

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:  
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

**Betül ÖZCAN**

**Danışman: Prof. Dr. Sabahat Bayrak KÖK**

**Haziran 2011  
DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Betül ÖZCAN tarafından Prof. Dr. Sabahat Bayrak KÖK yönetiminde hazırlanan “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi-Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı tez, aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 10.06.2011 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

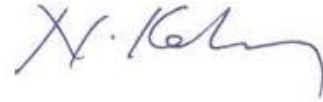
Prof. Dr. Sabahat Bayrak KÖK  
Jüri Başkanı-Danışman



Doç. Dr. Ayşe IRMIŞ  
Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. Naci KARKIN  
Jüri Üyesi



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
05/06/2011 tarih ve 12/15. sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Doç. Dr. Bilal SÖĞÜT  
Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırılmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza:

Öğrenci Adı Soyadı: Betül ÖZCAN

## TEŞEKKÜR

Her bir çalışma kişinin yoğun birikimlerinin ve emeğinin ürünü olmakla beraber arkasında birçok farklı destek unsurunu da barındırmaktadır. Bu tez çalışmasının baőlangıcından bitimine kadar olan her aşamasında bana yol gosteren, beni destekleyen, öneri ve eleőtirileriyle çalışmanın daha anlamlı bir hale gelmesini sağlayan değerli hocam ve tez danıőmanım Sayın Prof.Dr.Sabahat Bayrak KÖK'e,

Uygulama bölümündeki istatistiki analiz ve yönlendirmeleri ile araştırmanın yorumlanmasındaki katkılarından ötürü Sayın Yrd.Doç. Mehmet YILMAZ'a,

Araştırmanın őekillenmesine yardımcı olan anket çalışmasına gosterdikleri ilgi ve katkıları için Denizli'deki tüm meslektaőlarıma,

Tezin hazırlanmasında maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen, sabırla her bir aşamasında beni telkin ederek yüreklendiren babam Halil ÖZCAN, annem Bingöl ÖZCAN, ağabeyim Kıvanç ÖZCAN ve ablam Pınar ÖZCAN'a teőekkürü borç bilirim.

Betöl ÖZCAN

**ÖZET****ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BANKACILIK ALANINDA BİR ARAŞTIRMA**

ÖZCAN, Betül

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon  
Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Sebahat Bayrak KÖK

Haziran 2011, 151 sayfa

Küreselleşme ile birlikte işletmeciliğin giderek sınır ötesi bir konuma gelmesi birçok alanda değişikliklere neden olmuştur. Bilgi teknolojisi ve kitle iletişim araçlarının yaygınlık kazanması, çok uluslu işletmelerin kurulması ve çok farklı kültürel ortamlarda iş yapma zorunluluğunun doğması, rekabeti arttırmış; kültürün de örgütlerin yönetimindeki önemini ortaya çıkarmıştır. Örgüt kültürü, rekabetin kaçınılmaz olduğu bu ortamda örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir etken 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 en belirleyici unsurlardan biri de her bireyin örgütü başı başına bir olgu olarak özümsemesi ve içinde buldukları kurumun kimliğine, politikalarına ve vizyonuna bağlılık duyması olmuştur. Bu aşamada örgütsel bağlılığı; kurum kimliği, misyonu ve vizyonunun temel belirleyicisi olan örgüt kültürünün bir sonucu olarak algılamak yanlış olmayacaktır.

Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha önce birçok akademik çalışma tarafından ortaya koyulan varlığının saptanmasının ötesinde, yoğun istidam kaynağı olan bankacılık sektöründeki etkilerinin belirlenmesidir. Özellikle Kamu ve Özel banka çalışanlarına yönelik yapılan bu araştırma, iş sirkülasyonu yüksek olan bu sektördeki algılamaları açıklamaya çalışmıştır. 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. Bu nedenle güçlü bir örgüt kültürü ile yüksek bir örgütsel bağlılık tutumu taşıyan işgörelere sahip olabilmek avantajı açısından örgüt yönetimlerine düşen görev sorumluluk önem arz etmektedir.

**ANAHTAR KELİMELELER:** Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık

**ABSTRACT****THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH OVER THE BANKING SECTOR**

ÖZCAN, Betül

M. Sc Thesis in Department Of Business Administration

Thesis Advisor: Prof. Dr. Sebahat Bayrak KÖK

July, 2011, 151 Pages

With the globalization, cross border position of the business administration has resulted in several changes in many areas. The penetration of the information technologies and the mass communication tools, the establishment of the multinational companies and the necessity of doing business in different cultural business environments have increased the competition; and also have revealed the importance of the culture over the organisational management. The organizational culture; which is an important factor for the organization to achieve the goals in an environment in which the competition is inevitable, identifies the critical factors for the organization, puts forward the interaction between the individuals; supports the idea of commitment to the common belief and values of the organization by creating the organizational commitment feelings.

One of the critical factors for the organizations to be consistent or to expand its existence to the long term in an 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.

From this point forth, the purpose of this study, beyond proving the existence of the relationship between the organizational culture and the organizational commitment which had been proven before by many academical researchs, to identify the impactss on the banking sector which is an intense source of employment. This study, run for especially employees of government and private sector based banks, tries to explain the different perceptions in these highly circulated sectors. The findings obtained after statistical analyses and test made on field study, reveal the measure of influence of organisational culture levels over organisational commitment. It has been determined that, in the organisations having powerful organisational culture, the employees' organisational commitment had been affected in a positive way. As a result, regarding the advantage of having employees with powerful organisational culture and high organisational commitment, the responsibility of the management of the organisation is very important.

**KEY WORDS:** Organizational Culture, Organizational Commitment

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEŞEKKÜR.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	X
TABLolar DİZİNİ.....	XI
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

1.1. Örgüt Kavramı.....	3
1.2. Kültür Kavramı .....	5
1.3. Örgüt ve Kültür İlişkisi.....	7
1.4. Örgüt Kültürü Kavramı.....	9
1.4.1. Örgüt Kültürü Tanımı.....	10
1.4.2. Örgüt Kültürünün Önemi.....	13
1.4.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	14
1.4.4. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri.....	18
1.4.5. Örgüt Kültürünün İşlevleri.....	20
1.4.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	21
1.4.6.1. Değerler.....	21
1.4.6.2. Normlar.....	22
1.4.6.3. Varsayımlar.....	22
1.4.6.4. Liderler ve Kahramanlar.....	23
1.4.6.5. Törenler ve Seremoniler.....	24
1.4.6.6. Hikaye ve Efsaneler.....	25
1.4.6.7. Semboller .....	25
1.4.6.8. Dil.....	26
1.4.6.9. Slogan.....	26
1.5. Örgüt Kültürünü Etkileyen Temel Faktörler.....	27
1.5.1. Örgüt İçi Faktörler.....	27
1.5.1.1. Lider.....	27

1.5.1.2. İnsan Kaynakları Politikaları.....	28
1.5.1.3. Örgütsel İletişim.....	29
1.5.1.4. Motivasyon.....	29
1.5.2. Çevresel Faktörler.....	30
1.6. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller.....	31
1.6.1. Parsons Modeli.....	32
1.6.2. Schein Modeli.....	32
1.6.3. Deal ve Kennedy Modeli.....	33
1.6.4. Peters ve Waterman'ın Modeli.....	35
1.6.5. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli.....	36
1.6.6. Hofstede Modeli.....	37
1.6.7. Handy Modeli.....	38
1.7. Örgüt Kültürünün Değişimi ve Gelişimi.....	39
1.7.1. Örgüt Kültürünün Gelişimi.....	40
1.7.2. Örgüt Kültürünün Değişimi.....	42

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	45
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı Tanımı ve Kapsamı.....	45
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	48
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	50
2.1.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme.....	50
2.1.3.2. Örgüt İçin Fedakarlıklarda Bulunabilme.....	50
2.1.3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma.....	51
2.1.3.4. Örgütle Özdeşleşme.....	51
2.1.3.5. İçselleştirme.....	52
2.2. Örgütsel Bağlılığın Oluşum Süreci ve Unsurları.....	52
2.2.1. Oluşum Süreci.....	52
2.2.1.1. Aday Seçme ve İşe Alma Süreci.....	53
2.2.1.2. Sosyalleşme.....	54
2.3. Örgütsel Bağlılığın Unsurları.....	54



2.3.1. Duygusal Bağlılık.....	55
2.3.2. Devam Bağlılığı.....	57
2.3.3. Normatif Bağlılık.....	58
2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	60
2.4.1. Tutumsal Bağlılık.....	61
2.4.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	62
2.4.1.2. Kanter'in Yaklaşımı.....	63
2.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	64
2.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	65
2.4.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı.....	66
2.4.2. Davranışsal Bağlılık.....	67
2.4.2.1. Becker'in Yaklaşımı.....	69
2.4.2.2. Salancik Yaklaşımı.....	70
2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	71
2.4.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi.....	71
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	73
2.5.1. Kişisel Faktörler.....	74
2.5.1.1. Yaş.....	74
2.5.1.2. Cinsiyet.....	75
2.5.1.3. Medeni Durum.....	76
2.5.1.4. Eğitim Durumu.....	77
2.5.1.5. Örgütteki Çalışma Süresi.....	77
2.5.2. Örgütsel ve Kültürel Faktörler.....	78
2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	80
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	81
2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları.....	82
2.6.2. İlimli Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları.....	83
2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları.....	84

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

3.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık.....	87
3.2. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Oluşturmasında Gerekli Koşullar.....	92

3.2.1. Personel Güçlendirme Algısı.....	92
3.2.2. Örgütsel Adalet Algısı.....	94
3.2.3. Algılanan Örgütsel Destek.....	96
3.2.4. İşe İlişkin Faktörler.....	97
3.2.5. Psikolojik Sözleşme.....	98
3.2.6. Liderlik ve Yönetim Tarzı.....	99
3.2.7. Örgütsel Güven Duygusu.....	103
3.2.8. Takdir Edilme Duygusu.....	106
3.2.9. Örgütsel Bağdaşımılık Algısı.....	107
3.2.10. Role İlişkin Unsurlar.....	108
3.2.11. Ücret Düzeyi.....	109
3.2.12. Kararlara Katılma Olanağı.....	110
3.2.13. Örgütün İnsan Kaynakları Politikaları.....	112
3.2.14. Örgütün Çalışanlara Bakış Açısı.....	113
3.2.15. Örgütsel Ödüller.....	113

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

4.1. Araştırma Amaç Yöntem ve Bulguları.....	117
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	117
4.1.2. Araştırmanın Yöntemi.....	117
4.1.3. Evren ve Örneklem.....	119
4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	119
4.1.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	120
4.1.5.1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	120
4.1.5.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizi.....	124
4.1.5.2.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Örgüt Kültürü Faktörlerine Göre Analizi.....	124
4.1.5.2.2. Demografik Değişkenler ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizi.....	128
4.1.5.3. Araştırma Alt Hipotezlerinin Analiz Edilmesi.....	136

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	145
KAYNAKLAR .....	152
EKLER.....	161

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

Sayfa

<b>Şekil 1.1. Kültür ve Sistem Teorisi Çerçevesi.....</b>	<b>7</b>
<b>Şekil 1.2. Kültürün Katmanları ve Etkileşimleri .....</b>	<b>15</b>
<b>Şekil 1.3. Çevre-Strajik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür.....</b>	<b>31</b>
<b>Şekil 1.4. Japon, Amerikan ve Teori Z Kültüründeki Örgütler.....</b>	<b>34</b>
<b>Şekil 2.1. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....</b>	<b>53</b>
<b>Şekil 2.2. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı...58</b>	
<b>Şekil 2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....</b>	<b>59</b>
<b>Şekil 2.4. Örgütsel Bağlılıkta Tutamsal ve Davranışsal Perspektifler.....</b>	<b>70</b>
<b>Şekil 2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....</b>	<b>72</b>
<b>Şekil 2.6. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçlarına İlişkin Tablo.....</b>	<b>84</b>
<b>Şekil 3.1. Kaynakların Dağıtımı ve Karar alma Sürecine İlişkin Adalet.....</b>	<b>93</b>
<b>Şekil 3.2.Örgütsel Güven Ortamını Öncülleri ve Sonuçlarına İlişkin Model..</b>	<b>103</b>

## TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

<b>Tablo 1. Örneklem Yeterlilik Analizi Testi.....</b>	<b>118</b>
<b>Tablo 2. Ankete Katılan Personelin Kurum Bilgisi.....</b>	<b>121</b>
<b>Tablo 3. Ankete Katılan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı.....</b>	<b>121</b>
<b>Tablo 4. Ankete Katılan Personelin Yaşa Göre Dağılımı.....</b>	<b>121</b>
<b>Tablo 5. Ankete Katılan Personelin Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....</b>	<b>122</b>
<b>Tablo 6. Ankete Katılan Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....</b>	<b>122</b>
<b>Tablo 7. Ankete Katılan Personelin Unvanlara Göre Dağılımı.....</b>	<b>123</b>
<b>Tablo 8. Ankete Katılan Personelin Toplam İş Tecrübesine Göre Dağılımı...</b>	<b>123</b>
<b>Tablo 9. Ankete Katılan Personelin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....</b>	<b>124</b>
<b>Tablo 10. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Regresyon Tablosu....</b>	<b>124</b>
<b>Tablo 11. Örgüt Kültürü Faktörlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Tablo .....</b>	<b>126</b>
<b>Tablo 12. Örgüt Kültürü Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Örgüt Kültürü Faktörlerine Ait Katsayıları.....</b>	<b>127</b>
<b>Tablo 13. Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi.....</b>	<b>129</b>
<b>Tablo 14. Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi.....</b>	<b>129</b>
<b>Tablo 15. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Genel Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması.....</b>	<b>130</b>
<b>Tablo 16. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Devam, Normatif ve Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması.</b>	<b>131</b>
<b>Tablo 17. Banka Çalışanlarının Medeni Durumları İle Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu.....</b>	<b>131</b>
<b>Tablo 18. Banka Çalışanlarının Medeni Durumları İle Duygusal, Normatif ve Devam Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu.....</b>	<b>132</b>
<b>Tablo 19. Banka Çalışanlarının Toplam İş Tecrübesi İle Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu.....</b>	<b>133</b>
<b>Tablo 20. Toplam İş Tecrübesine Göre Genel Bağlılık, Normatif, Devam ve Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırması.....</b>	<b>133</b>
<b>Tablo 21. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İle Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi.....</b>	<b>134</b>
<b>Tablo 22. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İle Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu.....</b>	<b>135</b>
<b>Tablo 23. Banka Çalışanlarının Mevcut İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Genel Bağlılık, Devam, Normatif ve Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması.....</b>	<b>136</b>
<b>Tablo 24. Kamu ve Özel Banka Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ortalamalarının Karşılaştırılması.....</b>	<b>137</b>
<b>Tablo 25. Kamu ve Özel Bankalarının Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamalarının Farkı Testi.....</b>	<b>137</b>
<b>Tablo 26. Kamu ve Özel Bankalarının Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamalarının Karşılaştırılması.....</b>	<b>138</b>

<b>Tablo 27. Banka Çalışanlarının Unvanlarına Göre Duygusal Bağlılık Boyutu Ortalamalarının Farkı Testi.....</b>	<b>139</b>
<b>Tablo 28. Tamhane Çoklu Karşılaştırma Testi.....</b>	<b>140</b>
<b>Tablo 29. Banka Çalışanlarının Unvanlarına Göre Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması.....</b>	<b>140</b>
<b>Tablo 30. Banka Çalışanlarının Unvanlarına Göre Devam Bağlılık Boyutu Ortalamalarının Farkı Testi.....</b>	<b>141</b>
<b>Tablo 31. Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi.....</b>	<b>141</b>
<b>Tablo 32. Unvanlara Göre Devam Bağlılığı Ortalamalarının Karşılaştırılması.....</b>	<b>142</b>
<b>Tablo 33. Banka Çalışanlarının Unvanlarına Göre Normatif Bağlılık Boyutu Ortalamalarının Farkı Testi.....</b>	<b>142</b>
<b>Tablo 34. Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi.....</b>	<b>143</b>
<b>Tablo 35. Unvanlara Göre Normatif Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması.....</b>	<b>143</b>
<b>Tablo 36. Araştırma Hipotezlerinin Durumu.....</b>	<b>144</b>

## GİRİŞ

Başarı odaklı 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 başlamıştır. 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 gelişim ve değişim dalgasında örgütler, sağlam kültürleri, işbirliği içindeki işgörenleri ve ortak değerleri sayesinde ayakta kalabilmişlerdir.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik vererek, örgüte bağlanmalarına yardımcı olan paylaşılmış ortak değerler ve normları sunmakla beraber örgütsel bağlılığın oluşması yönünde önemli bir adımı teşkil etmektedir. Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde insan faktörünün öneminin anlaşılması, örgüt ve işgören uyumu ile güçlü kültürel değerlerle desteklenmiş sadakate dayanan bağlılığa duyulan gereksinimi arttırmıştır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerleriyle örgüt üyelerinin hedef ve değerlerinin bütünleşmesi; örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba gösterme ve örgüt üyeliğinin devamlılığını sürdürme olarak tanımlanarak örgütün sağlamlaşmasına destek vermektedir.

Bu çalışmada işgörenin örgütsel davranışları üzerinde etkisi bulunan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları değişik yönleriyle ele alınmaktadır. Temel amaç, araştırma yapılan kurumlar içindeki örgütsel yaşamın temel karakterini anlamada örgüt kültürünün rolü ve bu kültürel boyutların çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirleyici etkilerini belirlemektir. İşletmeler açısından çok daha fazla önem ifade eden bu iki unsurun, birbiriyle de etkileşim içinde oldukları düşüncesi çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

İlk bölümde kültür ve örgüt kuramlarının teorik açıklamalarına yer verilmiş; örgüt kültürü kavramının oluşmasındaki rolleri üzerinde durulmuştur. Buradan hareketle örgüt kültürü tanımlarına, önemine, öğelerine, türlerine, özelliklerine ve oluşum aşamaları ile gelişimine değinilmiştir.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, önemi, oluşum süreci, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörlere yer verilmiş, işgörenlerin örgütsel bağlılık sonuçları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ve bu alanda yapılan çalışmalar ile örgüt kültürünün örgütsel bağlılık oluşturmada gereken koşulların belirlenmesine yönelik faktörlere yer verilmiştir. Temel amaç, çalışmanın araştırma kısmı için zemin hazırlamak olmakla beraber, iki kavram arasındaki ilişkinin literatür tarafından desteklendiğini göstermektedir.

