gül, 2005:71).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik, geçici bir öneri olarak iş rotasyonu da gündeme gelebilir. Çalışanlara tecrübelerini farklılaştırma ve becerilerini geliştirme imkânı vermek için, örgütsel ve kişisel ihtiyaçlara göre çalışanların önceden belirlenmiş görevlerde çalışması da sağlanabilir. Sıradan işlerin, çalışanlar üzerinde yarattığı sıkıntı ve psikolojik yorgunluk önlenerek, verimlilik düşüşünün önüne geçmek söz konusu olabilecektir. İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek hem bireysel tatmin sağlayabilir, hem de örgütsel bağlılığın

artmasına katkıda bulunabilir. Son olarak, kişisel ve çevresel koşulların ele alındığı bir araştırmada, örgütsel bağlılıktaki değişimi daha çok işin niteliği, otonomi ve geri bildirim gibi çevre koşullarının açıkladığı ileri sürülmüştür (Colarelli vd., 1987:558-566).

2.3.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin, iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir (Lunderberg, 1992:8). Bu şekliyle yönetim tarzı, çalışanların örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlanma derecesini etkilemektedir.

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığa etki etmektedir. Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne derecede baskıcı ve kontrolcü nitelik gösterirse, çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yenilikçi fikirler üretmeleri, o derecede engellenecektir. Bu doğrultuda, örgütün önemli organını oluşturan üst yönetimin tutum ve davranışlarının, çalışanların bağlılığının belirleyicilerinden olduğunu söylemek mümkündür.

İş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmenin, onun bağlılığını da azalttığı, dolayısıyla üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden, bu pozisyonlardaki kişilerin bağlılığının daha yüksek olma ihtimali güçlenmektedir (İnce ve Gül (2005:72).

Tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma çabalarının olduğu bir örgütsel iklimin ve örgütsel kültürün, örgütsel bağlılığı arttırmada olumlu sonuçlar doğurması beklenebilir. Bununla birlikte yöneticiler, çalışanların ve örgütün amaçları doğrultusunda örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirmelidirler. Bazı yöneticiler, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda, daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Bu durumda, kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda, daha olumlu tutumların ortaya çıkması ve bağlılığın gelişmesi beklenebilir (İnce ve Gül, 2005:73).

Yöneticinin, çalışanın ihtiyaçlarına olan duyarlılığı da, örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Bir çalışan, kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan bir yöneticinin örgütüne de bağlanabilir. Ancak, ihtiyaçlarında tatmin olan kişi, yöneticisine karşı kendisini borçlu hisseder, minnettarlık duyar ve örgüte daha çok bağlanır. Aksi

durumda, çalışan örgütte çalışmaya devam etse bile, bunun nedeni normatif boyutlu değil, duygusal ya da gereksinim boyutludur.

2.3.2.3. Ücret Düzeyi

Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de, örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyen bir unsurdur. Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini arttırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000:68).

Yapılan bir çalışmada, ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür. Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar aramaya zorlamaktadır. Bu durumda çalışan, kendini işe bağımlı hissetmemekte ve işte geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Buna bağlı olarak da, düşük ücretli işlerde, çalışan devir oranı genellikle yüksektir (Eren, 1993:271).

Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa, bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır. Terfi olanakları, emekli aylığı, sağlık olanakları gibi örgütteki ücret dışı maddi ödüller de, örgütten ayrılma durumunda kaybedileceğinden bağlılığı artırıcı niteliktedir.

İşverenler; ücretleri, çalışanların işlerine yaptıkları katkılarıyla ilişkilendirmek amacıyla farklı sistemler ve planlar denemektedirler. Ücret, bağımlı çalışanlar için tek gelir kaynağıdır ve bu gelir onların statülerini ortaya koyar. Öte yandan, ücretin bir maliyet unsuru olması ve nitelikli işgörenlerin istihdam edilebilmesi açısından, işverenler için de büyük bir öneme sahiptir. Kuşkusuz ücret, sendikalar ve genel ekonomi açısından da önem arz etmektedir (Bingöl, 2003:313).

2.3.2.4. Gözetim

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri ise, yönetimin çalışanlar üzerindeki gözetim biçimidir ve işin gözetim biçimi, çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının

sorumluluk almaması için ortam oluşturlar. Bu durumda çalışan, işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavrı ve baskısına yüklemektedir (Varoğlu, 1993:50).

Gözetim, çalışanların sorumluluk algılamalarıyla son derece yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Sıkı ve yakın bir gözetim biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Buna karşın yöneticilerin, çalışanlarının davranışlarını belirlemede dolaylı bir yol izlemeleri, diğer bir ifadeyle aktif bir rol üstlenmeden varlıklarını hissettirmeleri, çalışanların duyduğu sorumluluğu güçlendirici bir etkide bulunmaktadır.

Yapılan çeşitli araştırmalar bu yargıyı destekleyici sonuçlar vermiştir. Maguire ve Ouchi (1975), işin sonuçlarına yönelik gözetim biçiminin, çalışanın tatminini arttırdığını tespit etmiştir. Bu noktada geri bildirim hayati bir önem taşımaktadır. Çalışanların iş davranışlarını izleyip fazla müdahalede bulunmadan, performansları hakkında geribildirimde bulunmak, onların bağlılıklarını arttıracaktır (Salancik, 1977:18).

2.3.2.5. Örgüt Kültürü

Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır ve örgütlerin başarısında sahip oldukları kültür önemli rol oynamaktadır. Örgüt kültürü alanında tanınmış bir araştırmacı olan Schneider (1999), ne kadar iyi olursa olsun, örgüt kültürü ile uyumlaştırılmamış bir yönetim düşüncesinin uygulamada başarılı olamayacağını ifade etmiştir. Bir örgüt en mükemmel stratejiye sahip olabilir, ancak örgütün kültürü bu stratejiyle uyumsuz veya stratejiyi desteklemiyorsa, ya söz konusu stratejiden vazgeçilmesi gerekecek, ya da strateji başarısız olacaktır (Schneider, 1999).

Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir ve bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini önemli ölçüde etkiler. Örgüt kültürü, örgüt gerçeğinin görülmesine imkân veren düşünsel bir yapı, yani bir paradigmadır. Bir paradigma kişilere, kategoriler, rutin süreçler, iyi ya da kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini artırır. Diğer bir deyişle, bir örgütün paradigması; kişilere, paylaşılan yapılar, ortak dil ve referanslar sunarak, örgütün içindeki bir probleme çözüm getirmede, benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlar (Atay, 2006).

Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” (Dinçer, 1998:347). Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır.

Türk kamu sektöründe hâkim olan bürokratik kültür, tüm işgörenlerin belli sembollere, değerlere, davranış kalıplarına ve varsayımlara uygun davranmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin, yöneticinin odasından geri geri çıkılması, protokole aşırı özen gösterilmesi, üstlerin görüldüğü anda ayağa kalkılıp ceket düğmelerinin iliklenmesi gibi davranışlar, bürokratik kültürün getirdiği tipik davranışlardır.

2.3.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında örgüt içi faktörlerden bir tanesi de, çalışanların adaletli bir ortamda çalıştıklarına olan inançlarıdır. Bir çalışma ortamında, adaletin anlamını net olarak anlamak için, örgütsel adalet kavramının açıklanması gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:4). İnsan yaşadığı her gün, karşılaştığı her olayla ilgili acaba ne kadar adil diye değerlendirme yapar ve yapmış olduğu bu değerlendirme sonucu refleks olarak bir tepki vermektedir. Bazı insanlar susarak, bazıları kızarak, bazıları da tebrik ederek tepkilerini göstermektedirler. Örgüt içinde de bu tanımlamaların bilinmesi, çalışanların doğru değerlendirme yapması için önemlidir.

Örgütsel adalet; kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamlarla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir. Çalışanlar, kendi çalışmalarını sonucu elde ettikleri kazanımlarla, başka örgütlerde aynı statü ve durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma neticesinde, örgütüyle ilgili yaklaşımları şekillenir. Örgütsel adalet; örgütteki kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, özlük hakları ve sosyal imkânlardan, çalışanın kendisinin de, diğer çalışanlarla aynı haklara ve imkânlara sahip olmasını beklemesidir (Özdevecioğlu, 2003:78).

Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç alt boyutta özetlenebilir (İçerikli, 2010:78-87):

- **Dağıtım Adaleti:** Elde edilen ücret, ödül, ceza ve terfi gibi her türlü kazanımın çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder.

- **Süreç Adaleti:** Örgüt içinde elde edilen kazanımların dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin, çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Örgüt tarafından alınan kararların çoğu, çalışanlar ile ilgilidir. Bunların bazıları çalışanların ücretleriyle, bazıları çalışmalarıyla, bazıları da yaşadıkları sosyal ortamlarla ilgilidir. Bu kararlar çalışan açısından bir sonuç getirecektir. Sonuçların önemi, çalışanların tecrübe ettikleri karar alma sürecini, eleştirel olarak değerlendirmelerini sağlamaktadır. Çalışan bu durumda, kendini alınan kararın adil olup olmadığını sorgulamaktan alıkoymaz.
- **Etkileşim Adaleti:** Örgüt, elde edilen kazanımları birçok faktörü değerlendirerek dağıtım kararlarını almaktadır. Etkileşim adaleti, bu kararların alınmasına ilişkin süreçlerin, çalışanlara karşı saygılı ve dürüst bir şekilde açıklanmasıdır.

2.3.2.7. Takım Çalışması

Takım kavramının birçok tanımı vardır. Takım, ortak bir amaç için toplanmış, üzerine vazife olan iş konusunda ortak bir bakış sergileyen, birbirinin eksikliklerini tamamlayan kişilerin oluşturduğu gruplardır. Takım; farklı uzmanlık alanlarından gelerek, bilgi ve becerilerinin birleştirilmesi ile bir amacı, bir görevi yerine getirmek maksadıyla bir araya gelen kişiler topluluğudur. Başka bir tanımla; takım, birden fazla kişinin oluşturduğu, bir hedefe ulaşmak için bir araya gelen topluluktur. Burada özellikle takım kavramıyla ilgili üç ana temel unsur dikkati çekmektedir. Birincisi, takım en az iki kişiden oluşmaktadır. İkincisi, takımı oluşturan bireyler özellikle bir bütünün parçası gibi birbirine bağımlıdır ve birlikte hareket etmektedirler. Son olarak da, takımın her bir üyesi ortak bir amaç için çalışmaktadırlar (Eren, 2000:443). Tanımları birleştirdiğimizde takım; ortak amaçlar çevresinde, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu sadece birbirinin varlığıyla anlam ifade eden bir kavramdır. Bu tanımda gözden kaçırılmaması gereken, takım sadece çalışandan oluşmaz, takım en üst kıdemli iş sahibinden, en alt çalışana kadar herkesi kapsayabilmektedir. İşveren ile çalışan da takım olarak değerlendirilebilmektedir. Eğer, işveren veya örgüt sorumluları takımın bir parçası olmayı reddediyorsa zincirin bir halkası eksik demektir.

Başarılı bir takım çalışmasının oluşturulabilmesi için takımların sahip olması gereken temel özellikler arasında; “amaç odaklılık, doğru üyelerden oluşma, konu

üzerinde çalışacak yeterli zamana sahip olma, yönetim desteği, etkili iletişim ile yapılan iş veya hizmetle ilgili yüksek derecede bilgi sahibi olma” sayılabilir (Özler ve Koparan, 2006:8).

2.3.2.8. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller ve çalışanları ödüllendirme, örgütler için çalışana değer verdiğini ve çalışanın yaptığı işi takdir ettiğini göstermenin bir aracıdır. Örgütsel ödüller, ücret dışı yan gelirler şeklinde maddi olabileceği gibi zaman zaman takdir, teşvik, tanınma, övgü, güç, aidiyet, güvenlik, statü gibi içsel de olabilmektedir (Çetinel, 2008:73).

Çalışanların iş ortamında sergilediği performans sonucu, olumlu davranışlarının ödüllendirilmesine yönelik faaliyetler ile çalışanların isteklerini ve sorunlarını kolaylıkla yöneticilerle paylaşabildiği bir ortamın yaratılması için gerçekleştirilen etkinlikler, çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir (İşler ve Özdemir, 2010:139).

Ancak, tüm çalışanların aynı şekilde ve tarzdaki ödüllerden hoşlandığı ve bunları istediği düşünülmemelidir. Aksi halde bu tarz bir düşünce, insanları yönetmede ciddi bir hata olarak sonuçlanabilecek ve amaçtan uzaklaşılmasına sebebiyet verebilecektir. Günümüzde, yetenekli çalışanları elde tutmanın en önemli aracının sadece para olmadığı artık kabul edilen bir gerçektir. Çalışanlar iyi yaptıkları işlerin fark edilmesini ve takdir edilmesini beklemektedirler. Bunu yapabilen ve kişileri ihtiyaçları doğrultusunda motive edebilen yöneticilerin çalışanlarını yanlarında tutma şansının diğer yöneticilere oranla daha yüksek olacağı aşikârdır (Keleş, 2006: 64).

Sonuç olarak örgütsel ödüller, bağlılık konusunda hayati bir rol oynamaktadır. Bireylerin birbirlerinden farklılık gösteren ve zamanla değişen arzu, beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek adil bir örgütsel ödül yönetiminin, örgütsel bağlılığın artırılmasına yönelik olarak yönetime önemli bir katkı sağlayacağı unutulmamalıdır.

2.3.2.9. Rol Çatışması ve Belirsizliği

Rol çatışması, çalışanın örgüt içindeki görevini yerine getirmesi esnasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1977:202).

Rol belirsizliği ise; rol ile ilgili beklenti sınırlarının, çalışana tam olarak bildirilmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın, yerine getirmek zorunda olduğu görevlerle ilgili beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi, örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak sayılabilir. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur (Cengiz, 2001:60-61).

Rol atışması, çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerin olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda, çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır. Rol belirsizliği ise, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için, gerek duyduğu bilgiden yoksun olduğu durumda ortaya çıkmaktadır. Rol atışmasının belli lde birey kaynaklı, rol belirsizliğinin ise örgüt kaynaklı olduğunu söylemek mümkündür (İnce ve Gl, 2005:82).

Rol atışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri davranışsal olmaktan çok, kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi psikolojik Şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu tür durumlarda rol atışması yoğun olarak yaşanmakta, iş doyumunu da buna paralel olarak düşmektedir (Katz ve Kahn, 1977:217).