Son bölümde ise; araştırmanın verileri, Denizli'deki Kamu ve Özel Banka çalışanları üzerinde uygulanan anket taraması yoluyla temin edilmiştir. Anket verileri elde edildikten sonra güvenilirlik testi yapılmış; araştırma uygulanan örnek kütlenin 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. Elde edilen bulgular neticesinde ana hipotezimiz kabul edilmiştir. Sonuç itibariyle, güçlü örgüt kültürüne sahip örgütler, örgütsel bağlılığı yüksek işgörelere sahip bulunmaktadır; özetle örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürü, örgütteki işgörelerin beklentileri ile örgüt tarafından sağlanan koşullar arasında bir anahtar işlevi üstlenerek kişilerin örgüte olan aidiyetlerini pekiştirmekte, örgütsel bağlılık oluşmasında pozitif bir etki yaratmaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

### 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.tdksozluk.com/s/orgut/>). Hasanoğlu'na göre ise örgüt, “ insanların bir ya da daha fazla gereksinmesini gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistem” olarak ifade edilmiştir. Bu sistemde, örgüt amaçları yöneten ve yönetilenlerin örgütte çalışma amaç ve gereksinmelerinin karşılanması da söz konusudur (Hasanoğlu, 2004:44).

Diğer taraftan, örgüt, iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin mantıklı bir şekilde organize olmasıdır. Örgütün varlığı belli kişilere bağlı değildir; üyeleri yüzde yüz değişse bile yaşayabilir (Schein, 1978:11).

Örgüt, insanların bir takım amaçlara ulaşma uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir. Birey ve grup ayrı ayrı resmi bir örgüt yapısı içinde varlıklarını sürdürürlerken yönetim tarafından oluşturulan bu yapı, birey ve grup arasındaki ilişkilerin gelişmesinde hem bir düzen ve sistem sağlar, hem de örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur (Özkalp ve Kırel, 2001:4). En genel tanımıyla örgüt, insanlardan ve onların eşgüdümlemiş eylemlerinden oluşur (Terzi, 2000:1).

Allaire ve Firsirotu (1984), örgütlerin amaçlarının ve devamının sağlanması ile ilgili hedeflerinin olduğunu ileri sürmektedirler. Örgüt kavramını açıklamaya ilişkin olarak yapılan tanım ve tartışmaları, biyolojik, sosyolojik ve antropolojik temellere

dayalı bakış açıları olmak üzere üç başlıkta toplamışlardır. Buna göre, biyolojik açıdan yaklaşıldığında örgütler canlı birer varlık olarak tasarlanmakta ve diğer canlılar gibi yaşamlarını sürdürme amacı güttükleri kabul edilmektedir. Antropolojik açıdan bakıldığında ise örgütler, adeta bir insan gibi düşünülmemekte, örgütlerin belli kişilikleri olduğu, belirli ihtiyaçları bulunduğu, tıpkı bir insan gibi bilişsel süreçlere sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu bakış açısı örgüte daha çok kültürel yönden yaklaşmakta, zaman içinde örgütlerin kendilerine özgü bir kimlik ve kültür geliştirdiklerini kabul etmektedir. Sosyolojik açıdan yaklaşıldığında da yaygın ve süregelen benzerlik örgütlerin küçük birer toplum olduklarının kabul edilmesidir. Nitekim birçok yazar da örgüt tanımı için 'küçük topluluk' yaklaşımını kullanmaktadır (Allaire ve Firsirotu, 1984:193).

Örgüt, toplumdaki ihtiyaçların karşılanması ilkesinden yola çıkılarak, iş ve işlev bölümü yoluyla bir yaptırım gücü ve sorumluluk düzeni içinde topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonu olarak tanımlanabilmektedir. Bir grupta yer alan insanların, hedefledikleri ortak amaçlara ulaşma yolunda, gerek kendi çabalarını, gerek araç ve gereçleri belli bir düzene sokma sürecinden geçirdikten sonra meydana getirdikleri yapı, bir örgütü ifade etmektedir. Bu yolla meydana gelen her örgütün, bir giriş, yerleşme ve gelişme aşamalarından geçtiği belirtilmesi gereken önemli noktalardandır.

Örgütlerin, iç dinamiklerinin ve örgüt- çevre ilişkisinin incelenmesi sonucunda, örgüt anlayışının dayandığı önemli noktalar şöyle sıralanabilir (Sağlam, 1979: 59):

- Örgütler bir açık sistem olarak kabul edilebilirler. Bu sistem çevresi ile sürekli karşılıklı iletişim içindedir.
- Örgütler çok yönlü amaçları ve işlevleri olan sistemler olarak düşünülmelidir.
- Örgütler birçok alt sistemden oluşan sistemlerdir ve bu alt sistemler birbirleriyle ve örgütün tamamıyla kendi içinde dinamik bir ilişki içindedirler.
- Örgüt sisteminin alt sistemleri birbirine bağlı olduğu için, bir alt sistemdeki değişme doğal olarak diğer alt sistemlerin ve bütünün davranışını etkileyebilmektedir.

- Örgüt dinamik bir çevre içindedir ve bu çevre başka sistemleri de içermektedir. Karşılıklı ilişkiden kaynaklanan etkileşimle bu çevre örgütten bazı isteklerde bulunur ya da örgütte bazı baskılar ve sınırlamalar koyar.
- Örgüt ile çevresi arasındaki bağların çokluğu ve karmaşıklığı örgüt sınırlarının saptanmasında güçlük yaratmaktadır.

Tüm bu tanımlardan yola çıkıldığında örgüt, belirli bir amacı gerçekleştirmek için birtakım iş ve süreçlerin belirli insanlar tarafından yerine getirildiği, yerleşme ve gelişme basamakları ile oluşmuş ve tasarlanmış küçük bir topluluk olarak tanımlanabilmektedir.

Daft (1997:13), örgütlerin önemini şu ana başlıklar altında toplamıştır:

1. Belirli amaçlara ulaşmak için kaynakları bir araya getirirler.
2. Mal ve hizmetlerin verimli bir şekilde üretimini sağlarlar.
3. Yeniliğe yöneliktirler.
4. Modern üretim teknikleri ve bilgisayar temelli teknoloji kullanırlar.
5. Değişen çevreye uyum gösterebilir, değişken bir çevreyi etkileyebilirler.
6. Sahipleri, çalışanları ve müşterileri için değer yaratırlar.
7. Farklılığın devam eden çelişkisi, etik, kariyer basamakları, çalışanların koordinasyonu ve motivasyonu gibi konularla uğraştıkları için yeni anlayış ve yaklaşımlar geliştirirler.

## 1.2. Kültür Kavramı

Kültür kavramı, Latince kökenli bir kelime olmakla birlikte Türkçeye Fransızcadan geçtiği bilinmektedir. Kültür sözcüğünün kaynağının bakmak, yetiştirmek anlamlarına gelen "colere" ve "culture" kelimeleri olduğu kabul edilmektedir. 18. yüzyıldan önce, "ekip yetiştirme veya bakma sürecine verilen ad" olarak kullanılan kültür sözcüğü, günümüze değin farklı anlamlar yüklenmiştir. Bugün, kültür kavramı, insanın, toplumun bir üyesi olması dolayısıyla, öğrendiği toplumsal gelenekleri, adetleri, diğer kabiliyet ve alışkanlıkları, bilgiyi, sanatı, ahlakı kapsayan bütünsel bir anlamı ifade etmektedir (Güvenç, 1997:55).

Kültür, bir kavram olarak, tanımında uzlaşmaya varılamamış, çok geniş bir alan ve kapsama sahip olan bir sözcüktür. İnsana ilişkin bir kavram olan kültür, tarih içinde oluşmuş bir anlam sistemi olarak ifade edilmektedir (<http://tr.wikipedia.org/wiki>). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise kültür,

“Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü”

olarak tanımlanmıştır (<http://tdkterim.gov.tr>). Diğer yandan literatürde ilk anlaşılır ve detaylı tanımlama İngiliz antropolog Tylor tarafından yapılmıştır. Tylor, 1871'deki çalışmalarında kültürü; bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, adet, gelenek ve toplumun bir üyesi olarak kişinin yaşayarak kazandığı huylar ve yetenekler toplamı olarak tanımlamıştır (Kabakçı, 2007:3). Çizilen bu genel çerçevenin yanı sıra, her ne kadar herkesin kabul edeceği geniş kapsamlı bir tanım yapılamamış olsa da davranış bilimleri açısından bir tanım yapmak mümkün olmaktadır. Buna göre kültür, nesilden nesile aktarılan, toplumdan bireye kazandırılan bir yaşama biçimidir. Kaynağı insan ve toplum olan, insanların doğuştan ölüncüye kadar öğrenmiş oldukları ortaklaşa paylaşılan bütün davranış kalıpları veya alışkanlıklar olmakla birlikte nesilden nesile aktarılan sosyal bir mirastır (Eroğlu, 2007:128). Schermerhorn, Osborn ve Hunt da kültürü bir grup insan ve ya toplum içinde öğrenilmiş ve paylaşılmış hareket biçimi olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda kültür, insanlar tarafından paylaşılan bir olgu olmakla beraber, farklı gruplar arasındaki sınırı çizen bir özelliğe de sahiptir. Bunun en temel nedeni ise, bireylerin doğup yetiştikleri toplum içindeki paylaşım ve öğretilerle kültürü öğrenmeleridir (Schermerhorn, Osborn ve Hunt, 2000:44). Schein ise kültürü grubun dış çevredeki yaşamsal sorunlarını ve içindeki bütünleşme problemlerini çözerken bu zaman zarfında öğrendiği şeylerden oluşan kesintisiz bir davranışsal, anlayışsal ve duygusal bir süreç olarak tanımlamaktadır (Schein, 1990:111).

Doğan'a göre kültür, toplumun birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümünü sırasında öğrenilmiş, amaca uygunluk nedeniyle de yeni katılan bireylere aktarılmak istenen beceri, deneyim, tecrübe, yöntem, gelenek, görenek, değer ve inançların tümüdür. Bu kapsamda kültür, hem genel hem de özel bir kavram olmakla birlikte kolektif bir özelliğe de sahiptir. Yani bireylerin tek başlarına yarattıkları bir şey değildir. Tarihi ve sürekli olmakla birlikte ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemi

olmasından hareketle ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcı bir özelliğe sahiptir. Kültür, bir toplumun bireylerini yalnızca paylaşılan değerler, duygular, inançlar kanalıyla değil aynı zamanda bireylere yüklediği yükümlülükler itibariyle de bütünleştirir (Doğan, 2007:16-18). Kültür, bir toplumu meydana getiren bireylerin hem kendi aralarındaki, hem kendileri ile toplum arasındaki, hem de toplumlar arasındaki ilişkileri düzenler. Bu nedenle, insanın belirli bir tarzda davranması, belirli bir kültürün sahibi olmasından ileri gelmektedir. Bu da insan davranışının çoğunun kültürün fonksiyonu olduğunun göstergesidir (Eroğlu, 2007:129).

Tanımları üzerinde uzlaşıya varılamayan kültür kavramı, hangi çerçevede ele alınırsa alınsın, mutlak olan bir yönü bazı öğelerin birleşmesinden oluşmuş olmasıdır. Diğer yandan kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumun üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılaması ve birleştirici-bütünleyici eğilimi olması da yine kültür tanımlarının değindiği ortak özelliklerdendir (Vural, 2003:38).

Arslan tarafından farklı toplumlardaki bireylerin temel ihtiyaçlarının karşılanış biçimindeki farklılıklar, yani evlerin, giyimin, beslenmenin değişik oluşu, inanç ve ideallerdeki farklılıklara paralel olduğu belirtilmektedir. Bu da bütün bir yaşam düzenindeki değişikliğe, dolayısıyla apayrı bir kültür yapısına işaret edecektir. Aynı toplum içinde, belli değerleri, tarzları, alışkanlık ve davranışı benimseyen gruplar kendilerini, bunları benimsemeyenlerden kültürel olarak farklılaştırmış olurlar ki bunun en güzel örneğini aile, uluslar, dinler ve ya çeşitli örgütler teşkil eder. İşletmeler bazında kültür, işletmeyi çevreleyen dış çevrenin bir unsuru olarak ele alınmış ve sistem yaklaşımında işletmenin iç sistemini etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla da kültür, örgütsel bazda her örgütün diğer örgütlerden kültürel olarak farklılığını ifade eden bir kavram özelliği taşımaktadır. Böylelikle, örgüt kültürü tanımlarının da dayanak noktasının ‘her örgütün diğer örgütlerden kültürel olarak farklılığı’ olması kaçınılmazdır (Güney, 2000:178-179).

### **1.3. Örgüt ve Kültür İlişkisi**

Örgüt, ortak bir amaç için bir araya gelmiş insanlardan oluşan birlik olarak tanımlandığına göre, yapısal faktörlerinin yanı sıra insan faktörünü de içinde

barındırdığı görülmektedir. Örgütler, küçük topluluklar olarak düşünüldüğünde her birinin farklı kültürel özellikleri taşıdığı söylenebilir. Nasıl her bireyin kendine has tutumu kendini kişinin karakterinde gösteriyorsa, örgütlerin kişiliği de kendini onların farklı kültürlerinde göstermektedir (Allaire ve Firsirotu, 1984:193-194).

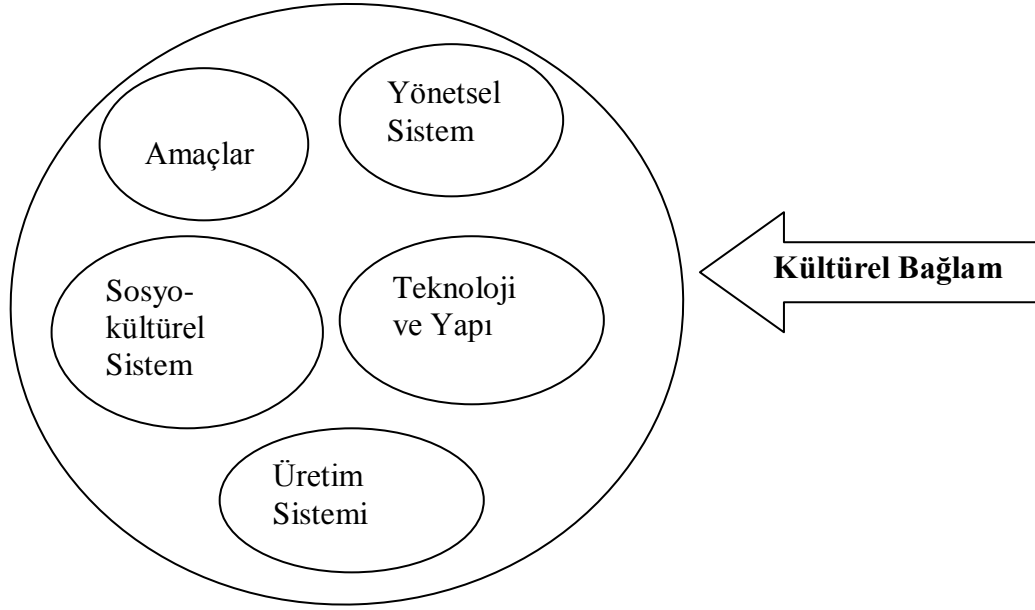
Yapılan çeşitli araştırma veya çalışmalarda kültür kavramının antropoloji disiplininin alındığı belirtilmekle birlikte tanımı ve anlamı ile ilgili hala görüş birliğine varılamamıştır. Dolayısıyla da kültürün örgüt çalışmalarına uygulanması ile de farklı görüşler mevcuttur (Smircich, 1983:339). Antropoloji kültürü “bireyin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını sağlayan bir mekanizma” olarak tanımlarken, örgüt teorisinin önemli bir konusu olan durumsal yaklaşım da örgütü “hedeflenen amacı gerçekleştirme yolunda bir organizma” olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında da kültür kavramının örgüt çalışmalarında farklılık ve çeşitlilik gösterdiği açıktır (Smircich, 1983:342). Bununla beraber, kültür ve örgüt kavramlarının birbiri ile etkileşim halinde olduğu ve önemli ortak noktalarının var olduğu da bir gerçektir. Öncelikle paylaşılmış değer ve inançlar olarak kabul edilen kültürün, birçok önemli işlevi vardır: Birincisi, örgüt üyelerinde aidiyet duygusu oluşturur. İkincisi, kendinden daha büyük bir şey için uyum sağlanmasını kolaylaştırır. Üçüncüsü, kültür sosyal sistem düzenini oluşturur. Son olarak kültür davranışları yönlendiren ve şekillendiren yani bir etki yaratan araç olarak görev yapar (Smircich, 1983:345-346).

Allaire ve Firsirotu da sosyal bir sistem olarak adlandırdıkları örgütün yapısını ve kültürünü etkileyen üç ana unsur olduğunu ileri sürmüşlerdir (Allaire ve Firsirotu 1984:209):

- Örgütün içinde bulunduğu toplumun değer ve özellikleri
- Örgütün tarihçesi ve geçmişteki liderleri
- Durumsal koşullar (teknoloji, rekabet, ekonomik sistem, çevre etkisi gibi)

Tüm örgüt-kültür ilişkisi genel çerçevede ele alındığında, örgütleri kültürel bakış açısıyla açıklamaya çalışan yaklaşımlar, yukarıda sayılan unsurların en azından bir yönüyle kültür tarafından belirlendiğini kabul etmektedirler. Bu bakış açısına sahip görüşler de iki farklı grupta toplanmışlardır. Birinci grup, örgütün içinde bulunduğu kültürel çevreyi belirleyen yani örgütü içinde bulunduğu çevrenin bir parçası olarak kabul eden bir yaklaşıma sahiptir. İkinci grup görüş ise, kültürü örgütsel sistemin ögesi

olarak ele alan bir yaklaşımdır. Bu görüşe göre örgütler, kültür üreten sosyal yapılar olarak ele alınmaktadır. Simircich'e göre de kültür, örgütsel sistemin temel öğelerinden biridir (Simircich, 1983:343-347). Simircich bu konudaki görüşlerini şekil 1'deki gibi ele almaktadır. Buna göre, yukarıda belirtilen iki görüşün de örgütsel sistemleri sistem kuramındaki açık sistemler olarak gördüğü, örgütlerin çevreyle ilişkilerini biçimlendirdiği kabul edilmektedir. İlk gruptakiler, sistem-çevre ilişkilerini kültürel çevreye bağlarken, diğerleri kültürel sistemi örgütsel sistemin bir elemanı olarak yorumlamaktadırlar.



**Şekil 1.1. Kültür ve Sistem Teorisi Çerçevesi (Simircich, 1983:345).**

#### **1.4. Örgüt Kültürü Kavramı**

1980'li yıllardan sonra küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte, örgütler, ulusal ve uluslar arası sistemde rekabet güçlerini arttırmak durumunda kalmışlardır. Örgütlerin rekabet güçlerini arttırma çalışmalarının temelinde de çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmeleri ve örgütü benimseme içgüdüleri ile örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmeleri yer almaktadır. Bu durum örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirmektedir ki tüm örgütlerde var olan bu ortak güç 'örgüt kültürü' dür. Örgüt açısından kültür; kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, öngörülen amaçlara ulaşma yolunda ortak bir zemin hazırlayan, belirli insan topluluklarınınca oluşturulan inançlar, değerler ve kişilerarası etkileşimlerin tamamıdır.

Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüt üyelerine sahip oldukları toplumsal kültürün yanı sıra farklı bir kimlik vererek örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (Köse ve diğerleri, 2001:219-222).

#### 1.4.1. Örgüt Kültürü Tanımı

Örgüt kültürü kavram olarak yeni bir kökene sahip olmakla beraber, son yıllarda organizasyonlardaki değişime ve gelişime belirleyici etki yaptığı öne sürülen kavramlardan biri olarak görülmektedir (Hasanoğlu, 2004:43). Önceleri antropolojik, etnografya, sosyoloji ve sosyal psikoloji disiplinlerinin konusunu oluşturmaktayken, 1980’li yılların başından itibaren yönetim ve organizasyon dalında uygulama alanı bulmuş ve bir çok araştırmacının ilgi odağı haline gelmiştir (Tiryaki, 2005:23). Örgütlerin gözle görülmeyen bir boyuta sahip olduğunun fark edilmesi, onun aynı zamanda kültürel oluşumlar olarak görülmeye başlanmasına; dolayısıyla örgüt kültürü kavramının örgütsel birçok olguyu açıklamaya ve anlamaya olanak verdiğinin düşünülmesine neden olmuştur (Gizir, 2008:183).

Örgüt kültürü kavramının literatüre girmesinde W.Ouichi’nin “Z Teorisi” (1981), Peters ve Waterman’ın “Mükemmeli Arayış” (1982), Deal ve Kennedy’in “Örgüt Kültürü” (1982) ve Schein’in “Örgüt Kültürü ve Liderlik” (1984) adlı eserleri etkili olmuştur. Örgüt kültürü tanımının ise Pettigrew’in “Örgüt Kültürü Üzerine Bir Çalışma” adlı çalışması ile akademik literatüre girdiği ifade edilmektedir (Erdem, 2007:63).

Hatch’in örgüt kültürünü “organizasyondaki yaşama şekli” olarak yorumlamasından da anlaşılacağı üzere (Hatch, 1997:204) örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünüdür. Böylelikle her insanın olduğu gibi her örgütün de kendine özgü normlarının, inançlarının, varsayımlarının olduğunu gösterir (Doğan, 2007:102). Her ne kadar kavramın ifade etmek istediği şey açık gibi görünse de özünde ‘örgüt’ ve kültür’ kavramlarının tanımlanmasının güçlüğü, ‘örgüt kültürü’ kavramı için de ortak bir tanım oluşturulmasını zorlaştırmıştır. Bu nedenle günümüzde örgüt kültürünün nasıl tanımlanacağına ve hangi yöntemlerle araştırılması gerektiğine ilişkin görüş birliği yoktur. Bu nedenle de farklı unsurları içinde barındıran ve değişik yaklaşımların yer aldığı birçok tanımlama yapılmıştır.



Örgüt kültürü üzerine birçok çalışma yapmış olan Schein (1984), örgüt kültürünü,

“içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için, belirli bir grubun üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayım modeli”

olarak tanımlamaktadır (Schein, 1984:3).

Deal ve Kennedy örgüt kültürünü “iş yapma ve yürütme biçimi” olarak tanımlamış olup, örgütsel kültürün unsurlarını değerler, iş ortamındaki uygulamalar, kahramanlar ve daha çok dolaylı iletişim kanallarıyla anlatılan hikayeler olarak belirtmektedir (Kaya, 2008:122;Tiryaki, 2005:24). Konuyla ilgili sosyoloji, örgütsel davranış ve antropoloji alanlarında yazılan eserlerden derlemeler yapan Deshpande ve Webster örgüt kültürünü “bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni” şeklinde tanımlamaktadırlar (Eren, 2006:135). Bu alanda çalışmış olan bilim insanlarının bir bölümü örgüt kültürünü, “yaygın olarak paylaşılan ve insanların işte nasıl davranacağıyla ilgili olan inançlar ile hangi amaç ve görevlerin önemli olduğunun ayırt edilmesini sağlayan değerlerin oluşturduğu bir küme” olarak diğer bölümü de “zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerler” olarak ele almaktadırlar. Campbell ise tüm bu farklı tanımlamaların ortak iki özelliği barındırdığını ifade etmektedir: Her bir kültürün kendine has bir fonksiyonunun olması ve örgüt kültürünün üyelerin zihinsel aktivitelerinde yatması (Murat ve Açıkgoz, 2007:3).

Daft’a göre, “örgüt, üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu” olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, o örgüt içinde yaşayan ve onun üyesi olan kimselerin, örgütün kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek oluşturdukları köklü davranış, ahlaksal tavır ve alışkanlıklarla o topluluğun özelliklerini yansıttıkları söylenebilmektedir (Eren, 2006:136).

Yapılan bir çok farklı tanımlamalara rağmen, tüm tanımlarda dikkati çeken ortak noktalar ve tanımların üzerinde yoğunlaştığı temel unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Luthans ve diğerleri, 2006:154; Sarıkamış, 2005:20-21; Doğan, 2007:104-105):

- Örgüt kültürü üyelerce paylaşılan bir değerler bütünüdür.
- Bu değerler, örgüt çalışanlarınca sorgulanmaksızın benimsenir.
- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki işbirliğinin sınırlarını ve yapılması gereken iş miktarını belirten normları içerir.
- Örgüt kültürü, örgüt – çevre ve örgüt içi ilişkilerin nasıl olması gerektiği yönündeki sınırları belirler.
- Örgüt kültüründen, örgüt var olduğu sürece bahsedilebilir.
- Örgüt kültürünün özü, sorunları çözme konusundaki önceliklerin ve nasıl çözüleceği yönündeki görüşlerin işe yarayacağına ilişkin yerleşmiş inançlardır.

Hatch ise, örgüt kültürü tanımlarının ortak paydasını ‘paylaşım’ kavramının oluşturduğunu savunmaktadır. Ona göre, ‘kültür paylaşımı’ yani ortak bir kültüre sahip olmak, her üyenin o atmosfere geniş anlamda katkısını ve katılımını içerir. Her bireyin kişisel anlamda katkısı ve deneyimi aynı değildir (Hatch, 1997:205-206).

Örgüt kültürü, üyesi olunan örgütün o çevrede tanınmasını, diğer örgüt ve bireylerle ilişkilerini, toplumdaki yerini ve düzeyini yansıtması ile örgütü topluma bağlayan ve başarısını belirleyen en önemli araçlardan birini oluşturmaktadır. Kültürün içinde bulunduğu çevreye ters düşmemesi, örgütün de güvenli bir alanda olduğunun göstergesidir; çünkü her örgüt kültürü içinde yaşadığı üst kültür olan toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer kültürlerin etkilerini ve yansımalarını barındırmaktadır (Eren, 2006:136). Doğan’a göre örgüt kültürü içinde bulunduğu kültürden etkilenmekle beraber o toplum kültüründen farklı bir kültür olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürünü açıklamaya çalışan temel çalışmalar bu varsayımdan doğmaktadır. Bunun dışındaki belli başlı varsayımlar şu şekilde sıralanmaktadır (Doğan,2007:105):

- Toplumsal kültür de bir takım alt kültürlerden oluşmaktadır. Böylece, hem örgütlerin farklı değerlere sahip olmasına hem de toplumsal alt kültürlerle ait

değerlerin örgüte taşınmasına yol açmaktadır. Bu nedenle de farklı örgütler, farklı kültürel özelliklere sahip olmaktadır.

- Örgüt kültürü, o örgütün kuruluşundan bu yana ortaya çıktığı ve bir amaca yönelik olduğu için kendine özgü özellikleri baskındır.
- Örgütsel değerler ile bunların oluşmasına yönelik belirlenmiş varsayımlar örgüt kültürünün özünü oluşturur.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının ortak bir temel oluşturmasına ve bunların yarattığı zihinsel süreçlere dayanır.

#### 1.4.2. Örgüt Kültürünün Önemi

İnsanların ve onları yönetme gücünün giderek daha da önemli olmasının nedenlerin bir tanesi, rekabetteki başarı kaynaklarının eskiye nazaran güç kaybetmiş olmasıdır. Ürün ve süreç teknolojileri, korumacı piyasalar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi gibi geleneksel başarı kaynakları halen etkisini sürdürse de insan faktörünün katkısı ve önemi gittikçe ön plana çıkmaya başlamıştır. İnsanların yönetilme pratiğinden gelen örgüt kültürü de daha da önemli hale gelmiştir (Akıncı, 1998:50-54).

Örgüt kültürünün öneminin anlaşılması, işletmelerde insana önem verilmesinin gelişim aşaması olmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, örgütsel etkinliğin ve değişimin başarılmasında önemli bir öge halini almıştır. Bunun sebebi derinden inanılan ve bağlanılan inançlara dayanıyor olmasıdır. Örgütte yönetimin değişimi ve performansın arttırılmasına neden olan bir çevre yaratma işlevi görmektedir. Örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine engel olan, değişime direnç veya örgüte bağlı olmama gibi engelleri kaldırmak gibi misyonlar üstlenmekle birlikte örgütsel davranışta da tutarlılığı arttırmaktadır (Akıncı, 1998:50-54). Eren'e göre de örgüt kültürünün önemi, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürlerin, güçlü kültürlere sahip organizasyonlara kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösterememesinden kaynaklanmaktadır (Eren, 2006:166). Yine Sun da (2008) yaptığı çalışmada, örgütün amacına ulaşması ve başarılı olması açısından örgüt kültürüne sahip çıkılmasının önemini vurgulamıştır. Sun'a göre, kişilerin yarattığı kültürün, örgütün yönetilmesi ve performansının arttırılması dolayısıyla rekabet avantajı sağlaması bakımından önemli getirileri bulunmaktadır (Sun, 2008:140).

Örgüt kültürünün önemini arttıran bir diğer konu da, o örgütün çevresinde tanınmasını, ayırt edilmesini, toplumsal standartlarının ne\ner olduğunu, çevresindeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtmadır. Bu işlevi ile kültür, örgütü topluma, bireyleri de örgüte bağlayan ve örgütün toplumdaki yeri, önemi ve hatta başarısını belirleyen faktörlerden biri olmaktadır. Bunun temelinde de, örgüt kültürünün iyi anlaşılması ve örgüte yerleşmiş olması yatmaktadır. Bilinçli bir şekilde oluşturulan yerleşik kültür yapısı çalışanlarca da benimsenip desteklendiği takdirde örgüt içindeki uyumu, işbirliğini ve güven duygusunu geliştirir; iletişimi kolaylaştırarak çalışanlar arasındaki bağı güçlendirir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001:205-206).

Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesinde, örgütün çalışanlarına bakış açısının da önemli payı olduğu bir gerçektir. Başarılarında kültürel yapılarının büyük rolü olan çoğu kuruluşa bakıldığında çalışana verilen değerlerin kültürlerinin bir parçası olarak görülmesi, sonucun rastlantı olmadığını destekleyen bir kanıt niteliğindedir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001:205-206). Gerçekten de işgörenlerce benimsenmiş bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde başarıyı oranı yüksekken, örgüt kültürünün tam anlamıyla yerleşmediği kurumlarda başarı şansı ve oranı düşüktür. Bunun en iyi açıklaması da kendi inanç ve amaçları ile örgütünkilerin aynı olması işgörenlerin etkinliğini ve verimliliğini arttırıyor olmasıdır. Aksi takdirde, bireysel amaçların peşinde koşan ve örgütten ayrı değerlere sahip olan işgören, aynı ölçüde düşük performans gösterecek ve örgüte katkısı daha az olacaktır.

### **1.4.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu**

Küreselleşme ve artan rekabet karşısında işletmeler karlarını maksimize etme, hedeflerine ulaşma, performanslarını geliştirme ve pazar paylarını arttırma gibi amaçlarına ulaşmaya yönelik çalışmalar yapmaya başlamış; bu safhada gelişen uluslar arası yönetim modelleri ve organizasyonel değişimler işyerinde çalışanların “iyi” yönetiminin yeniden keşfedilmesine neden olmuştur ( Murat ve Açıkgöz, 2007:2; Hasanoğlu, 2004:43). Sosyal psikologlar tarafından ‘grup normları’ ve ‘iklim’ kavramlarını uzun bir süredir kullanılmış olmakla beraber, ‘iklim’ kavramının kültürün yalnızca bir yüzey belirtisi olması ve örgütlerin nasıl çalıştığının daha derin nedensel yönlerine ulaşmak için gerekli yetkinliği sağlamaması gibi nedenlerle araştırmaların

örgüt kültürü kavramına yönelmesine neden olmuştur. 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 detaylı araştırmaların konusu olan örgüt kültürü kavramı, birçok kitap ve dergiye konu olmuş; birçok işletme de konuyla ilgili çalışmalar yapmış; çağımızda gelişmiş örgütlerin başarılarının büyük bir kısmının sahip oldukları kültürle ilişkilendirilmesine başlanmıştır (Alamur, 2005:24). Dönemin araştırmacıları ve yazarları da bu çerçevede yayınlar çıkarmıştır.

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 süreçle 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).

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

- Örgütün Oluşumunda 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 örgütün oluşumunu etkileyen örgüt dışı faktörlerdir (Şişman, 2002:104-205;Terzi, 2000:25-26).

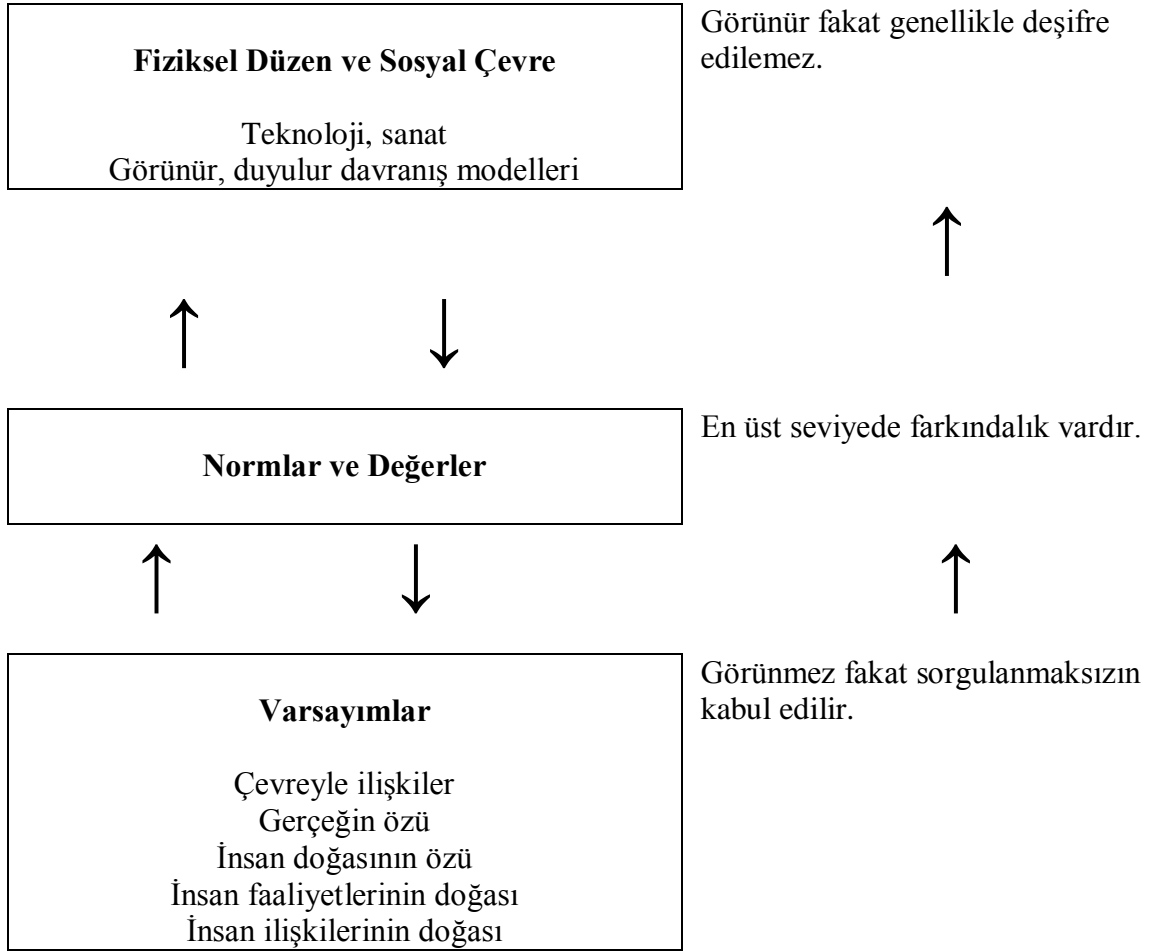
- Örgütün Oluşumunda Örgüt İç Çevresinin Etkileri:

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).