Stres kaynağı olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin negatif yönlü olduğu ileri sürülmektedir (İnce ve Gl, 2005:82). Bir rgt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde, belirsizliğin ve stresin yaşanmaması “rgtsel kabul”, rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması ise “rgtsel uyumsuzluk” olarak değerlendirilmektedir. Bu da, örgüt dışı alternatiflerin cazibesini arttırmakta ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972:558-566).

Yukarıda açıklanan faktörlerin dışında, örgütün teknik düzeyi ve çevresi, işe sarılma, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, iş grupları, çalışma saatleri, güvenlik, iş deneyimi, st yönetimin ve örgütün genel politika ve stratejileri, insan kaynakları uygulamaları, hizmet içi eğitim olanakları, örgütün pazar payı, Şirketin imajı, sendikaların varlığı, örgütün bağlı bulunduğu sektör ve örgütün mali durumu gibi faktörler de, örgütsel faktörler kapsamında değerlendirilmekte olup, bu faktörlerin de örgütsel bağlılığa etkisi bulunmaktadır.

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında, örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, örgüt dışı faktörlerdir (profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı vb.). Bu başlık altında, örgüt dışı faktörlerden profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarına değinilecektir.

2.3.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005:84).

Shafer ve arkadaşları (2002:48), profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik belirlemişlerdir:

- 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 gruplaşma davranışı içerisine girerler.
- Profesyoneller sosyal sorumluluk taşırlar.
- Profesyoneller kendi kurallarına inanırlar.
- Profesyoneller özerklik talebinde bulunurlar.

Yukarıdaki özelliklerden hareketle; profesyonelleri, “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlamak mümkündür (İnce ve Gül, 2005:84).

Davranış bilimciler, özellikle de sosyologlar, uzun zamandan beri profesyonellik ve örgütsel çatışma kavramları üzerinde çalışmaktadırlar. Zira, profesyonellik ve örgütsel çatışmanın, örgütsel bağlılık ve performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi bulunmaktadır (Shafer, 2002:263). Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için, mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilmektedir. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken, örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (Gunz ve Gunz, 1994:802).

Bu ikilemi azaltabilmek için, mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece, bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının profesyoneller tarafından gösterilmesinin önüne geçmek mümkün olabilmektedir. Mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla; profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalarla, meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık istenilen seviyelere yükseltilebilmektedir (Wallace, 1995:812).

2.3.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Araştırmacılar arasında, yeni iş bulma olanaklarının azlığının örgütsel bağlılığı arttırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. İş pazarındaki sınırlı iş fırsatları algısının, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlandığı, daha az alternatifi olduğunu algılayan ve başka bir işe girmedi daha az seçeneği olan çalışanların, örgütlerine olan bağlılığının daha da arttığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle, sınırlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması beklenebilir. (Balay, 2000:67)

Çalışanların iş arama davranışlarının ise, bağlılığı olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. Yeni iş bulma olanaklarına rağmen, örgütte kalmaya devam eden ve örgütle kimlik birliği geliştirmiş bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığından, örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kişiden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir. Bu durumda eğitim durumu, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, eğitim düzeyi yüksek çalışanların yeni iş bulma olanakları daha fazladır (İnce ve Gül, 2005).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ VE SONUÇLARI

Her örgüt, yazılı olsun veya olmasın, bir felsefe veya misyona sahiptir. Örgütlerin bütün faaliyetlerinde, çalışanların davranışlarını şekillendiren, bu felsefe ve misyon, örgütlerin değerlerine göre oluşturulur. Burada özellikle misyon, örgütlerin en önemli var oluş sebebidir ve örgütün stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturur (Dinçer, 1992:51).

Bütün örgütlerde olduğu gibi emniyet örgütlerinde de, söz konusu stratejik amaçlarla birlikte, örgütün bütün amaçlarını gerçekleştirmek ve devamlılıklarını sağlamak için, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan örgütler, amaçlarına ulaşmada daha başarılı olabilmektedir.

Bu bağlamda Randall (1987), örgütün başarısı için gerekli olan örgütsel bağlılığın düzeylerini, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, orta düzeyde örgütsel bağlılık ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılık olmak üzere üçe ayırarak, bu bağlılık seviyelerinin hem birey hem de örgüt için olumlu ve olumsuz sonuçlarını araştırmıştır.

2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık; bireyin, örgütü ile arasındaki bağın oldukça zayıf olduğu, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için göstermesi gereken tutum ve davranışları sergilemediği bir durumdur. Bu bağlılık düzeyi “zorunluluk bağlılığı” ya da Allen ve Meyer’ in (1990) örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “devamlılık bağlılığı” (continuance commitment) olarak da adlandırılabilir. Devamlılık bağlılığı, bireyin örgütüne yapmış olduğu yatırımlardan dolayı örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar maddi ya da manevi olabilir. Emeklilik hakkı, kıdem, kariyer, iş arkadaşları ile yakın ilişkiler ve yaptığı işe ilişkin edindiği özel yetenekler buna örnek verilebilir (Koç, 2009:205-206).

Düşük bağlılık düzeyi, bireyin örgütü ile olan psikolojik aidiyet duygusunun zayıflığını ifade etmektedir. Bu nedenle düşük bağlılık düzeyine sahip işgörenler, ilk fırsatta, buldukları örgütten başka bir örgüte geçebilmeyi arzuladıklarından dolayı, örgütler için arzu edilmeyen işgörenler olarak nitelendirilebilir (Koç, 2009:205–206). Bu bağlılık düzeyindeki işgörenler için iş, çok önemli değildir ve yüksek seviyede bağlı işgörenler gibi yapmaları gereken görevler için çok fazla çaba sarf etmezler. Örgütle çok güçlü bir şekilde özdeşleşmediklerinden dolayı, görevlerinde ve grup ilişkilerinde çok az çaba sarf ederler. Örgüt için en az değerli olan bu çalışanlar, “duyarsız” ya da “duygusuz” çalışan olarak adlandırılırlar (Blau ve Boal, 1987:296).

Düşük seviyedeki örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel sonuçlarını şu şekilde açıklayabiliriz (Randall, 1987:461-465):

Birey için olumlu sonuçları: Düşük seviyedeki bağlılık çatışma ve belirsizlik ortamına yol açarak, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin gelişmesine yardımcı olabilir. Düşük

bağlılık düzeyinde bireyler, alternatif iş arama eğiliminde olacaklarından, bu durum insan kaynaklarının daha etkili olmasını sağlar ve işten ayrılan işgörenler böylece psikolojik olarak kendilerini iyileştirebilirler.

Örgüt için olumlu sonuçları: Düşük örgütsel bağlılığı olan bireyler, şayet işleri aksatıyorlarsa ve düşük performans gösteriyorlarsa, onlardan ötürü personel devir hızının yüksek olması ve devamsızlıkların meydana gelmesi işlevsel olabilir. Örgüte düşük seviyede bağlı işgörenler tarafından oluşabilecek olası zararlar, bu kişilerin ayrılmasıyla sınırlandırılabilir ve bunların yerine gelecek kişiler, örgüte yeni beceriler kazandırabilirler (Randall, 1987:461).

Örgüte bağlılıkları düşük olan çalışanlar, üst yöneticilerine karşı hissettikleri korkuyu bir kenara bırakarak, hataları ve yanlışları rahatlıkla ifade eder hale gelebilmektedirler. Böylece, gizlenen ya da ortaya konulması istenmeyen ve çekinilen konular ifade edilerek, örgütün bu konulara dikkat çekmesini sağlayabilmektedirler (Somuncu, 2008:41).

Birey için olumsuz sonuçları: En belirgin olumsuz sonuçlarından biri, çalışanın kariyerini olumsuz yönde etkilemesidir. Kanter (1977), yöneticilerin güvenilir insanları tercih edip, ne istediğini bilmeyen ve örgüte azimle bağlanamayan kişileri dışladıklarını belirterek, bağlılığını inandırıcı bir şekilde ispatlayamayan kişilerin, çok yüksek kademelere terfi etmek için şanslarının olmadığını savunmuştur.

Örgüte bu tür bağlılık duyanlar genelde gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, yalnızlık, iş yemeklerinden dışlanma, ikramiye (ek ödeme) kaybı, istenmeyen işleri yaptırma, ağır iş yükü, taciz boyutunda rahatsız edilme gibi ağır kişisel kayıplara uğrarlar.

Örgüt için olumsuz sonuçları: Genel işgücünde bağlılığın düşük seviyede olması; işgücü devir oranının ve devamsızlık oranının yüksek olması, geç kalmaların artması, örgütte kalma niyetinin olmaması, düşük iş kalitesi, örgüte karşı sadakatin olmaması, örgüte karşı suç işleme, zimmete para geçirme ya da görevi kötüye kullanma gibi örgütün zararına olabilecek durumlara yol açabilir.

2.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde olan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün

bütün değerlerini değil, ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılıarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi, bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Bayram, 2006:136).

Birey için olumlu sonuçları: İşgörenlerin örgüte olan bağlılıkları arttırıldıkça, çalışanların sadakat ve görev duyguları daha da güçlenir. Daha fazla bağlanma; ayrıca çalışanların aidiyet, güven ve etkinlik gibi duygularını da arttırmaktadır. Aslında bağlılığın orta düzeyi, örgüte aşırı sadakat duymak anlamına gelmez. Bu seviyede bağlı olan bireyler, örgüt tarafından yutulmaktan kaçınırlar ve birey olarak kimliklerini korumak için savaşırlar. Örgütün tamamını olmasa da bazı değerlerini kabul ederler.

Örgüt için olumlu sonuçları: İlimli örgütsel bağlılığın örgüt için olumlu sonuçları, işgörenlerin görev sürelerinin uzun olması, işten ayrılma niyetinde azalma, personel devir hızında azalma ve artan iş tatmini olarak sayılabilir.

Birey için olumsuz sonuçları: Üst yönetimine ve işverenlerine yeterince önem vermeyen bu bireyler, yönetimde üst kademelere geldiklerinde kısmi bağlılıklarından dolayı kendilerini kolayca başaramayacakları bir uzlaşma zorunluluğu içinde bulurlar (Balay, 2000:89).

Örgüt için olumsuz sonuçları: Örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşayabileceklerinden bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Doğan ve Kılıç, 2007:54).

2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde onu ödüllendirecektir. Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşebilecektir (Bayram, 2006:136).

Örgüt için çok değerli olan bu çalışanlara “kurumsallaşmış starlar” adı verilir. Uzun vadeli bir kariyer gelişiminin ardından, bu kişilerin örgüt için danışmanlık ya da akıl hocalığı yapmaları beklenir. Eğer, bu kişiler örgütten gönüllü olarak ayrılırlarsa, bu

ayrılmanın örgüte etkisi çok yıkıcı olur, çünkü onların yerinin doldurulması hem maliyetli hem de çok zordur (Blau ve Boal, 1987:294).

Birey için olumlu sonuçları: Bu bağlılık düzeyi bireye meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşı örgüte olan yüksek sadakatini de devam ettirir. “Örgüte sadık olursan, örgütte sana sadık olur” anlayışı vardır. Örgüt, işgörenin sadakatine karşılık, ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek onu ödüllendirir (Balay, 2000: 89).

Örgüt için olumlu sonuçları: Yüksek seviyede bağlılığı olan işgörenler, örgüte güvenilir ve istikrarlı işgücü sağlarlar. Bazı örgütler için kayıtsız şartsız bağlılık, sadece arzu edilen bir şey değil, aynı zamanda kendi amaçlarını gerçekleştirmek için de gereklidir. Aşırı sadakatten dolayı yüksek bağlı çalışanlar, örgütün fazla üretim ihtiyacını karşılamak için çalışmayı gönüllü olarak kabul ederler. Böylece, örgüt görev tamamlamayı ve yüksek düzeyde performansı garanti eder.

Birey için olumsuz sonuçları: Yüksek düzeyde bağlılık, bazen işgörenin bireysel gelişimini ve değişim fırsatlarını sınırlayabilir. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Durkheim’ e göre (1951), bu durum, bireyin aşırı derecede grupla bütünleşmesine ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır (Balay, 2000:91).

Yüksek düzeyde bağlılık, aile içi ilişkilerde strese yol açabilir. Çünkü, kariyerde başarılı olmak, çok uzun zaman ve işteki role bağlılık gerektirir. Bu durum, sıklıkla aile içi çatışmaya ya da ailenin bu duruma itirazına neden olur. Zamanlarının çoğunu işine ve örgütüne ayıran çalışanlar, ev ve iş yaşantıları arasında denge kurmakta zorlanabilmektedirler.

Örgüt için olumsuz sonuçları: Rowan (1981), yanlış türden çok yüksek örgütsel bağlılığın, fayda yerine zararlı olabileceği fikrini ortaya atmıştır. Kendilerini körü körüne örgütüne adanmış genç yöneticiler, enerji ve yeteneklerini zevk almadıkları işlerle boşa harcayarak, hem sosyal hayatları açısından, hem de örgüt açısından verimsiz hale gelebilirler.

Olumsuz sonuçlardan bir diğeri ise bazen, örgütün işgörenleri örgüt adına yasal ve etik olmayan eylem ve davranışlara yöneltmesidir. Standart çalışma usullerinden sapma, örgüte yüksek düzeyde bağlı bir işgören tarafından sorgulanmaz. Fakat bu tür davranış ve eylemlerin sonuçları, genellikle şimdiki ve gelecekteki müşterileri ve ortakları kaybetme, kamu baskısı ve hükümet düzenlemeleriyle karşı karşıya kalmak şeklinde olmaktadır (Balay, 2000:93).

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Örgütsel amaçların gerçekleşmesi; fiziksel kaynakların yanı sıra sahip olunan insan kaynağının bağlılığına, motivasyonuna ve performansına bağlıdır. Çalışanlar, örgütlerine duydukları bağlılık ölçüsünde, üzerlerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmektedir. Bu noktada; örgütsel bağlılığın, ortak değer sistemini içine alan örgüt kültürü ile yakın ilişki içinde olduğunu söylemek mümkündür (Vural ve Coşkun, 2007:155).

Örgüt kültürü, örgüt içinde çalışan bireylerin amaçları ile örgüt hedefleri arasında bir köprü görevi üstlenerek, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşgörenler arasında aitlik duygusunun gelişmesine katkıda bulunarak, örgütsel hedeflere çalışanların da dahil olmasını ve birliktelik duygusunun perçinlenmesine destek olmaktadır (Tiryaki, 2005:136).

Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya devam eder. Çalışanlara, olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya, bakış açıları ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişiler arasında ilişkilerin dengede tutulmasına yardım eder (Balay, 2000:143).

Örgüt kültürü, başarılı örgütleri temsil eden çalışanların, kendilerini işlerine verme derecesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu güçlü bağlılık, çalışanların örgütteki başarısını sağlayacak bilgiye ve motivasyona sahip oldukları zaman değer kazanır. Özellikle, örgüt birleşmeleri ya da el değiştirmeleri sırasında, çalışanların bağlılıklarını kazanmak konusundaki başarı oranı, işlerin değerinin korunması açısından büyük önem taşımaktadır (Çetin, 2004:89).

Örgüt kültürü ve bağlılık arasındaki ilişkiyi, biraz daha derinden irdelemek için, aşağıda örgütsel bağlılık türleri üzerinden örgüt kültürünün değerlendirilmesi yapılmıştır (Vural ve Coşkun, 2007:156-158).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütsel objeleri kabullenmesi ve onlarla özdeşleşerek örgüte bağlanmasıdır. Örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek örgüt yararına çaba gösteren çalışanlar, bu bağlılık türünde yaşadıkları olumlu deneyimlerden etkilenmektedirler. Nitekim, bilinçli yönetilen güçlü örgüt kültürleri, işe eleman alma aşamasında, kendine en uygun olduğuna inandığını kişileri işe alma eğilimindedir. Örgüte yeni katılan bir üye, bu dönemde ait olma ve gruba katılma isteği duymakta, kendi değer beklentileriyle örgütsel değer ve beklentileri arasında uyum sağlamaya çalışmaktadır. Çalışan ve örgütün, değer ve hedefleri arasındaki koordinasyonu kurmak

ise oldukça önemli bir konudur. Bunu başarabilen örgütler, kendini örgütün bir parçası olarak gören ve manevi olarak örgüte duygusal bağlılık hisseden insan kaynağı unsuru ile rekabetçi fark avantajına sahip olmaktadır.

Görüldüğü üzere örgüt kültürünün; değerleri, sembolleri, hikâyeleri, lider ve kahramanları ile belirlediği davranış biçimleriyle, örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Devam bağlılığı; çalışanın örgütte zaman içinde elde ettiği maddi ve manevi kazanımlarını, alternatif iş olanaklarına tercih etmesiyle alakalıdır. Örgütteki iş yapma biçimleri, performans kriterleri, bu doğrultuda dağıtılan maddi ve sembolik ödüller, kültürün belirlediği uygulamalardır. Bu ve benzeri kazanımlar, zamanla birleşerek çalışanın devamlılık bağlılığını oluşturmaktadır. Çoğu zaman alternatif iş olanakları, çalışan açısından farklı bir kültür ve farklı bir iş yapma biçimi manasına geldiğinden, bunun getireceği zorluklar ile örgütten ayrıldığında kaybedeceği maddi kazanımlar, bazen çalışanın örgüt üyeliğini sürdürmesine sebep olmaktadır.

Normatif bağlılık, örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğunu düşünen çalışanın, kendini örgütte kalmaya zorunlu gördüğü bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünün temelinde; sosyalleşme sürecinin, ailevi ve kültürel değerlerin önemli etkileri bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:42). Örgütün sosyalleşme, dayanışma, örgütsel adalet, ödüllendirme biçimlerini belirleyen örgüt kültürü, çalışanın değerleriyle ters düşmediğinde kişi kendini bağlılık duymaya yükümlü hissetmektedir (Vural ve Coşkun, 2007:157).

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (İnce ve Gül, 2005:76):

- Örgütsel kültür, örgütsel bağlılığı besleyen bir yapı arz eder. Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek, örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır.
- Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip örgütlerin, kültürleri de güçlü olmaktadır.
- Çalışanların örgütle bütünleşmelerine katkıda bulunan örgüt kültürü, çalışanlar arasında bağlılık yaratarak bireysel başarıya katkıda bulunur.

- Güçlü bir kültür ve yüksek bağlılık, örgütsel sürekliliğe katkıda bulunur.
- Güçlü bir kültür ve yüksek bağlılık, örgütsel amaçlara ulaşmayı hızlandırır.

Örgüt kültürünün çalışanlarca algılanması, benimsenmesi ve paylaşılması, örgütsel bağlılığın kazanılmasında etkin rol oynamaktadır. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirip, işgören davranışlarında tutarlılığı arttırarak, örgütte birliktelik duygusunun oluşmasını sağlar ve işgörenlerde “biz” duygusunun gelişmesine katkıda bulunur (Gönenli, 2004:38).

Örgüt kültürü, işgörenlerin örgütsel özellikleri nasıl algıladıkları ile ilgili olarak, daha çok tanımlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla örgütsel özelliklerden bireyin hoşlanıp hoşlanmamasıyla ilgilenmez. Örgütsel bağlılık ise, işgörenlerin örgütle ilgili algılarından, beklenti ve gereksinimlerinden, örgütsel ortama dair pek çok özellikten memnun olup olmadıklarıyla ilgilidir. Bu yönüyle örgütsel bağlılık, değerlendirici bir niteliktedir. Sonuç olarak, birey-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin odak noktası konumunda olmaktadır (Tiryaki, 2005:137).

Örgüt kültürü, elbette örgütsel bağlılığı oluşturacak tek etken değildir, ancak örgüt üyelerini birbirine kenetleyen ve bir arada tutan bir ruh aşıladığı için aidiyet duygusunun oluşmasında büyük bir öneme sahiptir. Kültürün taklit edilemez olması, içinde bulunduğu topluluğun ayırt edilebilirliğini arttırdığı gibi örgütler için de ciddi bir üstünlük ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Çağımızda örgüt kültürüne verilen önemin artması buradan kaynaklanmaktadır. Bu sebeple de örgütlerin faaliyetlerini sürdürmek ve performanslarını arttırmak için, sahip olunan örgüt kültürünün bir araç olarak kullanılmaya başlanması, yöneticiler tarafından örgüt kültürüne verilen önemi arttırmış, anlaşılması ve geliştirilmesi için gereken çalışmaların yapılması bilincini iş hayatımıza yerleştirmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemek, aralarındaki etkileşimi tespit etmektir. Örgüt kültürü boyutlarının örgütsel bağlılık faktörleri üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişkinin, örgüt faaliyetlerinin sürekliliği açısından önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgüt kültürünün kurumlarca güçlendirilmesi, çalışanlarda örgüte yönelik bağlılık tutumu yaratarak, örgütsel başarıyı arttırmaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırma, anket uygulanan kurumda örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin niteliğini belirleme amacını taşımaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmış, ilgili literatür taraması sonucu hazırlanan anket formlarından yararlanılmıştır. Anket soruları, kurumdaki örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık kavramlarını irdelemek doğrultusunda düzenlenmiş 34 adet sorudan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde personelin demografik özellikleri betimlenmiştir. İkinci bölümünde ise, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Örgüt kültürü ile ilgili 1-13. sorular, literatür taramaları sonucu farklı ölçek türlerinin kullanıldığından hareketle, Şişman' ın (1994), Döğerlioğlu' nun (1995), Örucü ve Çakır' ın (1999), Berberoğlu, Besler ve Tonus' un (1998), Tiryaki' nin (2004) ve Özcan' ın (2011) yapmış oldukları çalışmalar incelenerek hazırlanmıştır. İlgili sorularda; örgüt bireyleri açısından örgütün algılanma düzeyi, çalışma ortamı ve örgüt içi ilişkilerinin irdelenmesi amaçlanmıştır.

Örgütsel bağlılık konusunda ise, Meyer ve Allen' in geliştirdiği örgüte bağlılık ölçeği baz alınmıştır. Bu ölçek paralelinde hazırlanan bu kısımda, 14-19. sorular duygusal (affective) bağlılık, 20-23. sorular sürekli (continuance) bağlılık ve 24-27. sorular normatif (normative) bağlılık ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık

ile ilgili sorularda da, örgütün mevcut kültürel değerlerine ait özelliklerinin örgütsel düzeyde ne tür bir bağlılık yarattığı saptanmaya çalışılmıştır.

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için Alpha katsayısı (Coefficient Alpha) değerinden yararlanılmıştır. Test sonucunda Alpha değeri 0.928 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısının 0.70' in üzerinde olması durumunda elde edilen güvenilirliğin yeterli olmasından hareketle ölçek güvenilir kabul edilmiştir. Ölçeğin örnekleminin yeterliliği konusunda Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik testi uygulanmış olup $p=0.000$ olarak bulgulanmıştır. Tablo 1' den de görüleceği üzere, anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olduğundan örneklem sayısının ölçeği test etme açısından yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 1. Örneklem Yeterlilik Analizi Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		0.928
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki Kare	1135.11
	Serbestlik Derecesi	78
	Anlamlılık	0.000

Anketteki maddeler, personelin çalıştığı kurum ile ilgili duygu, düşünce, algılarını ve kurumun amaçlarını benimsemiş, hedeflerini gerçekleştirmedeki istekliliğini içermektedir. Ayrıca, çalışma ortamında örgütsel bağlılığı açıklamada kullanılan kriterler, örgütsel değerleri kabul etme ve onlara inanma derecesi ile örgüt üyeliğini devam ettirmeye yönelik istek ve algı düzeylerini belirleme amacı taşımaktadır. Tüm maddeler “hiç katılmıyorum” dan “tamamen katılıyorum” a doğru 5' li likert tipi ölçek üzerinde düzenlenmiş ifadelerle derecelendirilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, 2014 yılında Malatya Polis Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü' nde görev yapan emniyet hizmetleri sınıfı personel ile sınırlıdır. Araştırmada anket dışında veri toplama tekniği kullanılmamıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Malatya Polis Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü emniyet hizmetleri sınıfı personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın, Malatya Polis Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü bünyesinde uygulanmak üzere, gerekli izinler alındıktan sonra, anket formları kurum personeline bire bir görüşme suretiyle teslim edilip, uygulama amacı hakkında kısaca bilgi verildikten sonra doldurulmuştur.

Araştırmada örnek kütle olarak seçilen Malatya Polis Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü bünyesinde, araştırmanın yapıldığı tarihte emniyet hizmetleri sınıfı kadrosundan; Memur sınıfından (polis memuru, başpolis memuru) ve Amir sınıfından (komiser yardımcısı, komiser, başkomiser, emniyet amiri, emniyet müdürü) aktif olarak görev yapan 138 personele, birim ya da ünvan ayrımı yapılmaksızın toplam 138 adet anket formu dağıtılmış, dağıtılan anketlerin tamamı değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anket verileri analiz edilerek, belirlenen bulguların bilimsel açıdan sağlıklı bir biçimde yorumlanması ve etkin sonuçlar elde edilmesi hedeflenmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ VE ALT HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu kapsamda araştırmadaki temel hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H: Örgüt kültürü algısı, örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir.

Araştırmadaki alt hipotezlerimiz ise şunlardır:

H1: Memur sınıfı personel ile amir sınıfı personelin örgüt kültürü algıları birbirinden farklıdır.

H2: Memur sınıfı personel ile amir sınıfı personelin duygusal bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H3: Memur sınıfı personel ile amir sınıfı personelin normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H4: Memur sınıfı personel ile amir sınıfı personelin devam bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

3.6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Tezin uygulama kısmı, örgüt kültürü faktörleri ve örgütsel bağlılık boyutlarının yapılan anket uygulaması sonucu elde edilen sayısal verilerin analiz edilerek değerlendirilmesine yöneliktir.

Araştırma verileri “SPSS 19.0” istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Uygulanan analizler, araştırmada kullanılan iki ölçeğe güvenilirlik analizi yapılarak başlatılmıştır. Araştırma uygulanan örnek kütleinin demografik özellikleri görev değişkeniyle çapraz tablo yapılarak belirlenmiş, bunun yanı sıra Anova analizi ile örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık boyutları karşılaştırılmıştır. Anova analizi sonucunda aralarında fark çıkan boyutların hangi gruplar arasında olduğunu görmek için ise Scheffe, Tukey ve Tamhane’s T2 testlerine bakılmıştır. İki ölçekteki boyutların birbirleriyle ilişkisini belirlemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucu anlamlı çıkan boyutlar regresyon analizi ile modellenmiştir.

3.6.1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada uygulanan anket formunda, demografik özellikleri ölçmeye ve ankete katılan kişilere ilişkin tanıtıcı bilgileri elde etmeye yönelik 7 adet soru bulunmaktadır.

Anket katılımcılarının örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıklarının hizmet sınıfı bazında analizinin yapılabilmesi amacıyla sorulan hizmet sınıfı bilgisine yönelik cevaplarda ankete katılanların % 67,4’ lük kısmının memur sınıfında, % 32,6’ lık kısmının ise amir sınıfında görev yaptığı belirtilmiştir (Bkz: Tablo 2).

Tablo 2. Ankete Katılan Personelin Hizmet Sınıfı Bilgisi

Hizmet Sınıfı	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Memur Sınıfı	93	67,4
Amir Sınıfı	45	32,6
Toplam	138	100,0

Araştırmaya katılan memur sınıfı ve amir sınıfı personelin cinsiyetleri bakımından dağılımında % 18,8’ lik kısmının kadın, % 81,2’ lik kısmının ise erkek olduğu görülmektedir (Bkz: Tablo 3).

Tablo 3. Ankete Katılan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Kadın	26	18,8
Erkek	112	81,2
Toplam	138	100,0

Anketten elde edilen verilere göre, ankete katılanların çoğunluğu 31-40 yaş aralığındadır (Bkz: Tablo 4).

Tablo 4. Ankete Katılan Personelin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Katılımcı Sayısı	Yüzde
20-30	25	18,1
31-40	63	45,7
41-50	46	33,3
51 ve üzeri	4	2,9
Toplam	138	100,0

Ankete katılan personelin medeni durumlarına bakıldığında, % 87,0' sinin evli, % 13,0' ünün bekâr olduğu görülmektedir (Bkz: Tablo 5).