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

1. 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.
2. 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.
3. İstenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır.
4. Pek çok kişi örgüte dahil edilir ve sorgusuz benimsenen değerler örgüt üyeleri tarafından benimsenmeye çalışılır.

Diğer taraftan Şekil 1.2.'den de görüleceği üzere örgüt kültürü araştırmalarının önemli isimlerinden olan Schein, örgüt kültürünün oluşumunu, örgüt kültürünü 3 katmana ayırarak açıklamaktadır (Schein, 1990:111).



**Şekil 1.2. Kültürün Katmanları ve Etkileşimleri (Schein, 1984:4).**

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 (Hatch, 1997:210-217; 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 ve ya 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 (Hatch, 1997:210-217; 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).

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. Bunu 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 kurucunu 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 bilinçdışı 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).

#### **1.4.4. Örgüt Kültürünün Temel 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 ve ya liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Yani örgüt kültürü öğrenilmiş ve ya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir özellik taşıyan, kendine has özelliklerinin ortak ürünü olması bakımından tüm grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
- 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 vb. konularda yapılması ve yapılmaması gereken davranış kurallarını içerir (Luthans ve diğerleri, 2006:154).

Başarılı işletmelere bakıldığında, birçoğunda tüm çalışanların benimsedikleri bir örgüt kültürünün mevcut olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürüne bir sistem olarak bakılabilmektedir; çeşitli toplum, meslek, hikaye, kahraman, değer vs içermektedir. Dolayısıyla, pozitif ya da negatif ve güçlü ya da zayıf olabilmektedir. Güçlü kültürün özellikleri arasında öğrenmeye açıklık, çözüm üretme ve dışa dönüklük varken, zayıf kültürde suçluluk duyma, alt kültür uyuşmazlıklarının 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 çalışma ortamının verimliliğinin düşmesine, dolaylı olarak da örgütün başarısızlığına neden olmaktadır (Tozkoparan ve Susmuş, 2001:205-207-208).

### 1.4.5. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgütün kültürel yapısının işlevi, işgörenlerin davranışlarını değerlendirerek yönlendirmektir. İşgörenlerin davranışları, kültürel yapıyı oluşturan inanç ve değerler çerçevesinde değerlendirilir. Örgüt toplumu, inanç ve değerlere uygun işgören davranışlarını destekler; uygun olmayanları engeller. Böylece işgörenleri kültürel yapıya uygun olarak yönlendirilir. Özetle, örgüt üyelerinin tutum ve davranışları örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü de işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde etkiye sahiptir.

Örgüt kültürü bu özelliklerinin ışığında örgüt içinde değişik işlevlerle nitelendirilmektedir (Tiryaki, 2005:55; Hasanoğlu, 2004:53).

- Kültür, örgüt için yol göstericidir. Değişen çevre koşullarında veya örgüt içi yapısal değişikliklerde hedefin kaybolmamasını sağlar; efektif bir kontrol aracıdır.
- Paylaşılan inanç ve değerlerden oluştuğu düşünüldüğünde, örgüt içi iletişimi sağlamasından hareketle kişilerarası bağı güçlendirir, paylaşılan değerleri artırır.
- Örgüt içindeki bireylerin davranış kalıplarını oluşturur. Dolayısıyla, hedeflerdeki farklılıktan, algılama farklılıklarından yada örgüt içi ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmaların oluşmasının önüne geçer.
- Örgüt kültürü, moral ve güdüleme aracı olarak sorunların çözüm yöntemidir.
- Örgütsel iklimin belirleyicisi, örgütsel etkinlik ve verimliliğin kaynağıdır.
- Örgüt içinde kontrol mekanizması yaratması ile istikrar göstergesidir.
- Örgüt için belirlenen hedef doğrultusunda hareket edilmesini sağlar; gerekli yönlendirmeleri yapar.
- Paylaşım duygusundan hareketle organizasyonel kimliği oluşturur; aidiyet hissi yaratır.
- Kültür, işgören arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar. Örgüt kültüründe geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise grup içi gruplaşmalar ve ikilikler de önlenir.

- Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranış kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticileri organizasyonun temel değer, inanç ve uygulamalarına uygun biçimde geliştirilir.

Örgüt kültürü ayrıca örgütteki bireylere model olabilecek örnek davranış normları sunarak bilgilendirici, problem çözücü ve geliştirici yönde işlev kazandırır. Belli bir amaç için kurulan örgüt, ortak kültürel değerlerin paylaşılması kanalıyla örgütsel amaçlara hizmet etmek, sorunları çözmek, uyumlu bir çalışma ortamında bu amaçlar paralelinde faaliyet göstermek yoluyla kuruluş amacına ulaşır.

#### **1.4.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri**

Kültürün çok yönlü bir konu olması ve tanımı ile ilgili herhangi bir görüş birliğinin olmaması, çok çeşitli boyutlarda incelenmesini gerektirmektedir (Dikici ve Erdem, 2009:208). Örgüt kültürünün öğelerini belirlemeye yönelik çalışmalarda da aynı durum söz konusudur. Pek çok araştırmacı temel olarak, değerler, normlar ve varsayımları örgüt kültürünün öğeleri olarak belirtmektedirler. Güçlü'ye göre, diğer yandan, örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri arasında seromoniler ve törenler, adetler (ritüeller), hikayeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar vardır (Güçlü, 2004:150). Ortak inanç ve varsayımların örgüt açısından görünmeyen fakat örgütün kalbinde yatan bir boyutu; örgüt içinde kullanılan semboller, yer alan kahramanlar, kullanılan dil, sembol gibi öğelerin ise görünen yani somut bir boyutu ifade ettiği düşünülmektedir (Schermerhorn, Osborn ve Hunt, 2000:269-271).

##### **1.4.6.1. Değerler**

En genel tanımıyla değerler, kültürün daha çok öznel, kendine özgü yönünü oluşturmakta; bu da kültürün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşımasına yol açmaktadır. Değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturarak, hem dış hem de iç adaptasyon ve bütünleşme sorunlarında çözüm olarak kullanılmaktadır (Güçlü, 2004:151).

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 yapılabildiği, neyin yapılamaması gerektiğini tanımlaması bakımından davranışların temelini oluşturur ve çalışanları ortak hedef doğrultusunda yönlendirir (Boylu ve Sökmen, 2006:7).

#### **1.4.6.2. Normlar**

Normlar, belli bir grup içindeki bireylerin davranışlarını yönlendirerek, ilişkilerini düzenleyen sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Uyumlanması gereken kurallar bütünü olarak sınıflandırılan normlar, bazen açık olarak dile getirilmezlerse bile örgüt üyelerinin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler (Güçlü, 2004:151). Genel olarak normların başlıca özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Doğan, 2007:123).

- Gözlenebilir davranışlarla ilgilidir.
- Davranışlar bazında ödülle güçlendirme, ceza ile engelleme vardır.
- Grup üyelerinin birçoğu tarafından paylaşılan inanç ve düşüncelerden oluşur.
- Hangi davranışların kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilemez olduğu hakkında bilgi verir.

#### **1.4.6.3. Varsayımlar**

Örgütlerde çalışanların tutumlarını, günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen, onların algı, düşünce, his ve davranışlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biridir (Güçlü, 2004: 151-152). Güçlü olmasının temelinde, yazılı olmadığı halde koşulsuz şartsız kabul görmesi ve bilinçsiz olması nedeniyle de değiştirilmesi, tartışılması ya da yorumlanması konusunda örgüt üyelerinin çekimser davranması yatmaktadır.

Varsayımlar, Schein'a göre kültürün temel belirleyici öğesidir (Hatch, 1997:210). Schein, varsayımların, bütünsel anlamda bir kez oluştuğunda insanların aynı

temel varsayımları paylaşanlarla birlikte olmaktan huzur duyacağını; bunun da en belirgin nedeninin insanların zihinsel ve bilişsel istikrara ihtiyacının olması olarak yorumlamaktadır ( Doğan, 2007:50-51).

Varsayımlar örgüt içindeki işgörenlerin zihin haritasını oluşturarak ‘neye dikkat edilmesi gerektiği, olayların ne anlama geldiği, olaylara nasıl duygusal tepki verileceği’ konularını tanımlar (Schroeder, 2010: 65). Varsayımların çok güçlü bir şekilde benimsenmiş olması, değerler göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahip olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle varsayımlar, zaman içinde kazandıkları geçerlilik ve koşulsuz şartsız kabul ile değerleri de yönlendirirler. Sonuç olarak varsayımlar, ortak paylaşımlara sahip bireylerin bulunduğu örgütlerde kültürel değişim aşamalarında önemli ve güçlü bir direniş alanı oluştururlar (Güçlü, 2004:152). Bunun sağlanmasındaki en büyük faktör de iyi bir yönetim felsefesinden geçer. Yönetim felsefesi hedefe ilişkin konularla işbirliği içindeki konular arasında bağlantılar kurup şirketin işlerini nasıl yöneteceği ile ilgili genel yollar ortaya çıkarır. İyi belirlenmiş bir yönetim felsefesi önemlidir çünkü: (1) örgütteki tüm çalışanlar için genel olarak anlaşılabilir sınırlar oluşturur; (2) yeni ve alışılmamış durumlara nasıl yaklaşılması gerektiği ile ilgili istikrarlı yollar sağlar ve (3) başarıya giden yolu göstererek bireylerin bir arada bulunmasını sağlar. (Hunt, Osborn, Schermerhorn, 1997: 272) Yönetim felsefesinin elemanları mutlaka bir şirket planında, iş felsefesinin tanımında veya hedefler dizisinde biçimsel olarak yazılı bir şekilde belirtilmelidir. Çünkü iyi geliştirilmiş bir yönetim felsefesinin temelinde bu bilinen fakat yazılı olmayan esasların yazılı hale getirilmesi yatar. (Hunt, Osborn, Schermerhorn, 1997: 272)

#### **1.4.6.4. 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 sahiptir (Boylu ve Sökmen, 2006:7).

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

Schein, ne liderlerin ne de kültürün tek başına anlaşılamayacağını ifade ederek bu iki kavramın birbiri ile ilişkisini vurgulamıştır. Schein'a göre önemli olan liderlerin oluşturması ve değiştirmesidir (Schroeder, 2010:66). Bu noktada liderlere düşen görev, örgütün kuruluş aşamasında sonra topluluğa kendi davranışları ile yol göstererek örgütte birtakım standartlar yaratmaktır. Liderler, olaylar karşısındaki yaklaşımları ve verdikleri kararlarla mevcut standartları koruyarak (Boylu ve Sökmen, 2006:7), örgütün daha iyi yerlere gelmesi ve amaçlarına ulaşması yönünde çalışmalar yaparlar. Bu da kademe kademe örgütün özünü koruyarak, standartlarını yükseltme ve geliştirme anlamına gelir.

Liderler, iletilen değer ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat ederek örgüt kültürünü şekillendirmelidirler. Olayları eleştirirken verdikleri tepkilerden, kriz durumlarında yaratılan coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlerdeki bütünleşmeye kadar liderlerin yansıması örgüt içinde belirgindir. Bu nedenle, olağanüstü durumlarda liderlerin sergileyeceği davranışlar örgüt kültürünü ciddi anlamda etkileyebilecek düzeyde ve önemdedir (Çetin, 2004:29)

Liderler kültürün temeli oluşturduktan sonra örgütün geleceği için bir vizyon oluştururlar. Vizyonun önemi, işgörenlerde psikolojik güvenlik algısı oluşturması, örgütün önceliklerini ve hedeflerini içermesi, ortak paydada buluşan işgörenlerde motivasyon ve bağlılık duygusunu geliştirmesi ve örgüt içinde tutarlı eylemler ve kararlar oluşmasını sağlamasından gelmektedir (Schroeder, 2010: 66). Bu nedenle örgütün oluşması ve geleceğe yönelik planlamasında lider faktörü etkin bir role sahiptir.

#### **1.4.6.5. Törenler ve Seremoniler**

Törenler; bir toplum, bir kurum veya bir örgütte ideal değerlerle ilgili düzenlemeler olarak nitelendirilmektedir. Bir kültürde tek başına anlamsız fakat sosyal olarak temel önemi olan ve benimsenen değerlerin paylaşımını kolaylaştıran bir işleve sahiptir. Grup veya kurumlarca değerli sayılan davranışların neler olduğunun grup üyelerine aktarımı aynı zamanda bunların pekiştirilerek paylaşımının sağlanmasına yol açmaktadırlar (Doğan, 2007:56). Örneğin; bir işgörenin başarısını ödüllendirmek, örgüte katılımını ya da örgütten ayrılışını kutlamak, eğitimler, toplantılar, kokteyller,

piknikler düzenlemek örgütlerde sıkça karşılaşılan seremoni ve tören türlerindedir (Başaran, 2000:298).

#### **1.4.6.6. Hikaye ve Efsaneler**

Örgüt kültürü açısından kültür taşıyıcıları olma yönüyle önem taşıyan hikaye ve efsaneler, bugünü örgütsel tarihin içine koyarlar ve önemli olaylara ve kişiliklere dikkat çekerler. Hikayeler genel olarak örgütün başarısı, örgüt üyelerinin kahramanlıkları ve o güne kadar yaşanan talihsiz olaylarla ilişkilidir. Güçlü bir tavsiye niteliğinde olması nedeniyle örgüt değerlerinin öğrenilmesinde önemli bir araçtır ( Boylu ve sökmen, 2006:8).

Efsaneler ise örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi gören masalcı yaklaşımlardır. Örgüt üyeleri arasında paylaşılan bir efsane, örgüt içi dayanışmanın güçlenmesine, birlik ve beraberlik duygusunun gelişmesine, geçmişte yaşananlardan hareketle örgüt üyelerinin davranışlarına yön vermesine yol açar. Özellikle oryantasyon dönemlerinde, örgüt üyelerinin aidiyet hissiyatının gelişmesine yardımcı olarak verimliliği olumlu yönde etkilemektedirler (Güçlü, 2004:153).

#### **1.4.6.7. Semboller**

Genel olarak örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan, çok yönlü anlamları kendiliğinden içine alan kültürün bir ögesi olarak nitelendirilirler. Nesnelere, düşüncelerin, duyguların, ilişkilerin, davranışların yerini tutan semboller jest, mimik, resim, biçim ve objelerden oluşurlar. Sembollerin bir örgütte istenilen mesajı vermesi ve geçerli olması için (Doğan, 2007:55 ):Anlatılması gereken şeyi ifade edebilir olması ve anlatılması gereken şeyin başka anlamları içerecek ve dolayısıyla anlam kargaşasına yol açabilecek durumda olmayacak şekilde eksiksiz biçimde anlatılması gerekmektedir.

Örgütsel stratejiyi anlaşılır hale sokan ve harekete geçmek için güç veren anlam paketleri olarak nitelenen semboller, örgüt üyelerine neyin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından istenen uygun davranış tarzlarını ve örgütte değişimin gerçekleşip gerçekleşmediğini gösteren işaretlerdir (Güçlü, 2004:152). Örneğin; üniforma, yakalarda taşınan rozet, duvarlara asılı tablo ve afiş gibi semboller örgüt içinde ve örgüt

dışında üyelerin heyecanlarını arttırmak, aidiyet hissini kuvvetlendirmek için önemli öğelerdir (Eren, 2006:137).

Şişman'a göre semboller, bir kültür içinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar ve nesnelere bütünü olarak tanımlanmıştır. Kültürel semboller değişebildiği gibi, bir kültürden diğer bir kültüre aktarılabilir. Toplum içinde egemen olan bir takım değerler, belirli sembollerle daha somut, gözle görülür hale gelmektedir. Semboller, kodlanmış özel anlamlar olarak bir kültürün en kapsamlı öğeleri olmakla birlikte örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımlarında ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutarak sosyal öğrenme aracı işlevinde bulunmaktadır (Şişman, 2002:96).

#### **1.4.6.8. Dil**

Her ülkenin bir anadili olduğu gibi, her örgütün de kendine özgü bir dili vardır. Bunun nedeni ise, dilin, sadece iletişim aracı olmaktan öte aynı zamanda kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmasıdır. Örgüte hakim olan dil sayesinde çalışanlar birbiri ile sıkı iletişim halindedirler. Her örgütün kendine özgü olan dili içinde deyimler, mecazlar, sloganlar, semboller, kısaltmalar yer almaktadır (Güçlü, 2004.154).

İletişim denilince akla ilk gelen her ne kadar sadece yazılı ve sözlü dil ise de sözsüz iletişim veya beden dili de önemli bir unsurdur. Özellikle örgüt üyelerinin sürekli beraber vakit geçirmeleri durumunda bir süre sonra sadece hareket, mimik ve ifadelerle birbirlerini anlamaya başladıkları görülmektedir.

#### **1.4.6.9. Slogan**

Her örgütün kuruluş amacına ve hedeflerine ilişkin oluşturulan sloganlar, örgüt üyelerini duygulandıran ve heyecanlandırarak harekete geçiren önemli araçlardır. İfade edilen slogan, bizzat kültürün kendisi ya da bir parçası olduğu için çalışanlara özel bir anlam ifade eder; ortak kültürün benimsendiğini, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında ortaya koymada yardımcı olur (Eren, 2006:137).



## 1.5. Örgüt Kültürünü Etkileyen Temel Faktörler

Örgütler, çevreden birtakım girdiler sağlayarak, bunları işleyerek çevreye çıktı biçiminde sunan ve bu şekilde hizmet veren sistemlerdir. Hem her bir üyenin farklı özellikteki alt sistemlerden gelmesi, hem de örgütün içinde bulunduğu sistemin başka örgütleri içermesi, bu sistemin ve alt sistemlerin etkileşimini gerektirmektedir. Sonuç olarak bir örgütün oluşması, gelişmesi ve değişme evrelerinde, örgütün içinde bulunduğu çevresel sistemlerle, örgütü meydana getiren alt sistemler önemli birer rol oynamaktadırlar (Doğan, 2007:112).