Tablo 5. Ankete Katılan Personelin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Bekâr	18	13,0
Evli	120	87,0
Toplam	138	100,0

Ankete göre, ankete katılan personelin % 2,9' luk kısmının lise, % 23,2' lik kısmının yüksekokul, % 59,4' lük kısmının üniversite, % 9,4' lük kısmının yüksek lisans ve % 5,1' lik kısmının ise doktora eğitimi almış olduğu görülmektedir (Bkz: Tablo 6). Tablo 6' dan da görüleceği üzere, üniversite (lisans) eğitiminin ağırlıkta olmasının yanı sıra yüksek lisans ve doktora eğitimi alanların sayısal olarak yer alması, personelin eğitim durumlarının her geçen gün arttığı yönünde yorumlanabilir.

Tablo 6. Ankete Katılan Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Lise	4	2,9
Yüksekokul	32	23,2
Üniversite	82	59,4
Yüksek Lisans	13	9,4
Doktora	7	5,1
Toplam	138	100,0

Ankete katılan Polis Meslek Yüksekokulu personelinin toplam iş tecrübesine bakıldığında, çalışma süresi 10 yıldan fazla olanların ağırlıklı olduğu görülecektir. Buna göre; ankete katılanların % 7,2' si 1 yıldan az süredir, yine % 7,2' si 1-5 yıl arası, % 17,4' ü 6-10 yıl, % 68,1' i 10 yıldan fazla sürelik toplam iş tecrübesine sahiptir (Bkz: Tablo 7).

Tablo 7. Ankete Katılan Personelin Toplam İş Tecrübesine Göre Dağılımı

Toplam İş Tecrübesi	Katılımcı Sayısı	Yüzde
1 Yıldan Az	10	7,2
1-5 Yıl Arasında	10	7,2
6-10 Yıl Arasında	24	17,4
10 Yıldan Fazla	94	68,1
Toplam	138	100,0

Ankete katılanların, ankete katıldıkları tarihte çalışmakta oldukları Malatya Polis Meslek Yüksekokulundaki çalışma sürelerine bakıldığında 1–5 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcıların oransal olarak fazla olduğu görülecektir. Ankete göre, mevcut işyerinde 1 yıldan az süredir çalışan katılımcılar, toplamın % 31,2' sini, 1-5 yıl arası çalışanlar % 57,2' sini, 6-10 yıl arası çalışanlar % 6,5' ini, 10 yıldan fazla süredir çalışanlar ise % 5,1' ini oluşturmaktadır (Bkz: Tablo 8).

Tablo 8. Ankete Katılan Personelin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	Katılımcı Sayısı	Yüzde
1 Yıldan Az	43	31,2
1-5 Yıl Arasında	79	57,2
6-10 Yıl Arasında	9	6,5
10 Yıldan Fazla	7	5,1
Toplam	138	100,0

3.6.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizi

Bu bölümde öncelikle örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisi değerlendirilmeye çalışılacak, ana hipotezimiz test edilecektir. Bu durum, sırasıyla regresyon ve anova analizlerinin kullanılması sonrasında ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde yorumlanmıştır.

3.6.2.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Örgüt Kültürü Faktörlerine Göre Analizi

Uygulamanın bu kısmında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi genel olarak değerlendirilecek ve ana hipotez (H) test edilecektir. Daha sonra örgüt kültürünü oluşturan faktörlerin bağlılık boyutları üzerindeki etkisi ayrı ayrı incelenecektir.

Tablo 9. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Regresyon Tablosu

Model	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Değişim İstatistikleri				
			Düzeltilmiş R Kare Değişimi	F Değişimi	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık F Değişimi
1	.861	.741	.741	25.128	14	123	.000
Anlamlılık testi: df=14, Ortalama = 7.251, f= 25.128, Anlamlılık=0.000							

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelendiğinde 0.05 anlamlılık düzeyinde, $p=0.00$ olarak gözlenmiştir. Bu bulgu, örgüt kültürü algısının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye yol açtığı sonucuna ulaşmamızı sağlamıştır. Dolayısıyla “örgüt kültürü algısı, örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir” şeklinde ifade edilen ana

hipotezimiz (H) kabul edilmiştir. Benzer bir sonuca, Tiryaki' nin (2005)' deki ve Özcan' ın (2011)' deki çalışmalarında da rastlanmaktadır.

Anket çalışmamız sonucunda, örgüt kültürünün hangi faktörlerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu tespit etmek için, modelde hangi faktörlerin yer aldığına bakmak gerekmektedir. Örgüt kültürü faktörlerinin örgütsel bağlılığa etkilerine yönelik düzenlenen 13 adet sorudan tamamının istatistikî açıdan anlamlı sonuçlar verdiği ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bkz: Tablo 11).

Tablo 10. Örgüt Kültürü Faktörlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
9	Regresyon	101.509	14	7.251	25.128	0.000(i)
	Hata	35.491	123	.289		
	Toplam	137.00	137			

i Değişkenler: 1. Çalıştığım kurumda herkes yaptığı işe ilişkin karar verme yetkisine sahiptir. 2. Çalıştığım kurumda yönetim, şeffaf ve açık ilişkiler kurulmasını destekler. 3. Çalıştığım kurumda yönetim çalışanları destekleyici çalışmalar yapmaktadır. 4. Çalıştığım kurumun amaçları ile benim amaçlarım aynıdır. 5. Çalıştığım kurumda çalışanlar yönetime her zaman kolaylıkla ulaşabilir. 6. Çalıştığım kurumda karşılıklı güvene dayalı ilişkiler vardır. 7. Çalıştığım kurumda ekip çalışmasına ve birlikteliğe önem verilmektedir. 8. Çalıştığım kurumdaki görev tanımım ve yaptığım iş açık ve nettir. 9. Çalıştığım kurumda insan kaynaklarına ve yönetime önem verilmektedir. 10. Çalıştığım kurumda başarılı fikirler, projeler, daima ödüllendirilir. 11. Çalıştığım kurumda çalışma arkadaşarımla olan ilişkilerimden memnunum. 12. Çalıştığım kurumdaki işimde terfi olanakları vardır. 13. Çalıştığım kurumda tüm teknolojik gelişmelere uyum sağlanır.

j Bağımlı Değişken: Bağlılık Genel Ortalama

Bu model, $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Buradan hareketle, tablo 11' den de anlaşılacağı üzere, çalışmamız kapsamında örgüt kültürü faktörlerinden bağlılık üzerine pozitif etkisi bulunan yani bağlılığı arttıran faktörlerin, bireylerin algıladıkları örgütsel destek, işe ilişkin faktörler, örgütle birey arasında gerçekleşen psikolojik sözleşme, örgütsel birlik ve beraberliğe dayanan örgütsel bağdaşım algısı, işgörenin örgütteki rolüne ilişkin unsurlar, örgüt yönetiminin herkese eşit imkân tanınması yönünde algılanan örgütsel adalet, örgütsel ödüller, terfi olanakları, yönetimin insan kaynakları politikası ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Malatya Polis Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü'ndeki emniyet hizmetleri sınıfı personelinin, bu faktörler ile ilgili örgüt kültürü algı düzeyi yüksek olduğundan örgütsel bağlılıkları da bu faktörler çerçevesinde pozitif düzeyde etkilenmiştir.

Tablo 11. Örgüt Kültürü Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Örgüt Kültürü Faktörlerine Ait Katsayıları

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t Testi Değeri	Anlamlılık
	Beta	Hata	Beta		
Sabit	3,939	,000		,154	,878
1. Çalıştığım kurumda herkes yaptığı işe ilişkin karar verme yetkisine sahiptir.	,077	,000	,092	1,078	,000
2. Çalıştığım kurumda yönetim, şeffaf ve açık ilişkiler kurulmasını destekler.	,077	,000	,100	8,882	,000
3. Çalıştığım kurumda yönetim çalışanları destekleyici çalışmalar yapmaktadır.	,077	,000	,099	9,214	,000
4. Çalıştığım kurumun amaçları ile benim amaçlarım aynıdır.	,077	,000	,102	1,253	,000
5. Çalıştığım kurumda çalışanlar yönetime her zaman kolaylıkla ulaşabilir.	,077	,000	,101	1,048	,000
6. Çalıştığım kurumda karşılıklı güvene dayalı ilişkiler vardır.	,077	,000	,109	8,918	,000
7. Çalıştığım kurumda ekip çalışmasına ve birlikteliğe önem verilmektedir.	,077	,000	,112	9,280	,000
8. Çalıştığım kurumdaki görev tanımım ve yaptığım iş açık ve nettir.	,077	,000	,105	1,244	,000
9. Çalıştığım kurumda insan kaynaklarına ve yönetime önem verilmektedir.	,077	,000	,113	8,528	,000
10. Çalıştığım kurumda başarılı fikirler, projeler, daima ödüllendirilir.	,077	,000	,100	1,044	,000
11. Çalıştığım kurumda çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.	,077	,000	,090	1,150	,000
12. Çalıştığım kurumdaki işimde terfi olanakları vardır.	,077	,000	,120	1,520	,000
13. Çalıştığım kurumda tüm teknolojik gelişmelere uyum sağlanır.	,077	,000	,096	1,225	,000

a Bağımlı Değişken: Bağlılık genel ortalama

3.6.2.2. Demografik Değişkenler ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizi

Bu bölümde, örgüt kültürü faktörlerinin yanı sıra kişisel özelliklerin de örgütsel bağlılığı etkilediği düşüncesinden hareketle eğitim durumu, medeni durum, yaş, toplam

iş tecrübesi ve mevcut işyerinde çalışma süresi gibi demografik faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisi incelenecektir.

Araştırmaya konu Polis Meslek Yüksekokulu emniyet hizmetleri sınıfı personelinin eğitim durumlarının örgütsel bağlılık düzeyine etkisini analiz etmek amacıyla eğitim durumu ile örgütsel bağlılık ortalamalarının farkları karşılaştırılmış, % 5 güven seviyesinde ($p=0.266$) bulunmuştur (Bkz: Tablo 12).

Tablo 12. Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Serbestlik Derecesi	F test değeri	Anlamlılık
Gruplar Arasında	4	1.319	.266

Tablo 13. Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Bağlılık Genel Ortalama	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
Tamhane	Lise	Yüksekokul	,2232143	,1489352	,840
		Üniversite	,3336237	,1239942	,379
		Yüksek Lisans	,4093407	,1697749	,292
		Doktora	,5867347	,1710769	,076
	Yüksekokul	Lise	-,2232143	,1489352	,840
		Üniversite	,1104094	,1135624	,983
		Yüksek Lisans	,1861264	,1623125	,952
		Doktora	,3635204	,1636739	,357
	Üniversite	Lise	-,3336237	,1239942	,379
		Yüksekokul	-,1104094	,1135624	,983
		Yüksek Lisans	,0757170	,1397792	1,000
		Doktora	,2531110	,1413578	,687
	Yüksek Lisans	Lise	-,4093407	,1697749	,292
		Yüksekokul	-,1861264	,1623125	,952
		Üniversite	-,0757170	,1397792	1,000
		Doktora	,1773940	,1828414	,986
	Doktora	Lise	-,5867347	,1710769	,076
		Yüksekokul	-,3635204	,1636739	,357
		Üniversite	-,2531110	,1413578	,687
		Yüksek Lisans	-,1773940	,1828414	,986

Eğitim durumu seviyelerinin örgütsel bağlılığa etkisine bakmak amacıyla Tamhane T2 testi uygulanmıştır. Tablo 13' den de anlaşılacağı üzere, Tamhane T2 testine göre % 5 anlamlılık düzeyinde mezuniyet durumları arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Polis Meslek Yüksekokulu emniyet hizmetleri sınıfı personelinin bağlılık genel ortalamaları açısından, lise mezunlarının ortalaması 3.67 olurken, yüksekokul mezunlarının 3.45, üniversite mezunlarının 3.34, yüksek lisans mezunlarının 3.26, doktora mezunlarının da 3.09 olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle, eğitim durumu arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı söylenebilmektedir. Günümüz koşullarında rekabetin artması ve en az üniversite mezunu olmanın işe girmede ön koşulu oluşturması, bireylerin eğitim durumunu güçlendirmeleri yönünde teşvik ederken, donanımı artan bireylerin de alternatif iş olanaklarını değerlendirme yönündeki eğilimleri nedeniyle örgütsel bağlılıklarını azaltmaktadır (Bkz: Tablo 14).

Tablo 14. Polis Meslek Yüksekokulu Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Genel Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	Katılımcı Sayısı	Anlamlılık Düzeyi = 0.05
Tukey HSD	Doktora	7	3,091837
	Yüksek Lisans	13	3,269231
	Üniversite	82	3,344948
	Yüksekokul	32	3,455357
	Lise	4	3,678571
	Anlamlılık		,079

Polis Meslek Yüksekokulu emniyet hizmetleri sınıfı personelinin eğitim durumuna göre genel bağlılık ortalamalarının karşılaştırılması amacıyla Tukey testi uygulanmış, tablo 14' den de anlaşılacağı üzere, düşük bir anlamlılık seviyesi (0.079) gözlenmiştir.

Tablo 15. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Devam, Normatif ve Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması

Duygusal Bağlılık Ortalama	Eğitim Durumu	Katılımcı Sayısı	Anlamlılık Seviyesi=0.05
Tukey HSD (a,b)	Doktora	7	3,285714
	Yüksek Lisans	13	3,410256
	Üniversite	82	3,459350
	Yüksekokul	32	3,567708
	Lise	4	4,041667
	Anlamlılık		,071
Sürekli Bağlılık Ortalama	Eğitim Durumu	Katılımcı Sayısı	Anlamlılık Seviyesi=0.05
Tukey HSD (a,b)	Doktora	7	2,892857
	Üniversite	82	3,612805
	Yüksek Lisans	13	3,615385
	Yüksekokul	32	3,625000
	Lise	4	4,000000
	Anlamlılık		,235
Normatif Bağlılık Ortalama	Eğitim Durumu	Katılımcı Sayısı	Anlamlılık Seviyesi=0.05
Tukey HSD (a,b)	Yüksek Lisans	13	2,711538
	Lise	4	2,812500
	Üniversite	82	2,905488
	Doktora	7	3,000000
	Yüksekokul	32	3,117188
	Anlamlılık		,664

a. Harmonik ortalama genişliği 9.752 bulunmuştur.

b. Grup boyutları eşit değildir. Tip I hata seviyeleri garanti edilmez.

Polis Meslek Yüksekokulu emniyet hizmetleri sınıfı personelinin eğitim durumuna göre devam, normatif ve duygusal bağlılık ortalamalarının karşılaştırılması amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Tablo 15’ den de anlaşılacağı üzere, Tukey testine göre 0.05 anlamlılık düzeyinden yüksek bir anlamlılık seviyesi gözlenmiştir. Ayrıca kişilerin eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık ve sürekli bağlılık durumlarının eğitim seviyeleri azaldıkça arttığı, normatif bağlılık durumlarının ise sırasıyla yüksekokul (3,11), doktora (3,00), üniversite (2,90), lise (2,81) ve yüksek lisans (2,71) şeklinde sıralandığı görülmüştür.

Tablo 16. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Medeni Durumlarına Göre Örgüt Kültürü Ortalamalarının Karşılaştırılması

Örgüt Kültürü	Medeni Durum	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bağlılık Ortalaması	Bekâr	18	3.420635	.5472231	.1289817
	Evli	120	3.351190	.4986333	.0455188

Polis Meslek Yüksekokulu emniyet hizmetleri sınıfı personelinin medeni durumuna göre bağlılık ortalamaları Tablo 16’ da karşılaştırılmıştır. Tablo 16’ dan da anlaşılacağı üzere, örgüt kültürü algısı bekârlarda 3.42 iken, evlilerde 3.35 bulunmuştur. Bekârların örgütsel bağlılık algı ortalamasının evli olan personele göre yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya konu Polis Meslek Yüksekokulu emniyet hizmetleri sınıfı personelinin medeni durumlarının örgütsel bağlılık düzeyine etkisini analiz etmek amacıyla medeni durumu ile örgütsel bağlılık ortalamaları karşılaştırılmış, % 5 anlamlılık seviyesinde ($p=0.587$) bulunmuştur (Bkz: Tablo 17).

Tablo 17. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Medeni Durumları ile Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Serbestlik Derecesi	F test değeri	Anlamlılık
Gruplar Arasında	1	.296	.587

Araştırmaya konu Polis Meslek Yüksekokulu emniyet hizmetleri sınıfı personelinin medeni durumlarının duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyine etkisini analiz etmek amacıyla medeni durumu ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ortalamalarının farkları karşılaştırılmış, % 5 güven seviyesinde sırasıyla ($p=0.567$), ($p=0.317$), ($p=0.280$) olarak tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık seviyesi çok yüksek bulunurken, devam bağlılığı ve normatif bağlılık seviyeleri düşük olarak bulunmuştur (Bkz: Tablo 18).

Tablo 18. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Medeni Durumları ile Duygusal, Normatif ve Devam Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu

	Serbestlik Derecesi	F testi değeri	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık Ortalaması	1	.329	.567
Devam Bağlılık Ortalaması	1	1.008	.317
Normatif Bağlılık Ortalaması	1	1.177	.280

Polis Meslek Yüksekokulu personelinin yaş gruplarına göre bağlılık ortalamaları Tablo 19’ de karşılaştırılmıştır. Tablo 19’ dan da anlaşılacağı üzere, örgüt kültürü algısı büyükten küçüğe doğru sıralandığından ilk olarak 31-40 yaş arasında 3.39 olduğu, bu grubun ardından gelen 41-50 yaş arasında 3.37 olduğu, akabinde 20-30 yaş arası personelde 3.28 olduğu, en düşük ortalamanın ise 51 yaş ve üzerinde 3.25 olduğu görülmüştür. Orta yaş grubu olarak tabir ettiğimiz 31-50 yaş arasındaki personelin örgüt kültürü algı ortalamasının, mesleğe yeni başlayan personel ile mesleğin sonuna gelmiş personele göre yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 19. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Yaş Gruplarına Göre Örgüt Kültürü Ortalamalarının Karşılaştırılması

Örgüt Kültürü Bağlılık Ortalaması	Yaşlar	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
	20-30 yaş arası	25	3.280000	.5725139	.1145028
	31-40 yaş arası	63	3.390023	.5073238	.0639168
	41-50 yaş arası	46	3.372671	.4451586	.0656351
	51 yaş ve üzeri	4	3.250000	.7615326	.3807663

Araştırmaya konu Polis Meslek Yüksekokulu personelinin yaş gruplarının örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam (süreklilik) bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerine etkisini analiz etmek amacıyla yaş grupları ile örgütsel bağlılık ortalamaları karşılaştırılmış, % 5 anlamlılık seviyesinde $p>0,05$ olarak bulunduğu aralarında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. (Bkz: Tablo 20).

Tablo 20. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Yaş Grupları ile Örgütsel, Duygusal, Normatif ve Devam Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu

Gruplar Arasında	Serbestlik Derecesi	F test değeri	Anlamlılık
Örgütsel Bağlılık Ortalaması	3	.353	.787
Duygusal Bağlılık Ortalaması	3	.568	.637
Devam Bağlılık Ortalaması	3	.125	.945
Normatif Bağlılık Ortalaması	3	.403	.751

Araştırmaya konu Polis Meslek Yüksekokulu emniyet hizmetleri sınıfı personelinin yaş durumlarının duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyine etkisini analiz etmek amacıyla yaş durumu ile genel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ortalamalarının farkları karşılaştırılmış, % 5 güven seviyesinde sırasıyla ($p=0.904$), ($p=0.773$), ($p=0.929$), ($p=0.659$) olarak tespit edilmiştir. Bağlılık seviyelerinin yaşlara göre karşılaştırılmasında aralarında anlamlı bir fark olmadığı gözlenmiştir. (Bkz: Tablo 21).

Tablo 21. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Yaş Grupları ile Genel Bağlılık, Devam, Normatif ve Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması

Örgütsel Bağlılık	Yaş Grupları	Katılımcı Sayısı	Anlamlılık Seviyesi = 0.05
Tukey HSD (a,b)	51 yaş ve üzeri	4	3,250000
	20-30 yaş arası	25	3,280000
	41-50 yaş arası	46	3,372671
	31-40 yaş arası	63	3,390023
	Anlamlılık		,904
Duygusal Bağlılık	Kurum İş Tecrübesi	Katılımcı Sayısı	Anlamlılık Seviyesi = 0.05
Tukey HSD (a,b)	51 ve üzeri	4	3,291667
	20-30 yaş arası	25	3,366667
	41-50 yaş arası	46	3,500000
	31-40 yaş arası	63	3,539683
	Anlamlılık		,773
Sürekli Bağlılık	Kurum İş Tecrübesi	Katılımcı Sayısı	Anlamlılık Seviyesi = 0.05
Tukey HSD (a,b)	41-50 yaş arası	46	3,554348
	20-30 yaş arası	25	3,560000
	31-40 yaş arası	63	3,619048
	51 yaş ve üzeri	4	3,750000
	Anlamlılık		,929
Normatif Bağlılık	Kurum İş Tecrübesi	Katılımcı Sayısı	Anlamlılık Seviyesi = 0.05
Tukey HSD (a,b)	51 yaş ve üzeri	4	2,687500
	20-30 yaş arası	25	2,870000
	31-40 yaş arası	63	2,936508
	41-50 yaş arası	46	3,000000
	Anlamlılık		,659

a. Harmonik ortalama genişliği 12.210 bulunmuştur.

b. Grup boyutları eşit değildir. Tip I hata seviyeleri garanti edilmez.

Araştırmaya konu Polis Meslek Yüksekokulu emniyet hizmetleri sınıfı personelinin toplam iş tecrübesi durumlarının örgütsel bağlılık düzeyine etkisini analiz etmek amacıyla toplam iş tecrübesi ile örgütsel bağlılık ortalamaları karşılaştırılmış, % 5 güven seviyesinde ($p=0.905$) anlamlı bir fark olmadığı sonucu bulunmuştur (Bkz: Tablo: 22).

Tablo 22. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Toplam İş Tecrübesi ile Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Serbestlik Derecesi	F testi değeri	Anlamlılık
Gruplar Arasında	3	.187	.905

Araştırmaya konu Polis Meslek Yüksekokulu emniyet hizmetleri sınıfı personelinin toplam iş tecrübesi bakımından örgütsel bağlılık genel ortalamalarının 1 yıldan az çalışanlar için (3,29), 1-5 yıl arası çalışanlar için (3,27) olurken, 6-10 yıl arası çalışanların ortalaması (3,35), 10 yıldan fazla çalışanların ise (3,37) olduğu bulunmuştur (Bkz: Tablo 23).

Tablo 23. Toplam İş Tecrübesine Göre Genel Bağlılık, Normatif, Devam ve Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırması

Genel Bağlılık	Toplam İş Tecrübesi	Katılımcı Sayısı	Anlamlılık Seviyesi = 0.05
Tukey HSD (a,b)	1-5 yıl	10	3,278571
	1 yıldan az	10	3,292857
	6-10 yıl	24	3,351190
	10 yıldan fazla	94	3,378419
	Anlamlılık		,946
Duygusal bağlılık	Toplam İş Tecrübesi	Katılımcı Sayısı	Anlamlılık Seviyesi = 0.05
Tukey HSD	6-10 yıl	24	3,388889
	1 yıldan az	10	3,450000
	10 yıldan fazla	94	3,510638
	1-5 yıl	10	3,550000
	Anlamlılık		,894
Sürekli bağlılık	Toplam İş Tecrübesi	Katılımcı Sayısı	Anlamlılık Seviyesi = 0.05
Tukey HSD	1-5 yıl	10	3,425000
	1 yıldan az	10	3,550000
	10 yıldan fazla	94	3,563830
	6-10 yıl	24	3,781250
	Anlamlılık		,582
Normatif Bağlılık	Toplam İş Tecrübesi	Katılımcı Sayısı	Anlamlılık Seviyesi = 0.05
Tukey HSD	1-5 yıl	10	2,725000
	1 yıldan az	10	2,800000
	6-10 yıl	24	2,864583
	10 yıldan fazla	94	2,994681
	Anlamlılık		,667

Buradan hareketle, çalışma süresi arttıkça bağlılığın arttığı söylenebilmektedir. Günümüz koşullarında kurumlar arası diyalogların artması ve çalışma süresinde yer alan kıdeme göre kişilerin gördükleri saygı, sevgi gibi unsurlar, bireylerin mesleki çalışma süreleri ile doğru orantılı olarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirmeleri yönünde teşvik etmektedir.

Araştırmaya konu Polis Meslek Yüksekokulu emniyet hizmetleri sınıfı personelinin mevcut işyerinde çalışma süresinin örgütsel bağlılık düzeyine etkisini analiz etmek amacıyla çalışma süresi ile örgütsel bağlılık ortalamaları karşılaştırılmış, % 5 güven seviyesinde (p=0.431) bulunmuştur (Bkz: Tablo 24).

Tablo 24. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Serbestlik Derecesi	F testi değeri	Anlamlılık
Gruplar Arasında	3	.924	.431

Tablo 25. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Bağlılık Genel Ortalama	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Farkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
Tukey HSD	1 yıldan az	1-5 yıl	,0181673	,0955291	,998
		6-10 yıl	,2700258	,1847779	,464
		10 yıldan fazla	,1725202	,2054497	,835
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,0181673	,0955291	,998
		6-10 yıl	,2518585	,1773415	,489
		10 yıldan fazla	,1543529	,1987881	,865
	6-10 yıl	1 yıldan az	-,2700258	,1847779	,464
		1-5 yıl	-,2518585	,1773415	,489
		10 yıldan fazla	-,0975057	,2540350	,981
	10 yıldan fazla	1 yıldan az	-,1725202	,2054497	,835
		1-5 yıl	-,1543529	,1987881	,865
		6-10 yıl	,0975057	,2540350	,981

Uygulamaya katılan personelin mevcut işyerinde çalışma süresi ile bağlılık ortalamaları tablo 25’ de dikkate alındığında, mevcut işyerinde 1 yıldan az süredir çalışanların 1-5 yıl arası çalışanlar ile bağlılık ilişkisinin bulunduğu, 6-10 yıl arası çalışanların 10 yıldan fazla çalışanlar ile bağlılık ilişkisinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buradan yıllar geçtikçe örgütsel bağlılığın, kişilerin daha tecrübeli olan ve çalışma süresi açısından kıdemli olanlarla bağlılık ilişkisi kurdukları ve bu bağlılığın bu şekilde arttığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 26. Polis Meslek Yüksekokulu Personelinin Mevcut İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Genel Bağlılık, Devam, Normatif ve Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması

Örgütsel Bağlılık	Kurum İş Tecrübesi	Katılımcı Sayısı	Anlamlılık Seviyesi = 0.05
Tukey HSD	6-10 yıl	9	3,126984
	10 yıldan fazla	7	3,224490
	1-5 yıl	79	3,378843
	1 yıldan az	43	3,397010
	Anlamlılık		,497
Duygusal Bağlılık	Kurum İş Tecrübesi	Katılımcı Sayısı	Anlamlılık Seviyesi = 0.05
Tukey HSD	6-10 yıl	9	3,037037
	10 yıldan fazla	7	3,428571
	1-5 yıl	79	3,489451
	1 yıldan az	43	3,589147
	Anlamlılık		,103
Sürekli (Devam) Bağlılık	Kurum İş Tecrübesi	Katılımcı Sayısı	Anlamlılık Seviyesi = 0.05
Tukey HSD	10 yıldan fazla	7	3,357143
	6-10 yıl	9	3,361111
	1 yıldan az	43	3,517442
	1-5 yıl	79	3,677215
	Anlamlılık		,709
Normatif Bağlılık	Kurum İş Tecrübesi	Katılımcı Sayısı	Anlamlılık Seviyesi = 0.05
Tukey HSD	10 yıldan fazla	7	2,785714
	1-5 yıl	79	2,914557
	1 yıldan az	43	2,988372
	6-10 yıl	9	3,027778
	Anlamlılık		,780

Araştırmaya konu Polis Meslek Yüksekokulu emniyet hizmetleri sınıfı personelinin çalışma süresi ile bağlılık ortalamalarına ilişkin Tablo 26’ deki bulgular dikkate alındığında, normatif bağlılık ortalamalarının en anlamlı sonucu verdiği görülecektir. Buna göre, mevcut işyerinde 6-10 yıl arası çalışanların ortalaması (3.02), 1 yıldan az çalışanların ortalaması (2,98), 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması (2.91) ve 10 yıldan fazla çalışanların ortalaması (2.78) olarak bulunmuştur. Buradan normatif bağlılığın, mevcut işyerinde yeni başlayanlar ile en uzun süre çalışanlar üzerinde arttığı sonucuna ulaşılabilir.