Örgüt kültürünün, örgütü oluşturan bireylerin içinden geldiği alt kültür ile de yakın ilişkisi bulunmaktadır. Çünkü her bir birey, içinde yetiştiği toplum ve kültürün bazı özelliklerini örgüte taşırlar. Dolayısıyla her örgüt kendine özgü bir kültüre sahip olmakla beraber, bu alt kültürlerin de etkisi altındadır (Uzkurt, 2008:132). Diğer yandan, farklı çevrelerdeki örgütlerin farklı özellikler gösterdiği görüldüğünde, çevresel oluşumların ve içinde bulunulan konjonktürün de örgütün değişmesi ve gelişmesi bakımından değişik etkiler yarattığı sonucuna varılmıştır. Aşağıda, bu etkileşim, örgüt içi ve çevresel faktörler olarak detaylı bir şekilde incelenecektir:

### 1.5.1. Örgüt İçi Faktörler

Bir örgütte, ortak inanç ve değer paylaşımı ile oluşan örgüt kültürünü etkileyen en önemli faktörlerden biri de yine örgüt içinden kaynaklananlardır. Bunların başında lider faktörü, insan kaynakları politikaları, örgütsel iletişim ve işgören motivasyonu gelmektedir.

#### 1.5.1.1. Lider

Örgüt kültürünü etkileyen en önemli faktörlerden biri de lider ve yönetim tarzıdır. Örgütte güçlü liderlik tarzı ile karşılaşan birey örnekleme yolu ile lideri takip eder ve böylelikle kazanılan davranışlar diğer kurum çalışanları için de model oluşturur. En sonunda da kolektif öğrenme yoluyla paylaşılan kültürel kalıplara dönüşür. Örgüt kültürünün oluşması, gelişmesi ve devamının sağlanarak korunabilmesi için etkin liderin (Dikici ve Erdem, 2009:208-210);

- Stratejik planlama alt yapısını belirlemesi,
- Paylaşılan kültürü, amaç, hedef, strateji ve süreçle uyumlu kılması,
- Birbiriyle tutarlı teşvikler ve performans yönetimi kurması,
- Koçluk ve eğitim uygulamalarını yönetmesi,
- Örgüt sembollerini, efsaneleri, hikayeleri canlı tutması,
- Alt kültür özelliklerinden yararlanarak örgüt kültürünün etkinliğini, ne zaman ve nasıl revizyona tabi tutulması gerektiğini değerlendirmesi gerekmektedir.

Schein kültürün, örgütün benzersiz tarihinden olduğu kadar liderin kuram ve varsayımları ile şekillendiğini ifade etmektedir. Schein'e göre, örgütün yapısını beş faktör oluşturmaktadır: çevreyle ilişkiler, insan doğasının özelliği, insan faaliyetlerinin doğası, insan ilişkilerinin doğası ve gerçeğin özü. Liderler genellikle hem odaklanarak hem de kritik durumlarda nasıl tepki verildiğine bakarak bu prensipleri oluştururlar (Frontiera, 2010:73). Dolayısıyla lider, kültürün herhangi bir aşamasında etkili bir role sahiptir. Kültürün değişmesi ve gelişmesi ile ilgili tüm çalışmaların odak noktasında olduğu söylenebilir.

#### **1.5.1.2. İnsan Kaynakları Politikaları**

İnsan kaynakları ile örgüt kültürü arasında sıkı bir ilişki olmasının nedeni, örgüt kültürü kavramının daha çok insan kaynakları alanında yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkmasındandır. Gerçekten de bir örgütteki insan kaynakları politikaları ve uygulamaları örgüt kültürü üzerinde kaldıraç etkisi yapabilecek durumda olabilmektedir. Bunun en belirgin nedeni, bu uygulamaların, örgütün semboller, kurallar, ritüeller, inançlar, davranışlar ve değerler gibi kültürel öğeleri üzerinde önemli rol oynamalarıdır. İşe alma ve seçme sürecinde başlayan bu etki, işe alıştırma ve hizmet içi eğitim ve uygulamalarla devam eder. Bu bağlamda performans değerlendirme de başlı başına örgüt kültürünü yansıtan bir mekanizma olarak örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamalarının yakın etkileşim içinde olduğunun göstergesi durumundadır (Arslan, 2000:184).

Örgüte insan faktörü açısından yaklaşan araştırmacılar, örgüt içindeki çalışanlarla örgüt arasındaki karşılıklı bağımlılık ve uyumun önemine dikkati çekmekte, insanların bireysel gereksinimleri, sahip oldukları becerileri ve değerleri ile örgütteki rolleri arasındaki uyumu sağlamaya yönelik çalışmaktadırlar. İnsan kaynakları politikaları genel olarak örgütlerde insan kaynağı ile örgütün diğer kısımları arasındaki bu ilişkiyi kurar ve sistemin verimli ve etkin çalışmasını sağlar. Bu nedenle planlı bir insan kaynakları sistemi, çalışanların tatminine yol açarak, örgütsel bağlılık ve örgütsel etkinlik gibi istenilen hedeflerin gerçekleşmesine katkıda bulunur (Şişman, 2000:28).

### **1.5.1.3. Örgütsel İletişim**

Örgütsel iletişim, kurumun kültürel öğelerinin işgörenlere iletilmesinde ve bu yolla kurum kültürünün benimsetilerek uygulama alanı bulmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında iletişim ve kültür örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak görülmekle birlikte hayati öneme sahip iki unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayarak, herkesin kültürle bütünleşmesine yardımcı olma rolündedir. Bu bağlamda örgüt kültürünün iletişiminin sağlanması etkili bir iletişimle olmaktadır (Akıncı, 1998:142).

Örgütsel iletişim, hızla değişen toplumsal ve teknolojik bir dünyada, örgütün iç ve dış çevresiyle gerekli olan ilişkilerini kurarak, bu ilişkinin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesinde ve kendini sürekli yenileyerek gelişime ayak uydurabilmesinde önemli bir misyon üstlenmektedir (Tiryaki, 2005:76). Örgüt kültürünün de sağlıklı aktarımını ve paylaşımını sağlaması açısından belirleyici özelliği de vardır. İşgören tutumunun etkisinin örgüt kültürünün etkinliği üzerinde düzenleyici bir etkisi olduğu düşünüldüğünde (Gregory ve diğerleri, 2009:678) örgüt ile işgören iletişiminin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

### **1.5.1.4. Motivasyon**

Aşan'a göre motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi istekleri ile davranma süreci olarak tanımlanırken, bir örgüt için hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını giderecek bir iş ortamı yaratarak kişinin harekete geçmesi yönünde ivme kazandıran bir süreç olarak belirtilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin

amaçlarına ulaşmalarının yolunun, motivasyonun yüksek olduğu kişisel ihtiyaçları karşılamaktan geçtiğini söylemek yanlış olmayacaktır. İnsan davranışlarının nedenlerini açıklamaya çalışan pek çok teori de örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için üyelerinin amaçlarını dikkate almak zorunda olduklarını ortaya koymuşlardır (Güney, 2000:225).

### 1.5.2. Çevresel Faktörler

Berberoğlu ve arkadaşlarına göre (1998) dış çevrenin örgüt kültürü üzerine etkisi, işletmeye göre farklı boyutlarda ve farklı şekillerde ortaya çıkar. Dış çevre ile ilişkileri yoğun olan işletmelerde bu etki daha yüksek; çabalarının daha çok içe dönük olarak devam ettirildiği işletmelerde ise daha düşük seviyededir. Örgütü etkileyen dış çevre unsurları; toplum kültürü, devlet yapısı, tüketiciler, rakip işletmeler olarak sıralanabilmektedir (Oğulluk, 2009:45).

Toplum içindeki çeşitli alt grupların ve değişik kültürlerin birer üyesi olan bireyler örgütleri oluştururlar. Bu nedenle farklı toplumlardan gelen işgörenler, geldikleri yerden örgüte yönelik bir takım kültürel özellikleri taşırlar. Örgüt kültürü içinde yer alan kültürel değerler, örgütün içinde yer aldığı toplumun kendi kültürünün izlerini de barındırır. Bireysel açıdan kültür, çekirdek ailede başlar; okul hayatında ve sosyal yaşamda değişikliğe uğrayıp şekillenerek iş yaşamına da etkilerini gösterir. Her örgüt, üyeleri aracılığıyla dış çevreden taşıdığı kültürel özellik ve öğelere, yeni öğeler ekleyebilir, dış çevrenin kültürüyle benzer ya da farklı kültürel özellik ve öğelerin gelişimine yardımcı olabilir. Ortak kültürün oluşabilmesi, insanlar arası etkileşime ve benimsenmeye bağlıdır (Şişman, 2002:106).

Çevresel faktörler, örgütlerin ve örgütün empoze ettiği kültürel özelliklerin benzeşmesi yönünde etkide bulunurken, örgütsel sistemin alt sistemleri de farklılaşma yönünde baskıda bulunurlar (Hofstede, 1994:238). Bu etkileşim sürecinde aynı ortamda faaliyet gösteren örgütlerin kültürleri hem ortak zeminde buluşabilmekte hem de farklılık yaratmaktadırlar. Çevresel faktörlerin toplumsal koşullar ve sektörel koşullar olarak gruplandırıldığını düşündüğümüzde bu etkileşim daha iyi anlaşılacaktır (Hofstede, 1994:9).

Örgütlere toplumsal kimliği kazandıran özelliklerin başında her toplumun bir kültürünün olması gelmektedir. Bu kültür bir yandan örgütün hangi toplum içinde var olduğunu gösterirken bir yandan da örgütü öteki örgütlerden farklılaştıran bir yapıya sahiptir. Diğer taraftan, her örgütün toplumunda oluşan alt gruplar vardır. Alt gruplar da tıpkı toplumda olduğu gibi örgütün toplumsal yapısının özneleri olarak ifade edilebilir (Başaran, 1991:239). Bu bağlamda toplumsal faktörler örgüt kültürünün değişmesi, gelişmesi ve şekillenmesi açısından ciddi etkiye sahiptir. Sektörel koşulların da örgüt kültürünü etkilemesi üç yolla olmaktadır (Doğan, 2007:113):

- Sektör içinde oluşmuş değerler, etkileşimler ve ilişkiler örgütler için genel bir atmosfer oluşturur ve etkileşim yönünde baskı yaratır.
- Sektördeki kurumsal yapılar örgütler için hazır modeller oluşmasına yol açar.
- Sektördeki uyulması gereken normlar örgütler için yol haritası özelliği taşır.

Sektörel koşulların örgütlerin yakın çevresini oluşturduğu düşünüldüğünde örgüt-çevre bazında etkileşim yaşanmasının kaçınılmaz olduğu apaçık ortaya çıkmaktadır. Her bir sektörün üretim süreci, teknolojisi, rekabet biçimi ve düzeyi, sektörün kurumsallaşma düzeyi, değişme hızı birbirine göre farklılık gösterir. Bu çevrede ye alan örgütler de devamlılıklarını sağlayabilmek için ister uyumlanma şeklinde olsun ister koşullara direnme ve değiştirme şeklinde olsun mutlaka değişime gitmek durumunda kalacaklardır (Doğan, 2007:113). Çünkü çevresel faktörlere duyarsız kalmak uzun vadede örgütün amaç ve beklentilerinden uzaklaşmasına ve çevreden izole olmuş bir şekilde devamlılığını sağlamaya çalışmasına neden olacaktır.

## **1.6. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller**

Örgüt kültürünün sınıflandırılmasıyla örgütlerin ne tür bir kültüre sahip oldukları hakkında bilgi sağlanır. Literatürde, örgüt kültürü sınıflanmasına yönelik birçok çalışma vardır. Bu çalışmalarda örgüt kültürü, farklı kriterler açısından ele alınmaktadır. Bu sınıflamalardan bazıları şunlardır.

### 1.6.1. Parsons Modeli

Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur (Eren, 2006:142). AGIL adı verilen modelde, sosyal sistemlerin karmaşıklığından hareketle, her sosyal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini savunmuştur. Bu modelde bahsedilen dört fonksiyon; adaptasyon ve uyum (adaptation), amaç edinme ve amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration), meşruluk (legitimacy). Parsons'a göre, eğer bir sosyal sistem yaşamak ve gelişmek istiyorsa; çevresini tanımalı, değişiklikleri takip etmeli, gerekli uyumu sağlamalı, amacını belirlemeli ve amacına ulaşmak için belirli stratejiler geliştirmelidir. Organize ve koordineli faaliyetlerle parçalar bütünleştirmeli, böylelikle hem kendi içindeki insanlar hem de içinde bulunduğu toplum tarafından meşru olarak kabul edilebilmelidir (Özkalp ve Kirel, 2001:102-103). Modelde öne sürülen bu işlevlerin yerine getirilmesinde kültürel değerler önemli birer araç olarak tanımlanmaktadır çünkü bu değerler sayesinde sistem ortamdaki değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmektedir. Bu nedenle de sosyal sistemlerin oluşumu, değişimi ve devamında kültürel değerlerin rolü yadsınamayacak kadar büyüktür (Eren, 2006:142-143).

### 1.6.2. Schein Modeli

Schein'a göre kültür, belirli grubun oluşturduğu ya da keşfettiği değer ve inançlarla başlayan ve zamanla test edildikten sonra geçerli kabul edilen varsayımlar sisteminden oluşur. Örgüt bu varsayımları, iç çevreyle bütünleşme ve dış çevreye adaptasyon gibi sorunları aşmada kullanır. Schein'e göre, kültürün içerdeki tutarlılığının ve gücünün derecesi, grubun düzenine, ne kadar zamandır varolduğuna, grup paylaşımlarının derinliğine göre değişir (Schein, 1990:111). Schein'e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır (Eren, 2006,144-146):

1.Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme:

Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunu, örgütün değişen ve gelişen çevre ile baş edebilmesi ve ilişkilerini sürdürebilmesidir. Bunun gerçekleşmesi için temel öğeler; misyon ve strateji, amaçlar, araçlar, ölçme,

düzeltilmedi. Amaçların ve misyonun çevreye uyumlu ve tutarlı olarak belirlenmesi, stratejilerin bununla uyumu ve misyonun çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi örgütün varlığı açısından çok önemli bir yere sahiptir.

2.Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler:

Örgütün dışarıyla ve içeriyle bütünleşme süreci birbiriyle etkileşim halindedir. İçsel bütünleşme sürecinde ortak dil ve kavram birliğinin sağlanması, örgütsel sınırların belirlenmesi, hiyerarşik sistemin koşullarının belirlenmesi, bireylerarası ilişkilerin sıcak tutulması, ödül ve ceza mekanizmasının belirlenmesi ve ideoloji, din gibi kavramlara açıklık getirilmesi yapılacak belli başlı faaliyetler arasında sayılmaktadır.

3.Çevresel belirsizlikleri ve endişeyi azaltma:

Örgütsel kültürün en önemli işlevlerinden biri, çevredeki belirsizliklere karşı katalizör görevi görmesi, belirsizliklerin etkisini en aza indirmesidir. Birey, öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını bilirse, çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı korku ve endişeye kapılmaz, basa çıkmak için varsayımlar geliştirebilir. Kültürel değişimlere karşı olan tutumlar da endişeyi azaltma içgüdü ve eğiliminden kaynaklanmaktadır.

### **1.6.3. Deal ve Kennedy Modeli**

Deal ve Kennedy yüze yakın şirket ve onların ortamlarında yaptıkları çalışmalar sonrasında, 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, 1988: 107;Daft, 1991:79).

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

**Şekil 1.3. Çevre-Strajik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür (Eren, 2006:152).**

- **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, 1988:109).
- **Düşük Risk – Hızlı Geri Bildirim Kültürü (Çok Çalış, Sert Oyna Kültürü):** 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). Bu kültürün en önemli değeri, müşteri ve onun ihtiyaçlarıdır (Deal ve Kennedy, 1988:113).
- **Yüksek Risk – Yavaş Geri Bildirim Kültürü (Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü):** 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).



- **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, 1988:119-122).

#### 1.6.4. Peters ve Waterman’ın Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, ‘In Search of Excellence’ adlı eserlerinde ABD’de başarılı olan şirketlerden seçtikleri örnekler üzerinde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişler ve şirketlerin başarı nedenlerine ilişkin sekiz temel kültürel değer belirlemişlerdir. Peters ve Waterman’a örgütleri başarıya götüren sekiz kültürel değer ve davranışlar şunlardır (Özkalp ve Kirel, 2001:106-107):

- Peşin hükümle eylemden yana olmak
- Müşterilerle yakın ilişki
- Özgür düşünce ve girişimciliği destekleme
- Üretimi insan faktörünü iyi kullanarak arttırma
- Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi
- Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek
- Yalın biçim, az kurmay (az ve kaliteli yönetici)
- Hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir organizasyon

Güçlü bir merkezi yönlendirme ile kişisel özgürlük, girişimcilik ve yaratıcılığı özendirilen, esnek bir günlük idarenin bir arada olması, Peters ve Waterman’ın Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımında saptadığı başarı öğelerinin sentezini oluşturmaktadır. Buna göre başarılı firmalarda, özerklik, yaratıcılık gibi konularda merkeziyetçi bir yapı olmamasına karşın temel değerler, stratejiler ve finansal konular söz konusu olduğunda merkeziyetçi bir yapı sergilenmektedir (Akıncı, 1998:28).

### 1.6.5. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

William Ouchi, Z tipi yönetim teorisi adlı kitabında önce kendi özgü bir yapısı olan Japon yönetim uygulamalarını açıklamış, sonrasında da bu yönetim kültürünün Amerikan tarzına uygulanabilirliğini tartışmıştır. Buna göre, Amerikan tarzına uyarlanmış Z tipi örgüt kültüründe uzun dönem istihdam, fikir ve görüş birliğine dayalı karar alma, yavaş değerlendirme ve terfi, orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi, homojenlik vardır (Boylu ve Sökmen, 2006:6). Yine Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam imkanları mevcuttur. Z tipi örgütlerde bireysel kararlar yerine, Japon işletmelerinde olduğu gibi proje grupları ve ekip çalışmaları ön plandadır

Amerikan ve Japon yönetim özelliklerini başarıyla bir araya getiren "Z Teorisi"ni ortaya koyan Ouchi (1989), örgüt kültürünü üç farklı grup örgüt üzerinde çalışarak incelemiştir. Bunlardan birincisi, klasik Amerikan örgütleri, ikincisi klasik Japon örgütleri ve sonuncusu da Z tipi Amerikan örgütleridir (Ouchi,1989:43). Ouchi tarafından ortaya atılan Z teorisi özünde ABD'deki ve Japonya'daki örgüt teorilerinin ortalamasıdır. Aşağıdaki şekilde, A tipi örgüt Amerikan örgütünün, J tipi örgüt Japon örgütünün ve nihayet Z tipi örgüt de iki tip örgütün ortalama özelliklerini göstermektedir.

AMERİKAN FİRMALARI	TEORİ 'Z' FİRMALARI	JAPON FİRMALARI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kısa dönem istihdam</li> <li>• Bireysel karar</li> <li>• Bireysel sorumluluk</li> <li>• Hızlı değerlendirme ve terfi</li> <li>• Açık kontrol mekanizmaları</li> <li>• Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi</li> <li>• Bölünmüş ilgi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzun süreli istihdam</li> <li>• Yavaş değerlendirme ve terfi</li> <li>• Çapraz işlevli kariyer</li> <li>• Dengeli, açık ve kapalı kontrol mekanizmaları</li> <li>• Oybirliği ile katılımcı karar alma</li> <li>• Bireysel sorumluluk</li> <li>• Bütünüyle ilgi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ömür boyu istihdam</li> <li>• Ortak karar alma</li> <li>• Kollektif sorumluluk</li> <li>• Yavaş değerlendirme ve terfi</li> <li>• Gizli kontrol mekanizmaları</li> <li>• Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi</li> <li>• Bütünüyle ilgi</li> </ul>

## Şekil 1.4. Japon, Amerikan ve Teori Z Kültüründeki Örgütler (Akıncı,1998:22)

### 1.6.6. Hofstede Modeli

Hofstede (1980)'nin örgüt kültürüne ilişkin çalışması ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda irdelenmesinden elde edilmiştir. Ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırmasında, kültürler arası farklılıkların açıklanmasında en önemli belirleyiciler olarak ifade ettiği dört boyutlu modelini geliştirmiştir. Bunlar, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kollektivizm ve erillik-dişillik olarak isimlendirilmiştir. Bir toplumda kurumlar ve örgütlenmeler içindeki gücün dağılım biçimini gösteren boyut güç mesafesi boyutudur. Bu dağılımdaki farklılıklar, eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini göstermekle birlikte bir kültürün üyeleri güçlü olanlar ile daha az güce sahip olanlar arasındaki güç eşitsizliğini de kabul ederler. Belirsizlikten kaçınma ise, bir toplum üyelerinin kesinlik olmayan, kuşku uyandıracak durumlardaki yaklaşımını ifade eder. Bu şartlar altında bireylerin kendilerini ne kadar rahatsız ve tehdit altında hissettikleri ve bu durumdan ne ölçüde kaçınma eğiliminde oldukları açıklanmaya çalışılmaktadır. Bireycilik-kollektivizm boyutunda ise bireylerin kendi amaçlarını, kendi klan veya gruplarının amaçlarının üzerinde tutması bireyciliği ifade ederken; kolektivizm de kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak görüp, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmaları anlamına gelir (Bakan, 2008:19). Hofstede'ye göre, kolektivizmin yaygın olduğu toplumlarda aile ilişkisine benzer bir ilişki düzeyi vardır. Karşılıklı sadakatle beraber, bunun korunması ile ilgili ortak sorumluluk duygusu gelişmiştir. Bireysel toplumlarda ise kültürel anlamda da bireysel düşünceler esastır (Machado ve Carvalho, 2008:19). Erillik-dişillik boyutu ise toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir (Bakan, 2008:19). Bir kültürün erkek baskın değerlere mi, yoksa dişi baskın özelliklere mi sahip olduğunu saptamak mümkündür. Yönetmel / örgütsel ortam ve uygulamalar açısından bakıldığında, erkek ya da dişi özelliklerle ilgili bu toplumsal boyut; başarı, kazanma, tanıma, mücadele ve benzeri özelliklerdeki farklılaşmayı öne çıkarmaktadır. Özellikle, yönetim biçimi ve liderlik uygulamaları, toplumda egemen olan kültürün, erkek ya da dişi değerlerden hangisini daha fazla içerdiğine önemli ölçüde bağlı olmakta ve o toplumun baskın değerini öne çıkarmaktadır (Alamur, 2005:56).

### 1.6.7. Handy Modeli

Charles Handy örgüt kültürünün dört değişkeninin olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar, güç/otorite kültürü, bürokratik / rol kültürü, iş kültürü / matris organizasyonlar ve birey / destek kültürleridir (Machado ve Carvalho, 2008:19).

- **Güç kültürü:** Aile tipi örgütleri hatırlatan bu tür kurumlarda iktidar ve denetim son derece merkezidir. Güçlü yöneticilerin aktif olması nedeniyle birey egemenliği hakimdir. Kararlar bürokratik olmaktan çok politiktir; kilit kişiler tarafından alınır; bu nedenle de üst yönetimin güvenini kazanmış olan yöneticiler faaliyetlerinde büyük ölçüde serbest oldukları için, kural ve prosedür en aza indirgenmiştir. Birçok durumda, güç sadece tek merkezde olduğu için bu tarz örgütler kısıtlı gelişime sahiptir (Machado ve Carvalho, 2008:5; Yaman, 2009:43). Aynı zamanda sert ve yıpratıcı olabilmekte, dolayısıyla moral ve motivasyonun düşük olmasına ya da örgütün çabuk dağılmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle, bu tip olumsuzlukların yaşanmaması için, gücü elinde bulunduran otoritenin çok iyi bir liderlik yeteneğine sahip olması gerekir. Bu kültürdeki kişisel başarı, merkezi güce duyulan saygı, iletişim ve etkileme yeteneği, risk alma derecesi gibi faktörlerle belirlenir (Akıncı, 1998:60).

- **Rol kültürü:** Rol kültürü, fonksiyonel ilişkilerin hakim olduğu bürokrasi kültürü olup, uzmanlaşmanın gerektirdiği iş bölümü sonucu ortaya çıkmıştır. Bu kültürlerde fonksiyonel yapıların, iş tanımlarının ve süreçlerin yazılı hale dönüşmesi nedeniyle bunlara bürokratik yapılar da denmektedir. Bürokratik kültürlerde, bireysel kararlar keyfi alınmayıp yazılı yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde kalmak zorundadır. Bu kültürün etkililiği işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve işbölümünün rasyonelliğine bağlıdır (Erengül, 1997:26).

Rol kültüründe birim, kendi içinde faaliyetlerini etkinlikle sürdürmekte birlikte birimler arası ilişki şu şekilde sağlanmaktadır:

- Rollere ilişkin kurallar; iş tanımları, yetki ve sorumluluk alanlarının saptanması,
- İletişime ilişkin prosedürler; kimlere memorandum gönderileceği,

- Sürtüşme yönetimi; bir üst merciye başvurma, hakeme gitme vb.

Rol kültürü, mantık ve rasyonellikle çalışan bürokratik örgütün bir diğer adı olarak isimlendirilmektedir. Bunun en belirgin nedeni de Weber'in 'ideal tip' olarak tanımladığı bürokrasiyle bazı ortak özelliklere sahip olmasıdır, yani bu kültür de mantık ve sebep, sistem ve prosedür örgütsel davranışı yönetmektedir (Akıncı, 1998:62).

- **Görev kültürü:** Görev kültüründe bir görev etrafında organize edilmiş ya da görev gruplarına ayrılmış birimlere önem verilir. Bu gruplar arasındaki iletişim de prosedürler, kurallar tarafından kontrol edilir. Birey tarafından icra edilen görev, bireyin kendisinden daha önemli görülür. Bu model, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını en iyi biçimde belirtir. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan tek şey, yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilerdir (Tiryaki, 2005:62; Machado ve Carvalho, 2008:6).

- **Birey kültürü:** Bu kültürde, birey örgüt için çalışacağından, örgüt bireye hizmet etmek için vardır. Bu durumda, ana merkez birey olmaktadır. Herkes kendi çapında bir yıldız olduğundan, örgüt bir galaksiyi andırmaktadır. Meslek odaları, barolar, danışmanlık firmaları bu örgüt tipine örnek teşkil etmektedir. Örgütün varlığı bireyin varlığının yanında ikinci planda kaldığı için, birey kurumu bünyesinden ihraç edememekte öte yandan birey arzu ederse, kendiliğinden ayrılabilir. İktidar, bireyler arasında paylaştırılmış olup uzmanlığa dayalıdır (Erengül, 1997:26).

### 1.7. Örgüt Kültürünün Gelişimi ve Değişimi

Örgüt kültürü kavramı 1980'lerde önem kazanmış olmakla beraber aslında temelleri çok daha önceye dayanmaktadır. 1980'li yıllardan itibaren araştırmalar yoğunlaşmaya başlamışsa da, insan ilişkileri yaklaşımını benimseyen çalışmaların 1930'lu ve 1950'li yıllarda yaptıkları bazı araştırmalar, 1980'li yıllardan itibaren 'örgüt kültürü' ya da 'ortak kültür' biçiminde ifade edilmeye başlanan kavramın bazı öğeleriyle yakından ilgilidir. Kültür konusunun ilgi odağı olmasının nedenlerinin başında toplumların sosyo-ekonomik düzeyleri gelmektedir. Diğer yandan toplumların entelektüel yaşamları da kültür konusuna olan ilgiyi arttırmıştır (Yağmurlu, 1997:717-718). Sonraki yıllarda örgüt kültürünün değişebilir olup olmadığına ilişkin çalışmalar

yapan birçok yazar, örgüt içi ve dışı olmak üzere birçok faktörden etkilenen kültürün de değişebilir olduğu sonucuna varmışlardır.

### 1.7.1. Örgüt Kültürünün Gelişimi

Klasik teori içinde yer alan “Bilimsel Yönetim Dönemi”, 1880 ile 1930 yılları arasını kapsamaktadır. Bilimsel yönetim alanındaki fikir ve düşüncelerin önemli kesimi, bilimsel yönetim hareketinin kurucusu kabul edilen Frederick Winslow Taylor’a aittir. Taylor’a göre, yönetim biliminin geliştirilmesiyle her işin en iyi nasıl yapılacağı belirlenmesi, çalışanların tek tek bilimsel olarak seçilip geliştirilmesi, başka deyişle incelenip, eğitilip, yetiştirilmesi ve yönetimin çalışanlarla samimi bir işbirliği içinde olmaları şeklinde ifade edilebilir. Taylor’un görüşleri ve uygulamaları sonraki dönemlerde önemli eleştiriler almış ve Klasik yaklaşımın yönetim olgusunu açıklamakta daha da geliştirilmesi gerektiğine inanan düşünürler, görüşlerine zemin oluşturan bir takım deneyler gerçekleştirmişlerdir. Bu deneyler yönetim tarihinde Hawthorne ve Harwood araştırmaları olarak anılmaktadır. 1927-1932 yılları arasında ABD’de Western Elektrik şirketinin Hawthorne tesislerinde, E. Mayo yönetiminde F. J. Roethlisberger ve W. J. Dickson gibi psikologlar araştırma yürütmüşlerdir. Deneylerin sonucunda; klasiklere eleştiri niteliğinde olmak üzere örgütte olup biten her şeyin yazılı belgelerde bulunmayacağını ve informal ilişkilerin de büyük önem taşıdığını belirlemiştir. Örgütlerin temel ve en önemli ögesinin insan olduğu, örgütlerin bir ilişkiler ağı olduğu, bu ilişkilerin verimlilik üzerinde etkili olduğu ve yönetici davranışlarının büyük önem taşıdığı tespitler arasında yer almıştır. Fiziksel olmayan değişkenlerin personel üzerinde fiziksel değişkenlerden daha büyük etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Deneyler çalışanların örgütte bir kişi olarak değil, bir doğal grubun üyesi olarak davranışta bulduklarının ortaya çıkarılmasına hizmet etmiştir. Bu araştırmaların sonuçları, yönetimde davranışsal yaklaşımın doğmasına yol açmıştır. Gözlerini, örgüt içindeki “insan”a yönelten araştırmacılar, insanların örgütten beklentileri, örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkileri, çatışmaları, tepkileri, iş tatmini ve verim arasındaki ilişkiler, liderlik, işe katılımın psikolojik etkileri, karar verme, iletişim gibi konuları gündeme getirerek neo-klasik dönemin oluşmasını sağlamışlardır (Asunakutlu, 2001:4-12).

Hawthorne Araştırmaları; klasik dönemde geliştirilen mekanik anlayışın dışında, çalışanların gözlemleri ile çevresel faktörlerin verimlilik ve grup birliği üzerindeki

etkilerinin araştırıldığı bir çalışma olup, örgütsel araştırma tarihinde en çok tartışılan çalışmalardan biri haline gelmiştir (Zickar ve Carter, 2010:310). Bu dönem itibariyle, insan ilişkileri yaklaşımını benimseyen çalışmaların sayısı artmış, 1980’li yıllardan itibaren ‘örgüt kültürü’ biçiminde ifade edilmeye başlanan kavram ilgi odağı haline gelmiştir.

Örgüt kültürü kavramını gerçekte ön saflara iten şey, 1960’larda yaşanan ekonomik krizin de etkisiyle Amerikan şirketlerinin, 1970’lerin sonlarında yükselişe geçen Japon şirketleri gibi iyi performans gösterememelerinin nedenini açıklamaya çalışan yaklaşımlardır. 1980’lerde yükselişin zirvesine ulaşan Japon şirketlerine yönelik araştırma yapan ABD ve Batı Avrupalı bilim adamları, Japonya’nın bu başarısını Japon örgütlenme modellerinde aramaya başlamışlardır (Köse ve diğerleri, 2001:228). Japon yönetim tarzının ‘mistik’ olduğu anlayışı ile Japon yönetim uygulamaları inceleme altına alınmıştır (Yağmurlu, 1997:718). Japon yönetim sisteminin temellerinin Japon kültüründeki kültürel öğeler olduğu bilgisinden hareketle, Japon yönetim hayatındaki uygulamalardan kaynaklanmış olan başarı hikayelerini daha iyi anlamak için, o kültürü anlamının gerekliliği yönünde düşünceler oluşmuştur (Sığırı, 2006:44-45). Amerikalı yöneticiler kültürü, yöneticilerle çalışanların isteklerini aynı potada birleştirecek ve böylelikle örgütte uzlaşma ve işbirliğini oluşturacak bir yöntem olarak görmeye başlamışlardır (Yağmurlu, 1997:718).

Kültür ve yönetim kavramlarının bir arada düşünüldüğü dönemlerde ABD’nin yatırımları ve daha sonraları da özellikle Japonya’nın ABD piyasalarına girmesi aynı döneme denk gelmiştir. 1950’ler ve 1960’larda başlatılan bu akımlarla ve Japonya örneği ile işletmecilikte ulusal kültür kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavramın tüm dünya literatüründe yerleşmesinden sonra, işletmelerin iç uygulamalarını yansıtan örgütsel kültür kavramı gelişmeye başlamıştır (Berberoğlu, 1990:159).

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar 1980’li yıllara kadar çok detaylı incelenmemekle birlikte 1980’lerden sonra bir patlama göstermiştir (Özkalp ve Kırel, 2001:100). Bu konuyla ilgili birçok araştırma yapılmış, birçok kitap ve dergi basılmıştır. Bu ilgi sadece üniversitelerle de sınırlı kalmamış, birçok işletme, konuyla ilgili çalışmalar yürütmüştür. Amerika’da Business Week ve Fortune gibi ticarete dönük

dergilerde kültürlerle ilgili çeşitli hikayeler yayımlanmış, hatta çağımızda örgütlerin başarısının büyük bir kısmı sahip oldukları başarılı kültüre bağlanmıştır.

1980'li yıllarda ise; kültür kavramının yerleşmesi ve kavramın ilgili literatüre girmesinde bu yıllarda gerçekleştirilen iki çalışma önemli rol oynamıştır. Bunlar; Deal ve Kennedy'nin 'Corporate Culture' (1982) adlı kitabı ile Peters ve Waterman'ın 'In Search of Excellence' (1982) adlı kitabıdır. Yine aynı dönemde Ouchi tarafından ortaya atılan 'Theory Z'(Erdem, 2007:63) ile Pascale ve Athos'un 'The Art of Japanese Management' adlı eserleri örgüt kültürünü ele alan önemli çalışmalar olarak yer almıştır. Bugün halen örgüt başarısının temellerinin örgüt kültürünün benimsenmesinde yattığını düşünen firmalar konuya ayrı önem sarfetmektedirler. Diğer taraftan Alvesson, örgüt kültürü kavramının 1980'lerde başlayan popülerliğinin nedenine ilişkin yaptığı çalışmada, kapitalist ekonominin getirdiği yeniliklerin ve etkili yönetim oluşturma konusunda yeni fikirlere talebin artmasının örgütlerde kültür kavramının ilgi görmesine neden olduğunu belirtmiştir. Alvesson'a göre,örgüt kültürünün yaygınlaşmasını sadece birilerinin üretimine veya sistemin gereklerine verilen cevaba göre açıklamak yerine bağlamsal faktörlere ve örgütün iç dinamiklerine bakarak açıklamak daha yararlı ve önemlidir(Alvesson, 1990:31-49). Genel olarak konunun örgütlerin verimliliğine katkısı düşünüldüğünde, literatürde örgüt kültürüne yönelik araştırma ve çalışmalar yapılmaya devam ediliyor olması şaşırtıcı olmaktan uzaktır.