3.6.3. Araştırma Alt Hipotezlerinin Analiz Edilmesi

Bu çalışmanın temel hipotezi olan örgüt kültürü algısının örgütsel bağlılık düzeyini etkilemesinin analiz edilmesinin ardından H1, H2, H3 ve H4 ile belirtilmiş olan alt hipotezlerimiz test edilecektir.

Polis Meslek Yüksekokulunda çalışan memur sınıfı personelin örgüt kültürü algısı ortalaması 3.07 iken, amir sınıfı personelin örgüt kültürü algısı ortalaması 3.33 olarak bulunmuştur. Örgüt kültürü ortalamalarının birbirine çok yakın tespit edilmesinde, söz konusu kurumda çalışan amir ve memurların çalışma koşullarında ve faaliyetlerinde birbirleriyle ortak hareket etmeleri önemli bir etkidir. Amir ve memur sınıfı personel arasında koordinasyonun kurulması, görev paylaşımı ile yetki ve sorumluluk sınırlarının bilinmesi, aynı içerikli iş ve işlemlerde bulunmalarının bu tarz bir benzerliği yaratan faktörler olarak yorumlanabilecektir (Bkz: Tablo 27).

Tablo 27. Memur Sınıfı ile Amir Sınıfı Personelin Örgüt Kültürü Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Hizmet Sınıfı	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Örgüt Kültürü Ortalaması	Memur	93	3.078577	.8851589	.09117867
	Amir	45	3.333333	.7914620	.1179842

Bağlılık Boyutu	T testi değeri	Df (Serbestlik Derecesi)	Anlamlılık (2 boyutlu)
Örgüt Kültürü Ortalaması	.307	136	.759

Tablo 27' nin devamında memur ve amir sınıfı personel ayırımına göre örgüt kültürü ortalamaları karşılaştırılmış, örgüt kültürü algılarının ortalaması arasında ($p=0.759$) % 5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle H1 olarak belirtilen ve “Memur sınıfı personel ile amir sınıfı personelin örgüt kültürü algıları birbirinden farklıdır” şeklinde ifade edilen alt hipotezimiz kabul edilmiştir.

Bağlılık boyutları açısından memur sınıfı ile amir sınıfı personelin ortalamalarına Tablo 28' de bakıldığında, memur ve amir sınıflarının normatif bağlılık düzeyleri ($p=0.941$) ile devam (sürekli) bağlılığı ($p=0.161$) ve duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ($p=0.594$) bulunmuştur.

Tablo 28. Memur Sınıfı ile Amir Sınıfı Personelin Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamasının Farkı Tablosu

Bağlılık Boyutları	T Testi değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (2 boyutlu)
Normatif Bağlılık Ortalaması	-.074	136	.941
Devam Bağlılığı Ortalaması	1.410	136	.161
Duygusal Bağlılık Ortalaması	-.534	136	.594

Buna göre; H2 olarak belirtilen ve “memur sınıfı personel ile amir sınıfı personelin duygusal bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır” şeklinde edilen hipotezimiz, H3 olarak belirtilen ve “memur sınıfı personel ile amir sınıfı personelin normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır” şeklinde ifade edilen hipotezimiz ile H4 olarak belirtilen ve “memur sınıfı personel ile amir sınıfı personelin devam (sürekli) bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır” şeklinde ifade edilen alt hipotezlerimiz reddedilmiştir.

Tablo 29' a bakıldığında; normatif bağlılık düzeyleri açısından amir sınıfı personelin normatif bağlılık ortalamalarının (2.94), memur sınıfı personelin (2.93) olduğu, duygusal bağlılık düzeyinde ise amir sınıfı personelin duygusal bağlılık ortalamalarının (3.52) memur sınıfının (3.46) olduğu, son olarak devam (sürekli) bağlılık düzeyinde amir sınıfı personelin devam bağlılık ortalamalarının (3.45), memur sınıfı personelin ise (3.65) olduğu gözlenmiştir. Söz konusu bağlılık ortalamalarının birbirlerine yakın olarak paralellik gösterdiği görülmektedir. Bu bulgular, amir ve memur sınıfı personel arasında normatif, devam ve duygusal bağlılık ortalamaları bakımından, reddedilen H2, H3, H4 hipotezlerimizi destekler mahiyette nitelikli bir farkın olmadığını göstermektedir.

Tablo 29. Memur Sınıfı ile Amir Sınıfı Personelin Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması

Bağlılık Düzeyi	Hizmet Sınıfı	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Normatif Bağlılık Ortalaması	Memur	93	2.935484	.6745603
	Amir	45	2.944444	.6568885
Devam Bağlılığı Ortalaması	Memur	93	3.655914	.8007418
	Amir	45	3.455556	.7429381
Duygusal Bağlılık Ortalaması	Memur	93	3.467742	.6613274
	Amir	45	3.529630	.5874196

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde tüm işletmeler ve kurumlar daha etkili ve verimli olabilmek, kalifiye ve yeterli personeli elde tutabilmek amacıyla güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak zorundadırlar. Örgütlerin başarı yönelimli bir vizyona sahip olabilmelerinde örgütün can damarı olan “insan” faktörünün ve öneminin kavranması öncelik arz etmektedir. Bu anlamda, çalışanların verimlilikleri örgütün başarısının bir parçası olacağından, işletme ve kurumların örgütsel bağlılık ölçülerini geliştirebilecek güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Çok farklı kültürel ortamlarda iş yapma zorunluluğunun doğmasıyla birlikte, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konuları örgüt yönetimlerinde stratejik bir faktör olarak yerini almıştır.

Örgüt kültürü, bir örgütü şekillendiren, rakipleri arasında ona fark edilme şansı yaratabilecek önemli bir unsurdur. Farklı kültürlerden gelmiş insanların toplandığı kurumlar olarak örgütler, örgüt kültürünün önemini anlaşılması ve örgütlerde insana değer verilmesinin sağlanması konularında önemli bir misyona sahiptirler. Örgütlerin kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayabilmeleri ve hedef odaklı çalışabilmeleri açısından işlerlik kazandıracakları plan, program, politika, strateji, çalışma ilkeleri, kurallar, roller ve geleneklerinden oluşmuş destekleyici unsurlarla birlikte bir kültürel kimlik sahibi olmaları ve bunu çalışanlarına benimsetmeleri gerekmektedir. Bu noktada örgüt kültürü, kurumları diğer örgütlerden farklılaştırarak, kendine özgü bir kimlik statüsü kazandıran kültürel etkenlerin tümünü ifade etmesi ve çalışanların bağlılık duygularının gelişmesi ile örgüt içinde yeknesaklık sağlayacaktır. Temeli sağlam olan bir örgüt kültürü ile bağlılık seviyeleri yükseltilmiş insanların oluşturduğu bir yapının başarı oranı hiç şüphesiz diğer örgütlere nazaran yüksek olacaktır.

Emniyet Teşkilatının “Polis Memuru” ihtiyacını karşılamak üzere ön lisans düzeyinde eğitim-öğretim yapan, Polis Akademisi Başkanlığına bağlı parasız yatılı ve resmi üniformalı yüksek öğretim kurumları olan Polis Meslek Yüksekokulları hizmet ve hedef odaklı örgütlerdir. Medenileşmenin insan haklarına verilen önemle ölçüldüğü çağımızda; insan haklarına saygılı, alanında uzmanlaşmış, profesyonel polis memurlarının yetiştirildiği Polis Meslek Yüksekokulları bu anlamda Emniyet Teşkilatının yapı taşlarındandır. Buradan hareketle, bu eğitim-öğretim kurumlarında çalışan personelin işinde mutlu olması, sadakati, devamlılığı, performansı ve dolayısıyla örgütsel bağlılığının güçlendirilmesi önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada, Emniyet Teşkilatına polis memuru yetiştiren Polis Meslek Yüksekokullarından birisi olan Malatya Polis Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü' ndeki örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin analizi yapılmıştır. Bir yandan örgüt kültürü faktörlerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkileri analiz edilirken, diğer yandan statüsel olarak memur sınıfı ve amir sınıfı personel şeklinde ifade edilen Polis Meslek Yüksekokulu çalışanları arasındaki belli başlı farklılıklar analiz edilmiştir. Evren olarak Malatya Polis Meslek Yüksekokulunun seçildiği bu çalışmada, memur sınıfı ve amir sınıfı personelden 138 kişiye anket uygulanmış, bunun neticesinde örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim incelenmiş, kavramlar arasındaki ilişkinin boyutları ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi irdelenmeye çalışılmıştır.

Araştırma bulguları basamaklar şeklinde incelenmiştir. Birinci basamakta ankete katılanların demografik özelliklerinin irdelenmesi ile örneklem tanımlaması yapılmıştır. Buna göre, ankete katılanların % 67,4' ü memur sınıfı personel, % 32,6' sı amir sınıfı personeldir. Cinsiyet açısından bakıldığında erkek personelin % 81,2' si, bayan personelin ise % 18,8' i oluşturduğu ifade edilebilecektir. Yaş ortalaması açısından ise % 45,7' lik pay ile 31-40 yaş arası personelin ağırlığı teşkil ettiği söylenebilecektir. Ankete katılan personelin % 13' ünün bekâr, % 87' sinin evli olduğu görülmüştür. Eğitim seviyesi açısından baktığımızda da lisans mezunlarının % 59,4 ile ağırlığı teşkil ettiği saptanmıştır. Toplam iş tecrübesi bakımından % 68,1 ile 10 yıldan fazla çalışanın ve mevcut işyerinde çalışma süreleri açısından ise % 57,2' lik oranla 1-5 yıl arası çalışanın yoğun olduğu belirlenmiştir. İkinci basamakta anket soruları ile şekillenen örgüt kültürü faktörlerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisi analiz edilmiş ve ana hipotezimiz test edilmiştir. Üçüncü basamakta örgütsel bağlılık boyutları eğitim durumu, medeni durum, yaş grubu, toplam iş tecrübesi ve mevcut işyerinde çalışma süresi gibi demografik değişkenler açısından incelenirken, son aşamada ise hipotezlerin test edilmesi ile memur sınıfı ve amir sınıfı personelin farklılıkları belirlenmiştir. Araştırma, genelleme yapmamak ve elde edilen bulguları uygulama alanına giren Malatya Polis Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü' nde incelemek koşuluyla yorumlanmıştır.

Çalışma kapsamında örgüt kültürü faktörlerinden bağlılık üzerine pozitif etkisi bulunan, yani bağlılığı arttıran faktörlerin, bireylerin algıladıkları örgütsel destek, işe ilişkin faktörler, örgütle birey arasında gerçekleşen psikolojik sözleşme, örgütsel birlik ve beraberliğe dayanan örgütsel bağlılık algısı, işgörenin örgütteki rolüne ilişkin unsurlar, örgüt yönetiminin herkese eşit imkân tanınması yönünde algılanan örgütsel adalet, örgütsel ödüller, terfi olanakları, yönetimin insan kaynakları politikası ve teknolojik gelişmelerin

takip edilmesi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla Malatya Polis Meslek Yüksekokulu Emniyet Hizmetleri sınıfı personelinin bu faktörler ile ilgili örgüt kültürü algı düzeyi yüksek olduğundan, örgütsel bağlılıklarının da bu faktörler çerçevesinde pozitif düzeyde etkilendiği ifade edilebilir. Diğer taraftan memur sınıfı ve amir sınıfı personelin örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir fark bulunduğu saptanmıştır. Bu sonuç da, Malatya Polis Meslek Yüksekokulu' ndaki Emniyet Hizmetleri sınıfı personelin benzer örgüt kültürü faktörleri sonucunda örgütsel bağlılık gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Demografik faktörler irdelendiğinde ise, eğitim seviyesi yüksek, iş tecrübesi az olan, evli ve mesleğin başındaki 20-30 yaş grubu ile mesleğin sonundaki 51 yaş ve üzeri çalışanların örgütlerine daha az bağlı oldukları bulgulanmıştır. Kendini yetiştiren kişilerin, rekabet ortamında alternatif iş olanakları peşinde koşabilmeleri ve iş tecrübesinin az olması veya mevcut çalışma ortamına alışmamış olmalarının bağlılıklarının güçlenmesinin önünde engel teşkil edebilmektedir. Özellikle lise mezunu ve mevcut işyerinde çalışma süresi yüksek olan personelin örgütsel bağlılıklarının yüksek olması bu açıklamayı destekler nitelikte bir bulgudur.

Bağlılık boyutları açısından memur sınıfı ve amir sınıfı personel ortalamalarına bakıldığında, memur sınıfı ve amir sınıfı personelin normatif, devam (sürekli) ve duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur. Söz konusu bağlılık ortalamalarının birbirlerine yakın olarak paralellik gösterdiği, normatif ve duygusal bağlılık düzeylerinde amir sınıfı personelin bağlılık ortalamalarının daha yüksek, devam (sürekli) bağlılık düzeyinde ise memur sınıfı personelin bağlılık ortalamalarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Elde edilen ve yorumlanan analiz bulgularına göre, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu yönündeki ana hipotezimizin (H) kabul edildiğini görmekteyiz. Polis Meslek Yüksekokulu emniyet hizmetleri sınıfı personelinin örgüt kültürü algılarının örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği sonucundan hareketle, güçlü ve istikrarlı bir örgüt kültürü yapısına sahip örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını da o yönde etkileyebileceği sonucuna varılmıştır. Diğer yandan araştırılan grup içerisinde memur sınıfı ve amir sınıfı personelin örgüt kültürü algılarının farklı çıkması nedeniyle “memur sınıfı personel ile amir sınıfı personelin örgüt kültürü algıları birbirinden farklıdır” şeklinde ifade edilen alt hipotezimiz (H1) kabul görmüştür. Ayrıca, amir sınıfı ve memur sınıfı çalışanların duygusal, normatif ve devam (sürekli) bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark çıkmaması nedeniyle H2, H3 ve H4 hipotezlerimiz de reddedilmiştir.