### **1.7.2. Örgüt Kültürünün Değişimi**

1980'li yıllar örgütsel birçok olguyu açıklamaya yardımcı olan bir kavram olarak algılanmaya başlayan örgüt kültürünün yükselmeye başladığı yıllar olmuştur. Bu dönemde, örgüt kültürünün anlaşılmasına, yönetilmesine ile diğer örgütsel ve yönetsel konularla ilişkilmesine odaklanılmıştır. Sembolik bir boyuta sahip olduğu keşfedilen örgütlerin, aynı zamanda kültürel oluşumlar olarak görülmeye başlanması konuya bu açıdan yaklaşılmasına yol açmıştır (Gizir, 2008:183). Her şeyin büyük bir hızla değiştiği ve geliştiği dünyada, yönetim alanındaki kuramsal gelişmeler, çevresel faktörler, yeni üyeler, farklı toplumlar gibi etkenler örgütleri de değişim ve gelişim içine girme konusunda zorlamaya başlamıştır. Bu aşamada 'Örgüt kültürü değişebilir mi?' sorusu 1980'lerle birlikte kültürel oluşum olarak görülmeye başlanan örgütler için önemli bir konu olarak gündeme gelmiştir.



Örgüt kültürü, işletmeden işletmeye farklılık gösteren ve örgütlerin başarısını etkileyen bir faktör olarak o örgütün kurucuları ve yaratıcıları tarafından inşa edilir. Üyeler tarafından paylaşılmış birtakım inanç, değer ve varsayım olarak değerlendirilen örgüt kültürü üyelerin kararlarını ve davranışlarını yönlendiren bir etkiye sahiptir (Gregory ve diğerleri, 2009:673). Örgütlerin faaliyette buldukları yakın ve uzak çevre unsurlarındaki hızlı değişim, örgütlerin ürün ve hizmetini kullanan müşterilerin, tedarikçilerin, diğer kuruluşların yeni beklenti ve istekte bulunmalarına; örgütün bu isteklere cevap verme, verimliliği, etkinliği ve yaratıcılığı kullanarak rekabet avantajını sağlama gibi çalışmaları da kendi içinde yenilenme dürtüsüne neden olmaktadır. Bu bağlamda değişen dünya koşulları ile birlikte örgüt kültürünün değişebilirliği de tartışmalı bir konu olmuştur. Birçok yazara göre (Detert (2000); Trice and Beyer (1993); Deal and Kennedy (1982); Hofstede (1998), örgüt kültürü değişmez bir olgu değildir ancak değişimi uzun ve zorlu bir süreçtir (Kaya, 2008:121; Campbell, 2003:42). Örgüt kültürünün dengeli değerler, varsayımlar, inançlar ve normlara dayandığı ve uzun zaman örgüt üyelerine yol gösterici olması nedeniyle değişimi zordur. Kültür yerleştikten sonra örgüt içinde olan pratikler eylem ve davranışlarla benimsenmesine katkıda bulunan kişiler olarak bilinen liderler, kültürün değişme ve yenilenme aşamasında da aktif bir role sahip olacaklardır. Campbell'e göre, başarılı bir değişim, liderin bunu ele alması ile mümkün görünmektedir (Campbell, 2003:42).

Lider faktörünün yanı sıra, örgütsel kültürün değişiminde özellikle bilgiye, desteğe ve kaynaklara ihtiyaç vardır. Kültürel değişimin temel dinamiklerini;

- Önceki kültürün iyi anlaşılması
- Çalışanların değişime karşı moral ve motivasyonlarının sağlanması
- Örgütteki önemli ve baskın birimlerin değişim zamanında kullanılması
- Çalışanların gönüllü olarak bu sisteme dahil edilmesi
- Değişim için belirli bir vizyona sahip olması
- Yeni kültürel değerlerin uygulanmasını sağlayacak mekanizmaların geliştirilmesi

oluşturmaktadır. O nedenle yenilikçi bir değişim için bu faktörlerin analizinin iyi bir şekilde yapılmış olması gerekmektedir (Uzkurt, 2008:135-136).

Yenilikçi bir örgüt kültürünün uygulamaya alındıktan sonra geliştirilmesi ise ancak kültürel bir değişim ve dönüşümle mümkün görünmektedir. Bu gelişim aşamasında işgörenlerin bu yeni sürece katılımının sağlanması, değişimi destekleyen ve çalışanları buna motive eden yönetim anlayışının geliştirilmesi, içerden ve dışarıdan gelen her türlü bilginin değerlendirilmesi ve bu faaliyetlere yönelik ödül mekanizmasının kurulması gerekmektedir (O'Reilly, 1991:301). Ayrıca, güçlü bir yönetim desteğinin etkin bir iç ve dış iletişimin, müşteri ihtiyaçlarına önem vermenin ve yenilikçi çabalardaki hataları affederek başarıların ödüllendirilmesinin örgüt kültürünün değişme sürecinde önemli bir yeri vardır (Uzkurt, 2008:146). Örgütsel değişimin görülen en önemli boyutu ise örgütsel amaçların sürekli iyileştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle de örgütsel değişimin öngörülen amaçları arasında müşteri isteklerine uygun nitelikli mal ve ya hizmet üretilmesi, toplumda kazanılan saygınlığın devamının sağlanması ve rekabet ortamında tutunabilmesi gelmektedir (Hasanoğlu, 2004:52-53).

Sonuç olarak, kültür nasıl toplumdan topluma farklılık gösteriyorsa, örgüt kültürü de örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Her örgütüne kendi içinde kapalı bir sistemde faaliyet göstermesi mümkün olmadığı için ister istemez hem iç etkenlerden hem de dış etkenlerden etkilenmektedir. Bu ortamda amaçlarına ulaşması için de değişen dünya koşullarına ayak uydurmaya çalışmaya tartışılmaz bir gerçektir. Değişim kaçınılmaz bir olgu olsa da burada önemli olan değişimin örgüt içinde yapılandırılması ve iç dengeleri bozmadan dışa adaptasyonun sağlanmasıdır. Bunun sağlanmasında da gerek örgüt kurucularına gerekse de yönetici kadrosunda olan kişilere ciddi iş düşmektedir. İşgörenlerin yine ortak düşünce ve değerleri benimsemesi ve sinerji içinde çalışma ortamlarına devam etmeleri, hem değişimin avantajlarını beraberinde getirecek hem de örgüt kültüründeki bu değişimden kaynaklanabilecek iç dengelerin sarsılmasına engel teşkil edecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Küreselleşmeyle birlikte her şeyde olduğu gibi günümüz işletmelerinde de hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim sadece fiziksel koşullarda değil; aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarda, psikolojik ihtiyaçlarda, işgören-işveren ilişkilerinde kendini göstermektedir. Bu değişimden etkilenen kurum ve insan faktörünün ihtiyaçlarının aynı noktada kesişmesi ve birbirine sağlanan marjinal faydanın artırılması da yine birçok etkene bağlıdır. Örgütlerin değişim, uyum ve var olma çabalarında önemli bir yeri olan insanların, örgüte olan katkılarının en üst düzeye çıkarılmaya çalışılması, günümüz yönetim anlayışının temel çalışma konularından biri olan 'örgütsel bağlılık' kavramının önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle de pek çok araştırmacının ilgilendiği ve araştırdığı bir konu haline gelmiştir.

##### 2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı Tanımı ve Kapsamı

Bağlılık; en genel bakış açısı ile yüksek derecede bir duyguyu ifade eder. Bir kişiye, bir düşünceye, bir örgüte, kendimizden daha büyük gördüğümüz herhangi birşeye karşı bağlılık göstermeyi, insana verdiği bu duygu ile de yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Balay, 2000:14). Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık; toplum duygusunun olduğu her yerde vardır ve genellikle toplumsal içgüdü'nün duygusal bir anlatım biçimi olarak görülür (Doğan ve Kılıç, 2007:38).

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. Bazı yazarlar ise örgütsel bağlılığı, işgörenlerin çalıştıkları örgütlere olan bağlılıkları ile ilgili tutumları olarak ifade etmektedir (Karatepe ve Halıcı, 1998:35-45). Türkiye'de yapılan araştırmalarda ise örgütsel bağlılık teriminin çok farklı yapılan tanımlamalarına rağmen başlıca iki anlamda kullanıldığı gözlenmektedir. Bunlardan birincisi 1993'te Varoğlu, 1995'te

Tuncer'in bu kavramı, "örgütsel bağlılık"; 1996'da Celep ve 2000 yılında Balcı'nın ise, "örgütsel adanmışlık" şeklinde adlandırmalarıdır. Bu çalışmada ise söz konusu kavram "örgütsel bağlılık" terimi adı altında ifade edilecektir (İnce ve Gül, 2005:2).

Örgütsel bağlılık kavramı, yeni bir kavram olmamakla beraber, üzerinde uzlaşmış 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 önde 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 nasıl konularında farklı görüşler bulunmaktadır. Bu da doğal olarak farklı tanımlamaların oluşmasına sebebiyet vermektedir (İnce ve Gül, 2005:2-3) bunlardan bazıları şu şekilde özetlenebilir:

Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığı,

“çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarfetme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu”

şeklinde tanımlamışlardır (Mowday ve diğerleri, 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 ve diğeri, 1994:144) şeklinde tanımlarken, 1966 yılında örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan birisini yapan Grusky, “bireyin örgüte olan bağının gücüdür” ifadesini kullanmıştır (Wahn, 1998:256). Başka bir tanımda örgütsel bağlılık, birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonu olarak ifade edilirken, çalışanın bağlılık tutumlarının sonucunda oluşan davranışsal eylem olarak tanımlandığı yerler de vardır (Boylu ve diğeri, 2007:56).

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

Örgütsel bağlılık, işgörenin psikolojik olarak sözleşmeyle işe girmesiyle başlar ve çalışanın, örgütün bir üyesi olarak işin gerektirdikleri, hedefler, çalışma koşulları konusunda bilgi edinmesi ile gelişir. Yani bir kişinin, belirli bir örgütle kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (İnce ve Gül; 2005:3). Bu bağlamda 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 3 aşamadan oluştuğu belirtilmektedir: Bunlar itaat, dahil olma ve kimlik kazanma (içselleştirme) olarak nitelenebilir. 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). Bu anlatımlar ışığında örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Mowday ve diğeri,1979:227; Özdevecioğlu, 2003:114; Porter ve diğeri, 1974:604 ):

- Çalışan olarak, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmek; ve bu değerler sıkı sıkıya bağlanmak,
- Örgüt içinde gönüllülük esasına göre çalışmak,
- Örgüt üyeliğinin devam etme yönünde gerekli çabayı ve isteği göstermek

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 ilerleyen dönemlerdeki çalışmalarda subjektif bir özelliğe sahip olduğu da belirtilmeye başlanmıştır. İnsan faktörünün yer aldığı her durumda olduğu gibi, örgütlerde de bir takım psikolojik yansımalar yaşanabildiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

### **2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütler, içinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde, bilgi çağı ve artan rekabet koşulları, entelektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması gibi birçok yapılanmayla karşı karşıyadır. Bu noktada da örgütler her zamankinden daha fazla insan sermayesine gereksinim duymakta, işgörenlerin örgütte tutulmasının bir zorunluluk haline gelmesi ile örgüt-işgören ilişkisi sonucunda oluşan bağlılık kavramının önemi giderek artmaktadır (Cengiz, 2002:806; Doğan ve Kılıç, 2007:38).

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 geleneksel 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 ulaştıkları tartışılmaya başlanması ile örgütsel bağlılığa olan ilgi artmaya başlamıştır (Gül ve İnce, 2005:12). Son 20 yıldan beri, örgütsel bağlılık konusu ve tanımı üzerinde fikir birliği olmamasına ve halen birtakım metodolojik belirsizlikleri içermesine rağmen araştırmacılar konuya ilgi duymaya devam etmektedirler (Meyer ve diğerleri, 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 (Gümüş ve diğerleri, 2003:987).

Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak, 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Daha sonra ise, basta Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker olmak üzere pek çok araştırmacı söz konusu kavramı çeşitli yönlerden ele alarak gelişimine katkıda bulunmuşlardır (İnce ve Gül, 2005:12-13). Bu süreçte, genel olarak örgütsel bağlılık (Meyer ve diğerleri, 1993; Mowday ve diğerleri, 1982; Steers, 1977), bağlılık ve motivasyon (Katz, 1964; Lock, 1991), bağlılık ve güçlendirme (Conger ve Kanungo, 1988; Greenberg, 1990; Sussmann ve Vecchio, 1982; Thomas ve Velthousde, 1990), bağlılık ve işe gelmeme (Brooke ve Price, 1989; Gellalby, 1995; Sagie, 1998), bağlılık ve çalışan devir oranı (Jaros, 1997) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Mathiew ve Zajac, 1990; Schappe, 1998) konuları araştırılmıştır (Yoon ve Thye, 2002:97-124).

1961 yılında ise, Etzioni, bağlılığın sınıflandırmasını yapmıştır. Steers, 1970 yılındaki çalışmasında örgütsel bağlılığın verimliliğe etkisini analiz ederken; 1976 yılındaki çalışmasında ise çalışan devir oranı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır (Gündoğan,2009:9). Günümüzde de halen konu ile ilgili araştırmaların var olması, hem eksik kalan noktaların bulunmasına hem de konunun önemini geçerliliğini koruması yönünde bir işarettir.

Örgütsel bağlılık konusunun yaklaşık 30 yıldır araştırılıyor olmasında ve halen konu ile ilgili birçok farklı çalışmanın varlığı elbette ki konunun önemini kavrandığının bir işaretidir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi bireyleri örgütte tutmanın tek yolunun maddiyat olmadığı bilincine varılmış olmasıdır (Özdevecioğlu, 2003:115). Diğer yandan bağlılığın örgütler açısından işteki performans derecesi, işe geç gelme, örgütteki kıdem, devamsızlık ve işten ayrılma oranları gibi beş farklı sonucu olduğunun belirtilmesi (Kök, 2006:299), rekabetin arttığı günümüzde örgütlerin işgörenleri örgütte tutma yöntemlerini gözden geçirmelerine neden olmaktadır. Özetle, bağlılığın, bireyin yaptığı işle bütünleşmesi ve örgüt değerlerine içten inanarak bireyin örgüte olan psikolojik bağı olarak belirtilmesi (Akıncı, 1998:57), arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi, örgütsel bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması, örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri, örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin

yararlı bir göstergesi olması, örgütsel bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının (Tiryaki, 2005:91) bir ifadesi olarak dikkat çekmesi konunun günümüzde halen geçerliliğini korumasının nedenleri olarak gösterilmektedir.

### **2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri**

Bilindiği üzere, örgütsel bağlılığın kavramsal olarak subjektif bir yapıya sahip olduğuna değinmiştik. Bugüne kadar yapılan çalışmalardan da anlaşılacağı üzere, kişiye zamana ve mekana göre farklılıklar gösterebilen bir yapıya sahiptir. Ancak tüm bu farklılıkları yanı sıra, tanımlamalarda görülen ‘olmazsa olmaz’ göstergeler de vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (İbicioğlu, 2000:14):

#### **2.1.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme**

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergelerinden bir tanesi, işgörenin örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi ve kendi değerleri ve amaçları ile bunları örtüştürebilmesidir. Bu çakışma ne kadar şiddetli olursa, bireyin örgütüne sahiplenmesi ve bağlanması da o kadar yoğun derecede olacaktır. “Beklentilerle sunulanlar arasındaki mesafe açıklığı örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir” (İnce ve Gül, 2005:9). Aynı zamanda örgütsel bağlılık konusunun öncü yazarlarından Mowday, Steers ve Porter da örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek bunlara güçlü bir inanç duymayı örgütsel bağlılığın başlıca göstergelerinden olduğunu belirtmişlerdir (İnce ve Gül, 2005:9).

#### **2.1.3.2. Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme**

Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi, işgörenin örgüt değerleri paralelinde ve amaçları doğrultusunda normalden daha çok çaba göstermesidir. Bu çaba, kişiden beklenen veya örgütçe belirlenmiş düzeyin çok daha üzerinde olmalıdır.

İşgörenin herhangi bir kişisel beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün hedeflerine ulaşması ve başarılı olabilmesi için kendinden ödün vermesi, kişinin örgütünü benimsediğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir (İbicioğlu, 2000:14). Örneğin, Japonya’nın İkinci Dünya Savaşı’ndan yenilgiyle ayrılmasına



rağmen ekonomik anlamda çok çabuk toparlanabilmesinde, toplumsal yapısının temelinde bulunan söz konusu özelliğin yani fedakarlıkta bulunmanın önemli bir rolü bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:10).

### **2.1.3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma**

‘Organizasyonun işgörene bağlanması, işgörenin organizasyona bağlanmasının bir sonucudur’ varsayımından yola çıkarsak; işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarının derecesinin, örgütün birey sorunları ile ilgilenme derecesine bağlı olduğunu söyleyebiliriz (İbicioğlu, 2000:14). Bu bağlamda, kendi sorunları ile ilgilenen ve çözüm arayışına giden bir örgütte bulunan işgörenin, örgüte bağlılığı artacak ve örgütte kalma isteği güçlenecektir. Bununla beraber, etkin insan kaynakları politikaları, örgütsel adalet, sinerji yaratma amacıyla düzenlenen sosyal aktiviteler, sağlıklı iletişim olanaklarının varlığı, kariyer yollarının belirlenmesi gibi konularda sağlanan revizeler ve gelişmeler işgören-işveren arasındaki çözümsüzlüğü ortadan kaldırarak, ortak bir paydada buluşmasına; dolayısıyla da işgörenin örgütte kalma adına güçlü bir istekte bulunmasına yol açacaktır.

### **2.1.3.4. Örgütle Özdeşleşme**

Özdeşleşme, bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantılarına ve duygularına katılması ve bu yolla kendi kimliğini tanıması ve tanımlaması süreci olarak tanımlanmaktadır ( <http://tdkterim.gov.tr> ).

Bireyin, bir grup veya bir örgütle özdeşleşme nedenleri çok çeşitlidir. Ortak değerlerin paylaşıldığı bir gruba üyelik, insanın kendisini tanımasına ve kendini gerçekleştirme yardımı olmakta, bireye o gruba özdeşleşerek ait olma duygusu vermektedir. Örgütün imajı, prestiji ve üyelerine verdiği güven ne kadar yüksek ise örgüt üyelerinin de özdeşleşme oranları o derecede yüksek olmaktadır (Aktaran: İnce ve Gül, 2005:10-Benkhoff, 1997, s.118-120). İşgörenler kendilerini örgütleri ile tanımlamaya başladıkça örgütün amaç ve değerlerine bağlılıkları artacak; genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyacaklardır (Bayram, 2005:127-128).