Örgüt tarafından güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması ve çalışanlar arasında benimsetilmesi sonucunda, motivasyon, verimlilik ve başarının artacağı bir gerçektir. Örgüt kültürünün güçlendirilmesi için iletişimin, sosyal ilişkilerin, ekip çalışmasının sağlanması gerekmektedir. Bu noktada büyük çaba, örgüt yönetimlerine ve alt basamaktaki yöneticilere düşmektedir. Çalışanlara, örgüt içinde yaptıkları işin öncelikle kendileri, daha sonra da örgüt ve toplum için önemli olduğunun hissettirilmesi gerekmektedir. Örgütte kültürel denetim biçiminin esnek olması, çalışanların çıkarlarının gözetildiği ve her çalışana birey olarak değer verildiği bir örgüt kültürünün yaratılması, değişen hayat koşulları ve ihtiyaçlara göre örgüt kültürünün gelişimi ve değişimi yönünde çalışmalarda bulunulması, personel arasında uyum ve ahengin yer aldığı bir çalışma ortamı yaratılması, örgüt-çalışan uyumunun oluşmasına ciddi katkıda bulunacaktır.

Günümüzde Genel Kolluk içerisinde yer alan Polis (Emniyet) Teşkilatı, küreselleşmenin ve insan haklarına uyumun etkilerinin diğer kurumlara göre daha etkin yaşanması, sürekli olarak değişim ve gelişimlere daha açık olması, iş anlamında yoğun, stresli ve hızlı bir işgücü sirkülasyonu içermesi nedenleriyle örgüt kültürü muhafazasının ve örgütsel bağlılığın sağlanmasının mutlak olduğu alanlardandır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın artması yönünde örgüt kültürü boyutunda gereken önlemlerin alınması gerekmektedir. Böylece güçlü bir bağlılık hissedilen personelin güçlü bir kurum yaratma yolunda ilerlemeleri sağlanacaktır. Buradan hareketle yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında yapılan öneriler aşağıda sıralanmıştır:

1. Yeni işe başlayan personelin, kurumun tüm kültür unsurlarını içerecek biçimde tanıtılması amacıyla belirli bir süre oryantasyon eğitimine tabi tutulması, bu doğrultuda yeni işe başlamış personelin kişisel gelişiminin artması, özgüveninin yükselmesi ve de mevzuata yönelik gelişmeleri takip edebilmesi açısından sürekli olarak eğitimlerle desteklenmesi önemlidir.
2. Ödül mekanizmalarını devreye sokmak, belirli bir süredir kurumda istihdam edilen personelin motivasyonunu arttırmada etkili bir yöntem olmaktadır. Bu nedenle kişisel başarıların ödüllerle desteklenmesi gerekmektedir. Ödül, sadece maddi getiri olarak algılanılmamalıdır. Kişinin başarısının takdir edilmesi, kariyer planlamasında değişiklik yapılması veya önemli projelere yönlendirilmesi de ödül mekanizması olarak değerlendirilebilecektir.
3. Meslek içerisinde ilerleme ve terfi olanaklarının sağlanması, bu amaçla Teşkilatın rütbe terfi sistemine yönelik yeni düzenlemelerin yapılması, personelin moral,

motivasyon ve performansının artmasına, neticede güçlü bir örgütsel bağlılığa neden olabilecektir.

4. Araştırma sonuçlarından da görüldüğü gibi, yönetimin personele değerli bir çalışan olduğunu hissettirmesi, karar alma sürecine dâhil etmesi, çabalarını takdir etmesi, örgüt içi iletişimin esnek ve samimi olması gibi unsurlar da örgütsel bağlılığı güçlendirecektir. Değerler paylaşıldıkça çoğalır ve anlam ifade eder. Örgüt içindeki toplantılar, törenler, yarışmalar, ritüeller hem çalışanlar arasındaki çatışmaları azaltacak, hem de örgüt içinde oluşabilecek yönetimden ayrı ve olumsuz durumların ortadan kalkmasını sağlayabilecektir.
5. Kurum yönetiminin personelini çok iyi tanınması, çalışanların yetenek ve becerilerine uygun birimlerde görevlendirilmesi, kurumdan hiçbir beklentisi olmadan çalışan, verimliliği olumsuz yönde etkileyebilecek ve özellikle ileri yaş grubundaki çalışanlarda gözlenen bu durumun bertaraf edilmesi amacıyla, sürekli eğitim ve sürekli gelişme kanallarının harekete geçirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.
6. Son olarak güçlü bir örgüt kültürü güçlü bir örgütsel bağlılığa yol açacaktır. Güçlü bir örgüt kültürü yaratmak uzun bir dönem gerektiren zor, meşakkatli bir iştir. Teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin büyük bir hızla devam ettiği günümüzde, tüm örgütler ayakta kalabilmek, amaçlarını gerçekleştirebilmek ve yaşamlarını idame ettirebilmek için güçlü bir örgüt kültürüne, dolayısıyla bağlılığa ihtiyaç duyacaklardır. Bu anlamda, örgüt yöneticilerine, bütün bu değişim ve gelişmelerin merkezinde “insan” olduğunun bilincinden hareketle; örgüt geliştirme, personel güçlendirme, toplam kalite yönetimi, kaizen (sürekli gelişme), benchmarking (kıyaslama), yalın organizasyon, öğrenen organizasyon, değişim mühendisliği gibi çağdaş yönetim yaklaşımlarından da yararlanarak güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

- AKINCI, B.Z., (1998), **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, ss:57.
- ALAMUR, B., (2005), **Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama**, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- ALLEN, N.J. and MEYER, J.P., (1990), **Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?**, Journal of Business Research, Vol. 26, ss:2,11.
- ALLEN, N.J. and MEYER, J.P., (1990), **The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization**, Journal of Occupational Psychology, Vol:63, ss:848.
- ALTUNAY, Arzu, (1999), **Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, ss:53.
- ATAMAN, Göksel, (2002), **İşletme Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, ss:520,527-528.
- ATAY, S., (2006), **Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss:77-80.
- AVEN, Forrest; PARKER, J.F. and GLEN, M., (1993), **Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis**, The Journal of Business Research 26, ss:63-73.
- AYDOĞAN, Z. Ferhan, (2004), **Örgüt Kültürü ve İklimi**, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, s:11.
- BAKAN, İ.; BÜYÜKMEŞE, T. ve BEDESTENCİ, H.Ç., (2004), **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Bir Yaklaşım**, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım, ss:44,60.
- BALAY, R., (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- BARNARD, C., (1994), **The Functions of Executive**, Cambridge: Harward University Press.
- BAŞYİĞİT, A., (2006), **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, ss:45,67.
- BAYRAM, L., (2006), **Yönetimde Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, ss:136.
- BENKHOFF, B., (1997), **Disentongling Organizational Commitment, The Dangers of The OCQ for Research and Policy**, Personel Review, 26(1/2), ss:118-120.

- BERBEROĞLU, Güneş ve BARAZ, Barış, (1999), **Tusaş Motor Sanayi A.Ş.' de Örgüt Kültürü Araştırması**, ss:65-66.
- BERBEROĞLU, Güneş; BESLER, Senem ve TONUS, H.Zümrüt, (1998) **Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Örgüt Kültürü Araştırması**, Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, C:14, ss:38.
- BEYÇİOĞLU, Kadir, (2007), **Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi**, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt: 15, No: 1, Mart, ss:65.
- BİNGÖL, D., (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul, ss:313.
- BLAU, G.J. and BOAL, K.B., (1987), **Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism**, The Academy of Management Review , 12(2), ss:294,296.
- BOYLU, Y.; PELİT, E. ve GÜÇER, E., (2007), **Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**, Finansal Politik Ekonomik Yorumlar, Cilt:44, Sayı:511, ss:56.
- BOYLU, Y. ve SÖKMEN, A., (2006), **Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, ss:7.
- BOZKURT, Tülay, (2000), **İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 2. Baskı, İstanbul: Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yay., ss:91.
- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza, (1998), **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul.
- CAN, Halil, (1991), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, s:274.
- CAN, Halil, (1994), **Organizasyon ve Yönetim**, 3.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, ss:201.
- CENGİZ, A.A., (2001), **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir' de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss:43,60-61.
- CENGİZ, A.A., (2002), **Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma**, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İİBF Yayınları, No:4, ss:805.
- COHEN, A., (1992), **Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis**, Journal of Organizational Behavior, 13, 539-554.
- COLARELLI, S.M.; DEAN, R.A. and KONSTANS, C., (1987), **Comperative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals**, Journal of Applied Psychology, 72, 4, ss:558-566.

- ÇAĞLAR, İrfan, (2001), **Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma**, Gazi Ü. İİBF Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 3, ss:4-5.
- ÇAKIR, Özlem, (2001), **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, ss:49.
- ÇELİK, Vehbi, (2000), **Okul Kültürü ve Yönetimi**, 4.Baskı, Pegem A Yayınevi, Ankara, ss:43,45.
- ÇETİNEL, E., (2008), **Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, ss:73.
- ÇEVİK, Kadir, (2002), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Bu Kültürün Örgüt içindeki Yeri**, Niğde Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde, ss:45.
- ÇÖL, Güner, (2004), **Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzeri Kavramlarla İlişkisi**, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, ss:2.
- DAFT, Richard L., (1991), **Management**, Second Edition, The Dreyden Press, ss:79.
- DEAL, T.E. and KENNEDY, A.A, (1982), **Corporate Cultures: The Rites and Rituals Of Corporate Life**, Addison-Wesley, Usa, S.77, ss:107,109,119-122.
- DİKİCİ, M., ERDEM, O., (2009), **Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:29, ss:208-209.
- DİNÇER, Ö., (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayın, İstanbul, ss:51,347.
- DOĞAN, Binali, (2007), **Örgüt Kültürü**, Beta Basım Yayın Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul, ss:54,105,109,111-112.
- DOĞAN, S. ve KILIÇ, S., (2007), **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, ss:54.
- ERDEM, F., (1996), **Örgütsel Davranış ve Yönetimsel Psikoloji**, Ankara: Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- ERDEM, Ferda ve ÖZEN İŞBAŞI, Janset, (2001), **Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları**, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, S. 33-57, ss:35.
- ERDOĞAN, İlhan, (1997), **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 272, 2. Baskı, İstanbul, ss:122.
- EREN, E., (1993), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş., İstanbul, ss:85.
- EREN, E., (2006), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım. 9. Baskı, İstanbul, ss:86,137-154,163,269-270,443.

- EREN, E., (1997), **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- EROĞLU, Feyzullah, (1996), **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, ss:109-120.
- ERTEKİN, Yücel, (1978), **Örgüt İklimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme idaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:174, ss:1.
- ETZIONI, A., (1964), **Modern Organizations**, New York: Printice-Hall.
- GİZİR, S., (2008), **Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme**, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2, ss:188-189.
- GLISSON, C. and DURICK, M., (1988), **Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations**, *Administrative Science Quarterly*, s:66.
- GÖKMEN, S., (1996), **İşletmeye Bağlılık Anketini Türkiye'ye Uyarlama ve Geçerlilik ve Güvenilirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması**, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, ss:9.
- GÖNENLİ, A. Aycan, (2004), **Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Anatolia Seramik A.Ş.' de Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E., Kütahya, ss:38.
- GRIFFIN, Ricky W. and MOORHEAD, Gregory, (2010), **Organizational Behavior**, Ninth Edition, Cengage Learning, Canada, ss:472-473.
- GUNZ, H.P. and GUNZ, S.P., (1994), **Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers**, *Human Relations*, 47,7,802
- GÜÇLÜ, Nezahat, **Örgüt Kültürü**, www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu. ss:148 Erişim tarihi: 31.12.2013.
- GÜÇLÜ, H., (2006), **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, ss:64,70-72.
- GÜL, Hasan, (2010), **Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi**, http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf, (22.01.2014).
- GÜLTEKİN, Fikri, (2008), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Çabaları Çerçevesinde Uygulanan Performans Yönetim Sisteminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkilerinin Araştırılması Ankara Organize Sanayi Örneği**, Basılmamış Proje Ödevi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss:20.
- GÜNDOĞAN, T., (2009), **Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, ss:45-46,57.
- GÜNEY, Salih, (1997), **Davranış Bilimleri**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, ss:71.

- GÜRGEN, Haluk, (1997), **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınevi, ss:160.
- GÜVENÇ, B., (1974), **Kültür ve İnsan**, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- HALICI, A. ve KARATEPE, O., (1998), **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme**, 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, ss:35-45.
- HANÇERLİOĞLU, O., (1989), **Felsefe Sözlüğü**, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- HANDY, C.B., (1996), **Gods Of Management: The Changing Work Of Organizations**, Oxford University Press.
- HASANOĞLU, M., (2004), **Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi**, Sayıştay Dergisi, Sayı:52, ss:43.
- HATCH, M.J., (1997), **Organization Theory**, Oxford University Pres, Oxford, ss:206,210-217.
- HICKS, Herbert G., (1979), **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Osman Tekok, Bintuğ Aytek ve Birol Bumin (çev.), 3. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.
- HODGETT, Richard and LUTHANS, Fred, (1996), **International Management**, 3.Edition, Mcgraw- Hill,Inc, New York,,ss104
- HOFSTEDE, Geert, (1990), **Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantative Study Across Twenty Cases**, Administrative Science Quarterly.
- HOWARD, S. Becker, (1960), **Notes on The Concept of Commitment**, American Journal of Sociology, Vol:66, s:36-38.
- HOY, Wayne K., and Miskel, C.G, (1991), **Educational Administiation**, Newyork, ss:298.
- HREBINIAK, L.G. and ALUTTO, J.A., (1972), **Personal and Role-Related Factors In The Development of Organizational Commitment**, Administrative Science Quarterly, 17, ss:558-566.
- İBİCİOĞLU, H., (2000), **Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 15(1), ss:13-16.
- İÇERİKLİ, L., (2010), **Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım**, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C.5, S.1, Çanakkale, ss:78-87.
- İNCE, M. ve GÜL, H., (2005),**Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi Yayınları, Ankara.
- İŞLER, D.B. ve ÖZDEMİR, Ş., (2010), **Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği**, Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi, 13, 2, ss:139.
- KANDEMİR, Eren, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür**, <http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain14.html>, Makale; 08.01.2014.

- KATZ, D. ve KAHN, R. L., (1977), **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çeviren H. Can, Y. Bayar), TODAİE Yayınları, Ankara, ss:202,217.
- KAYA, H., (2008), **Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma**, Maliye Dergisi, Sayı:155, ss:127.
- KELEŞ, H.N.Ç., (2006), **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, ss:64.
- KIREL, Ç., (1999), **Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, ss:115-136.
- KOÇ, H., (2009), **Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi**, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, (28), ss:205-206.
- KOÇEL, Tamer, (2003), **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, ss:30.
- KONGAR, Emre, (2003), **Kültür Üzerine**, Remzi Kitabevi, Yedinci Basım, Ocak, ss:45.
- KÖSE, S. ve ÜNAL, A., (2000), **Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, ss:7-8.
- KÖSE, Sevinç; TETİK, Semra ve ERCAN, Cuma, (2001), **Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler**, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, ss:219-242.
- KREPS, G.F., (1986), **Organizational Communication**, Newyork, s:134.
- LUNDENBERG, D. E., (1992), **The Management of People in Hotels and Restaurants**, 5. Revised Edition, W.C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa, ss:8.
- LUTHANS, F.; HODGETTS, R.M. and DOH, J.P., (2006), **International Management**, McGraw- Hill, Irwin, ss:154.
- MARCH, J.G. and SİMON, H.A., (1958), **Organizations**, New York: John Wiley.
- MATHIEU, J.E. and ZAJAC, D.M., (1990), **A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Corrolates and Consequences of Organizational Commitment**, Psychological Bullettin, 108 (2), ss:171-179.
- MEYER, J.P. and ALLEN, N.J., (2004), **TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide**, ss:2.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. and SMİTH, C.A., (1993), **Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization**, Journal of Applied Psychology, Vol.78, No.4, ss:539.
- MEYER, J.P. and HERSCOVİTCH, L., (2001), **Commitment in the Workplace Toward a General Model**, Human Resource Management Review, ss:317.

- MEYER, J.P.; IRWING, G.P. and ALLEN, N.J., (1998), **Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment**, Journal of Organizational Behavior, Vol.19, ss:32.
- MEYER, J.P.; STANLEY, D.J.; HERSCOVITZ, L. and TOPOLNYTSKY, L., (2002), **Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences**, Journal of Vocational Behavior, 61, ss:20-21.
- MORGAN, G., (1998), **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çeviri: G. Bulut, İstanbul: Mess Yayınları, (Orijinal çalışma basım tarihi 1997).
- MOWDAY, R.T.; LYMAN, W.P. and RICHARD, M.S., (1979), **The Measurement of Organizational Commitment**, Journal of Organizational Behavior, Sayı:14, ss:227, 311.
- NELSON, D.L. and CAMPBELL, J.Q., (1997), **Organizational Behavior**, West Publishing Company.
- NIJHOF, W.J.; DEJONG, M.J. and BEUKHOF, G., (1998), **Employee Commitment In Changing Organizations: An Exploration**, Journal Of European Industrial Training, 22(6), ss:244.
- NORTHCRAFT, Gregory B. and NEALE, Margaret A., (1990), **Organizational Behavior-A Management Challenge**, New York: The Dryden Press, ss:464.
- OLIVER, N., (1990), **Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in an Employee-Owned firm: Evidence From the V.K.**, Human Relations, 43(6), ss:513.
- O'REILLY, Charles A. and CALDWELL, David, (1981), **The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification**, Administrative Science Quarterly, Vol.26, ss:599.
- OUCHI, William, (1989), **Teori Z**, Çeviri: Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- OZANKAYA, Özer, (1991), **Toplumbilim**, Cem Yayınevi, 7. Basım, İstanbul, s:153.
- ÖLÇÜM ÇETİN, Münevver, (2004), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss:13.
- ÖRÜCÜ, Edip ve AYHAN, Nuray, (2001), **Örgüt Kültürü**, Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2, ss:89-90.
- ÖZALP, İnan, (2000), **İşletme Yönetimi**, 1.Basım, Birlik Ofset, Eskişehir, ss:582.
- ÖZCAN, Betül, (2011), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.
- ÖZCAN, Esra Burcu, (2008), **Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, ss:10.
- ÖZDEMİR, Asım, (2006), **Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar**, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı:4, ss:413.

- ÖZDEVECİOĞLU, M., (2003), **Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.1, S.21, Kayseri, ss:78.
- ÖZKALP, Enver, (1994), **Sosyolojiye Giriş**, Anadolu Üniversitesi Yayını, 7. Baskı, Eskişehir, ss:79.
- ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem, (2003), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniv., Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, ss:106,209.
- ÖZKALP, Enver, (1999), **Örgütlerde Kültürel Korunlar ve Örgüt Kültürünün Korunması ve Geliştirilmesi**, Anadolu Üniversitesi BF Dergisi, Eskişehir, ss:438.
- ÖZLER, D.E. ve KOPARAN, E., (2006), **Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, S.8.
- PETERS, Thomas J. and WATERMAN, Robert H., (1995), **In Search Of Excellence**, Çeviri: Selami Sargut, Yönetme ve Yükselme Sanatı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, ss:62.
- RANDALL, D.M., (1987), **Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited**, Academy of Management Review, 12(3), ss:460-471.
- RANDALL, D.M., (1990), **The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation**, Journal of Organizational Behavior, Vol.11, ss:361-378.
- RUTHERFORD, Sarah, (2001) **Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion**, Women in Management Review, Vol.16, No.8, ss:372.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek, (2001), **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitapevi, ss:36-52.
- SALANCIK, G.R., (1977), **Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior**, Chicago, Illionis, St. Clair Press, ss:18.
- SARGUT, Selami, (1994), **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Verso Yayınları, Ankara, ss:94.
- SARIKAMIŞ, Çiğdem, (2006), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.' de Bir Uygulama**, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı, Eskişehir, ss:23-24.
- SCHEIN, Edgar H., (2002), **Örgütsel Kültür**, Çeviri: Atilla Akbaba, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.4, S.3, ss:6.
- SCHEIN, E.H., (1970), **Organizational Psychology**, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- SCHEIN, E.H., (1990), **Organizational Culture**, American Psychologist, Vol:45, No:2, ss:110-111.

- SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.G. and OSBORN, R.N., (1994), **Managing Organization Behavior**, Fifth Edition, John Willey&Sons, Inc: NewYork, ss:144.
- SCHWENK, C.R., (1986), **Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action**, Academy of Management Review, 11(2), ss:299.
- SHAFER, W.E., (2002), **Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes Among Management Accountants**, Journal of Business Ethics, 48, ss:263.
- SİĞRI, Ünsal, (2007), **İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, ss:263-264.
- SOMUNCU, F., (2008), **Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, ss:41.
- ŞİMŞEK, Hasan, (2009), **Toplam Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss:113.
- ŞİŞMAN, Mehmet, (2002), **Örgütler ve Kültürler**, Ankara: Pegem Yayıncılık, ss:96,99,104-205.
- ŞİŞMAN, Mehmet, (1994), **Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma**, No:732, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ss:50,66.
- TIRYAKI, T., (2005), **Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri**, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, ss:23,117,129,136-137.
- TOSUN, Kemal, (1990), **Yönetim ve İşletme Politikası**, İşletme Fak. Yay. No:232, İşl. İktisadi Ens. Yay. No:125, İstanbul, ss:142.
- TOZKOPARAN, G. ve SUSMUŞ, T., (2001), **Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama**, Ege Akademik Bakış, ss:205,207-208.
- TSUI, A.S.; EGAN, T.D. and O'RELLY, C.A., (1992), **Bein Different: Relational Demography and Organizational Attachment**, Administrative Science Quarterly, 37, ss:569.
- ÜNSALAN, Erdal ve ŞİMŞEKER, Bülent, (2006), **Meslek Yüksekokulları ve METEB' e Göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, ss:31.
- VAROĞLU, D., (1993), **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss:9,18,50.
- VURAL, Z. Beril Akıncı, (1999), **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, ss:39-40.
- WAHN, J.C., (1998), **Sex Differences In The Continuance Component or Organization Commitment**, Group&Organizational Management, ss:256.

- WALLACE, J.E., (1995), **Corporatist Control and Organizational Commitment Among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firm**, Social Forces, 7, 3, ss:812.
- WASTI, Arzu, (2002), **Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context**, International Journal of Intercultural Relations, Vol:26, No:5, ss:201-202,526.
- WASTI, Arzu, (2009), **Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları**, ss:18.
- YAĞCI, K., (2003), **Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss:68.
- YAMAN, Erkan ve IRMAK, Yasin, (2010), **Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi**, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:13, Cilt:7, ss:166.
- YAZICIOĞLU, İ. ve TOPALOĞLU, I.G., (2009), **Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, İşletme Araştırmaları Dergisi, (http://isarder.org/tr/cilt1_no1/a1.pdf), ss:4.
- ZACCARO, S. and DOBBİNS, G., (1989), **Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachment**. Journal of Organizational Behavior, 10, 3, ss:267.

EK-1

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anketin amacı, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmaktır. Elde edilen bulgular akademik amaçlı bilimsel bir çalışma için kullanılacak ve verilen cevaplar gizli tutulacaktır. Bunun dışında herhangi bir amaçla kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu çalışmaya değerli katkılarınızla destek verdiğiniz için teşekkür ederiz.

Uğur UYSAL
İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme -Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı

BÖLÜM I: Bu bölümde katılımcılara ait betimsel bilgilere yer verilmiştir.

1. Cinsiyetiniz.

Bay Bayan

2. Yaşınız.

20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz.

Bekâr Evli

4. Eğitim Durumunuz.

Lise Yüksekokul Üniversite Yüksek Lisans
 Doktora

5. Ünvanınız.

Polis Memuru Başpolis Memuru Komiser Yrd. Komiser
 Başkomiser Emniyet Amiri Emniyet Müdürü

6. Toplam İş Tecrübeniz.

1 yıldan az 1-5 yıl arasında 6-10 yıl arasında 10 yıldan fazla

7. Mevcut İş Yerinde Çalışma Süreniz.

1 yıldan az 1-5 yıl arasında 6-10 yıl arasında 10 yıldan fazla

BÖLÜM II: Bu bölümde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa ilişkin önermelere yer verilmiştir. Lütfen, aşağıdaki yargılardan size uygun olan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Önermeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Çalıştığım kurumda herkes yaptığı işe ilişkin karar verme yetkisine sahiptir.					
2. Çalıştığım kurumda yönetim, şeffaf ve açık ilişkiler kurulmasını destekler.					
3. Çalıştığım kurumda yönetim çalışanları destekleyici çalışmalar yapmaktadır.					
4. Çalıştığım kurumun amaçları ile benim amaçlarım aynıdır.					
5. Çalıştığım kurumda çalışanlar yönetime her zaman kolaylıkla ulaşabilir.					
6. Çalıştığım kurumda karşılıklı güvene dayalı ilişkiler vardır.					
7. Çalıştığım kurumda ekip çalışmasına ve birlikteliğe önem verilmektedir.					
8. Çalıştığım kurumdaki görev tanımım ve yaptığım iş açık ve nettir.					
9. Çalıştığım kurumda insan kaynaklarına ve yönetime önem verilmektedir.					
10. Çalıştığım kurumda başarılı fikirler, projeler, daima ödüllendirilir.					
11. Çalıştığım kurumda çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.					
12. Çalıştığım kurumdaki işimde terfi olanakları vardır.					
13. Çalıştığım kurumda tüm teknolojik gelişmelere uyum sağlanır.					

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Önermeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
14. Kariyerimin kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutlu olurum.					
15. Çalıştığım kurumda, kendimi “aileden biri” gibi hissediyorum.					
16. Çalıştığım kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.					
17. Çalışanların kurumlarına her zaman bağlı olmaları gerektiğine inanıyorum.					
18. Çalıştığım kurum benim için kişisel açıdan çok şey ifade etmektedir.					
19. Şu an kurumumda çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.					
20. Çalıştığım kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.					
21. Çalıştığım kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.					
22. Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.					
23. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissediyorum.					
24. Çalıştığım kurumum hakkında kurum dışındaki insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.					
25. İnsanların kariyerlerinin çoğunu tek bir kurumda geçirmelerinin daha iyi olduğuna inanıyorum.					
26. Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın bedeli benim için çok ağır olmazdı.					
27. Bu kurumda çalışmaya devam etme nedenlerimden biri de sadakatin önemli olduğuna inanmamdır.					

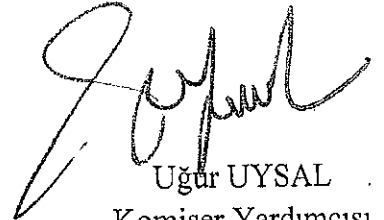
EK- 2

MALATYA POLİS MESLEK YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE

İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans yapmaktayım. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi" konulu tezimin amacı; örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Böylelikle çalışanların örgütlerine bağlılıklarını artırmada yardımcı olabilecek örgüt kültürü boyutları belirlenebilecektir. Ayrıca, demografik değişkenlere (cinsiyet, eğitim ve yaş) göre, çalışanların örgüt kültürü algılamaları ve örgütsel bağlılıklarındaki farklılıkların incelenmesi de çalışmanın diğer bir amacı olarak belirlenmiştir. Araştırma, örgüt kültürü belirleyicilerinin, çalışanların örgüte bağlılıklarının hangi yönde artırılacağına ortaya konulabilmesi bakımından da önem arz etmektedir.

Bu amaçla; ekte belirttiğim anket formunu Malatya Polis Meslek Yüksekokulu' ndaki Emniyet Hizmetleri Sınıfı personeline uygulamak istiyorum.

Gereğini emir ve tensiplerinize arz ederim. 26/02/2014


Uğur UYSAL
Komiser Yardımcısı

Ek:

1- Anket Formu (3 sayfa)

Personel Şube Müd. B.Ş.
01


Mehmet KARLI
Polis Meslek Yüksekokul Müdürü
1. Sınıf Emniyet Müdürü

Sayı: 531

Şube Müd. B.Ş.

Personel Şube Müd. B.Ş.

26.02.2014

Ş

EK-3

ÖZGEÇMİŞ

02.01.1978 tarihinde Çorum' da doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini Çorum' da tamamladı. 1998 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden mezun oldu. Askerliğini 1999 yılında, Ankara Zırhlı Birlikler Okulu Eğitim ve Tümen Komutanlığı' nda 265. Kısa Dönem olarak yaptı. 2003 yılında girdiği Emniyet Teşkilatında sırasıyla; EGM Polis Koleji Müdürlüğü, Koruma Dairesi Başkanlığı, İnterpol-Europol ve Sirene Dairesi Başkanlığı ile Malatya Polis Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü' nde çalıştı. 2010 yılından beri Malatya Polis Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü' nde Komiser Yardımcısı olarak görev yapmaktadır. 2012 yılında kazandığı İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans öğrenimine devam etmektedir. Evli olup, iki çocuk babasıdır. İyi düzeyde Fransızca bilmektedir.