### 2.1.3.5. İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın son göstergesi olan içselleştirme; kişinin içinde bulunduğu örgütü özümsemesi ile ilişkilidir. Bu aşamada birey, kendi kişisel değerleri ve amaçları ile uyumlu olan ve bu doğrultuda çalıştığı takdirde ödüllendirileceğini bildiği firma temel değerlerini kabul etmektedir. Örgüt üyeleri, örgütün kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissettirmesi ve kendileri için de önemli olan değerleri desteklemesi paralelinde örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler. İçselleştirme, günümüz yönetim anlayışının, klasik yönetim anlayışındaki 'emirlere itaat ve kendi çıkarları doğrultusunda örgüte bağlılık' konseptinden ayrılan en önemli özellikleri arasında yer almaktadır (Akıncı, 1998:58).

## 2.2. Örgütsel Bağlılığın Oluşum Süreci ve Unsurları

Her kavramın olduğu gibi örgütsel bağlılığın da oluşması için belirli aşamalara ihtiyaç duyulacaktır. Bunlar aşağıda anlatılmaya çalışılacaktır.

### 2.2.1. Oluşum Süreci

Örgütsel bağlılık ile yukarıda yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel bağlılık hem bireysel tercihlerden hem de örgütsel kararlardan etkilenmektedir. Örgütsel bağlılığın zaman içinde değişkenlik göstermesi, bunun bir sürece bağlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın oluşması için bir süre gerekmektedir ve bu süre çalışanın işe seçilmesiyle başlamakta, sosyalleşmesi ve örgütü özümsemesi ile gelişmektedir.

Mowday ve arkadaşları, 1982 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık sürecinin 3 aşamadan oluştuğunu ve şu şekilde geliştiğini ifade etmişlerdir: Yeni giriş, başlangıç aşaması ve yerleşme aşaması. Bireyin örgüte katılma kararı bazı çalışmalarda dikkate alınmamış olmakla beraber genel olarak üzerinde durulması gereken bir önemli konudur. Başlangıç aşamasında ise çeşitli iş fırsatları için çevreyi araştırarak, seçeneklerden birini kabul eder ve böylelikle örgüte dahil olur. İlerleyen süreçlerde iş doyumunu, başarı algısı ve örgütsel bağlılık ortaya çıkar. Bu süreçte bireyin örgütsel bağlılığı bir dereceye kadar düşük olduğunda ayrılma isteği ya da alternatif iş imkanları

için yeni bir inceleme-araştırma yapma davranışı gözlenir. İşgören kendine uygun bir iş önerisiyle karşılaştığında, bunu değerlendirerek önceki örgütünden ayrılır. Dolayısıyla yeni örgütte çalışmaya başlayan birey, yeniden bir sosyalleşme süreci yaşamaya başlar ve süreç bir öncekine benzer şekilde devam eder (Stumpf ve Hartman, 1984:308,309).

### **2.2.1.1. Aday Seçme ve İşe Alma Süreci**

Uygun niteliklere sahip çalışanların araştırılması ve seçilmesi, bir organizasyonun işlerliğinin artması, işgörenden beklentilerini sağlaması ve gelişmesi için önemli olduğu kadar, çalışanların da beklentilerini karşılaması ve örgüte bağlı hale gelerek örgütün amaçlarına ulaşması için çaba harcamaları konusunda da oldukça etkili olmaktadır (Somuncu, 2005:24).

Doğru adayların bulunması ve araştırılarak en uygun olanlarının işe başlatılması, örgütün günümüz rekabet ortamında amaçlarına ulaşması ve etkin ve verimli bir işleyiş göstermesi bakımından çok önemlidir. Çünkü birey-birim ve örgüt başarısı, büyük ölçüde işe alınan işgörenlerin sayısı, nitelik, yapı, düşünce olarak uygun olmasına bağlıdır (Uyargil ve diğerleri, 2008:179). İşin tanımına uygun nitelikteki elemanların seçilmesi, ortak değerler ve hedefler çerçevesinde bileşilebilmesi kişinin başarılı olmasına ve örgütsel bağlılığın oluşmasına yol açacaktır.

Wiener, 1982 yılında yaptığı bir çalışmada 'bağlılık odaklı işe alma' kavramından bahsetmiştir. Buna göre süreç, açık bir iletişimle birlikte değer ve inançlara başvurmaya dayanmaktadır. Benzer şekilde, bağlılık odaklı işe alma, işe alınacak adayların değerlerinin ve düşüncelerinin ölçülmesine ve bunların örgütün değerleri ile uygunluğuna odaklanmaktadır (Wiener, 1982:424). Örgüte yeteneklerini kullanacakları iş ortamı beklentisiyle belirli ihtiyaç, istek ve becerilerle gelen bireyler, bu beklentiler örgütünkilerle uyuştukça ve karşılandıkça kendilerini örgütle tanımlamaya başlarlar (Bayram, 2005:128-129).

Örgüte katılan bireyin, çalışmaya başladıktan sonra beklentileri örgütün gerçeklerinden fazlaysa, bireyin iş tatmini alamayacak ve örgütsel bağlılığın oluşması gerçekleşmeyecektir. Bu aynı zamanda iş devir hızında da artmasına da yol açacaktır (Somuncu, 2005:24).

### 2.2.1.2.Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, işe yeni başlayan bireyin kuralları öğrenme, örgütte nelerin önemli olduğunu öğrenme ve eğitilme sürecidir. Bunun temel amacı, bireyi örgütün etkili bir üyesi konumuna getirerek örgütsel norm ve davranışları benimsemesini sağlamaktır (Can ve Kavuncubaşı, 2005:154). İşe alım aşamasından sonra oluşan, örgüt ve örgüte katılan birey (işgören) arasında karşılıklı bir beklenti yaratma süreci psikolojik sözleşme olarak da ifade edilir. Bu süreçte her iki tarafın da birbirine baskısı söz konusudur. Örgütün kendisine tam uyum sağlaması ve aynı paralelde hareket edilmesini sağlaması için bireye yönelik baskısı sosyalleşme olarak tanımlanır (Memduhoğlu, 2008:138).

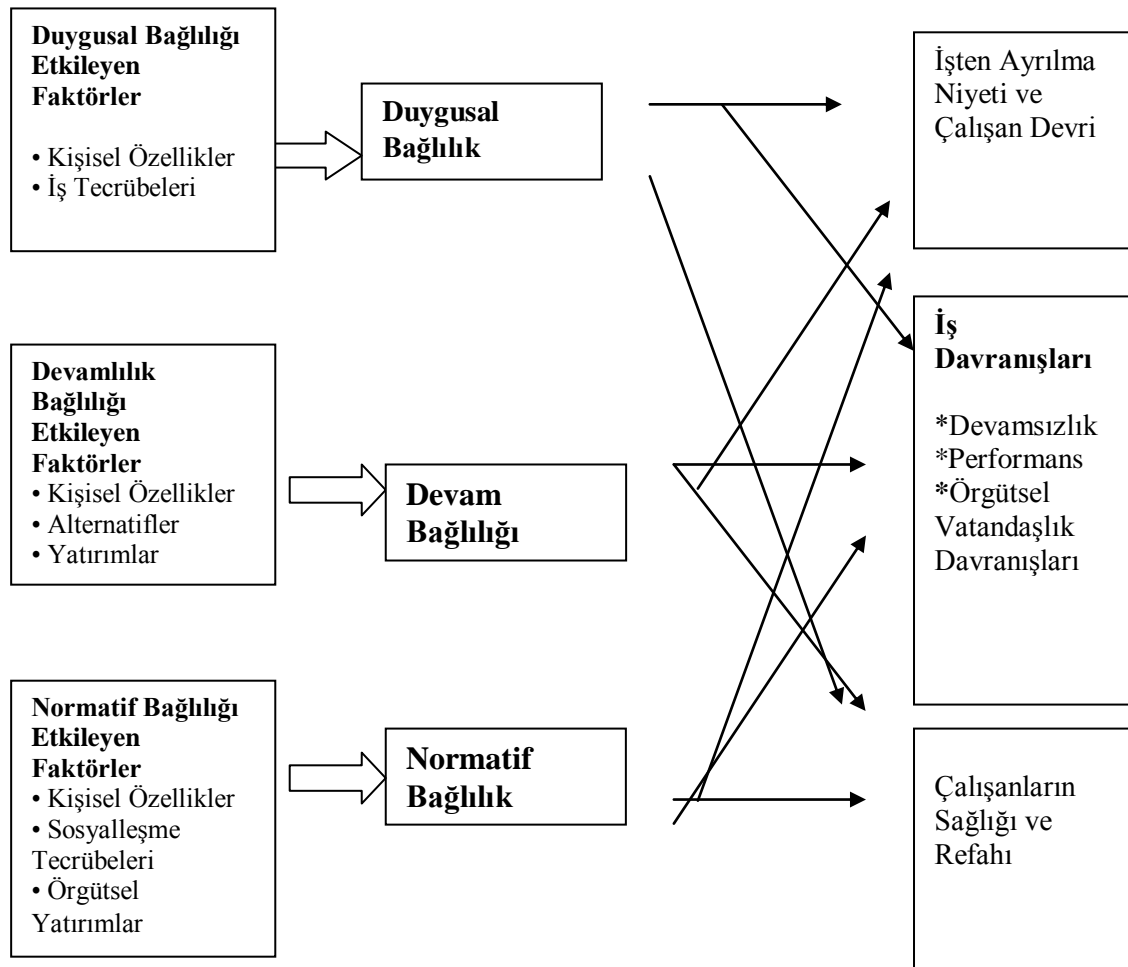
Wiener, sosyalleşmeyi grupça paylaşılan değer, inanç ve dünyayı algılama biçimlerinin birey tarafından kabul edilmesi olarak tanımlanmaktadır; yani bireyin değer, norm ve inançlarının örgütün istediği çizgiye getirilmesi sürecidir. Bu süreçte örgütsel bağlılığın sağlanması açısından en azından iki koşul yerine getirilmelidir: Birincisi, örgüt yararlı oryantasyon programları oluşturmalı ve iş tatminine yol açacak enstrümanlar geliştirmelidir. Uzun dönemde, bu koşulların dışında bir durumda dahi, ödül ve ceza mekanizması olmaksızın işgörenin, örgütün amaçlarına ve değerlerine göre hareket etmesini sağlayacaktır. İkincisi ise, örgütsel değerlere yönelik sadakat ve görev bilincinin yerleştirilmesidir (Wiener, 1982:425).

Tüm bu süreç, örgüte yeni katılan bireyin, doğru yerde ve zamanda bulunmasıyla birlikte, psikolojik olarak örgüte bağlanması ile ilişkilidir. Sosyalleşme dönemini verimli bir şekilde geçiren birey, işi ve örgütü tanıma ve aynı kimlik altında görme eğilimi ile birlikte örgütsel bağlılığın oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Uzun dönemde her iki tarafın da beklentilerinin karşılanıyor olması ise bu bağlılığın gelişmesine katkıda bulunacaktır.

### 2.3. Örgütsel Bağlılığın Unsurları

Konuyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda, bağlılık kavramı farklı şekillerde tanımlanmış ancak en kabul görmüş şekliyle örgütün hedef ve değerlerini benimsemek,

örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve kişinin kendisini ailenin bir üyesi gibi hissetmesi olarak ifade edilmiştir (Steers, 1977:46). İlerleyen dönemlerde ise Allen ve Meyer yeni bir yaklaşım geliştirerek, örgütsel bağlılığı duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Duygusal bağlılık, bireyler istedikleri için, devamlılık bağlılığı ihtiyaçları için, normatif bağlılık ise zorunluluk hissettikleri için ortaya çıkmakta ve üç farklı görüş açısı ile aynı sonuca yani örgütte kalmaya yol açmaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990:3).



Şekil 2.1. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli, (Meyer ve Diğerleri, 2002,s.22).

### 2.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgüt üyelerinin, kendi istek ve arzuları ile örgütte kalma tercihleri olarak tanımlanmaktadır. İşgörenin, örgüte duygusal bağlılığını ve onu özümsemesini ifade eden bu tür bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedenleri, örgütü kendileri ile özdeşleştirmiş olmalarıdır (Boylu ve diğerleri, 2007:58). Bu nedenle

örgütsel amaç ve değerleri kabullenerek örgüte faydalı olacak şekilde olağanüstü çaba sarfedilmesini içermektedir (İnce ve Gül, 2005:86). Tutumsal kaynaklı olan bu bağlılık türünü etkileyen faktörler genellikle kişisel özellikler, işle ilgili durumlar, yapısal faktörler ve iş tecrübesi olarak gösterilmektedir. Özellikle iş tecrübeleri, kişinin örgütte kendini psikolojik olarak rahat hissetmesini ve işini iyi yapmasına neden olan faktörlerdir (Allen ve Meyer, 1990:4). Bu bağlamda örgütle özdeşleşme, işgörenle örgütün amaç ve değerlerinin bütünleşmesi sürecidir. Pasif bir katılım olmaktan öte, örgütsel amaçlara bilinçli bir şekilde katkıda bulunmak üzere aktif bir rol oynamaya gönüllü olmayı içermektedir (Doğan ve Kılıç:2007:44).

Duygusal bağlılık, elbette ki işgören işe girer girmez oluşan bir durum değildir. Her bağlılık türünde olduğu gibi birtakım faktörlere bağlı olarak zaman içinde oluşur. Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Allen ve Meyer,1990:17-18):

- **İşin zorluğu:** İşgörenin örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.
- **Rolün açıklığı:** Örgütün, işgörenden neler beklediğinin açıkça ortaya konulması.
- **Amacın açıklığı:** İşgörenin, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması.
- **Yönetimin öneriye açıklığı:** Üst yönetimdeki kişilerin, alt kademedeki işgörenlerden gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi.
- **Arkadaş bağlılığı:** Örgütteki çalışanlar arasındaki ilişkilerin yakın ve samimi olması.
- **Eşitlik:** Örgütteki işgörenlerin hepsinin eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması
- **Kişisel önem:** İşgören tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesi için gerekli desteğin verilmesi.
- **Katılım:** İşgörenin, örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.
- **Geri bildirim:** İşgörene, performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesi.

### 2.3.2. Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Kuramından hareketle geliştirdiği bir kavram olan devam bağlılığı, işgörenlerin örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Bayram, 2005:133). Allen ve Meyer, devam bağlılığının iki temel faktörden oluştuğunu belirtmişlerdir: yapılan yatırımların sayısı / niteliği ve alternatif eksikliği. Buna göre devam bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerden dolayı bireyin o örgütte kalma zorunluluğu hissetmesini ifade etmektedir. Bu maliyetler iki farklı durumda ortaya çıkmaktadır. Birincisi, bireylerin belirli bir örgütte kaldıkları süre ne kadar uzun olursa, örgütten ayrılma durumunda feragat etmeleri gerekecek yatırımların da (emeklilik planlarına yapılan katkılar, teşvik edici ödüller, kıdeme dayanan ödüller, vb.) o derece fazla olmasıdır. Alternatif iş olanaklarının bulunmaması ise, örgütten ayrılmanın maliyetini arttıran ikinci faktör olarak gösterilmektedir. İşgörenlerin, kendileri için tercih sebebi olabilecek uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanmaları, mevcut örgütlerine olan bağlılıklarının çok daha yüksek olmasına sebep olacaktır (Allen ve Meyer, 1990:4). Bu nedenle işgören istemese bile örgütte kalmaya devam etme durumu ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasında nasıl bir ilişkinin olduğu bazı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve sonuç olarak devamlılık bağlılığının duygusal bağlılığın artmasına; duygusal bağlılığın ise devamlılık bağlılığının azalmasına neden olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre, bireyleri örgütte kalmaya iten önemli yatırımlar, birey ile örgüt arasındaki uyumsuzluğu azaltarak yüksek düzeyde bir duygusal bağlılığa neden olabilmektedir. Yine, farklı iş olanaklarının bulunmamasına dayanan devamlılık bağlılığı da duygusal bağlılık üzerinde benzer bir etkiye yol açmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalma kararlarının, farklı iş olanaklarının azlığından veya işin onlar için getirilerini kaybetme korkusundan kaynaklandığını reddetme yoluna giderler. Böylelikle, hissettikleri uyumsuzluğu giderme yoluna giderek, devamlılık bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır (Gündoğan, 2009:50; Meyer ve Allen, 1990, s.719).

Farklı görüşlere göre de, bu iki örgütsel bağlılık boyutunun her zaman birbirini etkilemediği belirtilmektedir. Çünkü duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı,

birbirinden büyük ölçüde bağımsız olan iki farklı psikolojik durumu yansıtmaktadır. Bu nedenle, bireyin örgütüne karşı duygusal bir bağlılık hissetmesi, aynı zamanda da örgütten ayrılmasının getireceği maliyetlerin farkında olmasına engel değildir. Özetle, iki farklı bağlılık türünün de birbiri üzerinde bir etkisinin olmamasını mümkün göstermektedir (Gündoğan,2009:50).

Allen ve Meyer'a göre, devamlılık bağlılığına etki eden faktörler şu şekilde sıralamıştır (Allen ve Meyer,1990:18):

- **Yeteneklerin transferi:** İşgörenin sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, alternatif bir örgüte transfer etme\ etmeme durumu
- **Eğitim:** İşgörenin sahip olduğu eğitimin alternatif bir örgütte yararlı olup olmayacağı.
- **Kendine yatırım:** İşgörenin emek, gayret ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması.
- **Emeklilik primi:** İşgörenin, örgütten ayrılması halinde başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği farklı kazanımları kaybetme düşüncesi
- **Alternatif iş olanakları:** İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu.

### 2.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılamasından kaynaklanmaktadır. Bu görev algısı, işgörenin örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Özetle, normatif bağlılık, çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme konusundaki duygularından ve örgütte kalma durumları ile ilgili yükümlülük hissetmelerinden doğmaktadır (İnce ve Gül, 2005:92).

Çetin'e göre normatif bağlılık örgütsel bağlılığın ahlaki boyutunu ifade eder. Normatif bağlılık durumunda çalışan örgütte kalmasının gerekli olduğu inancı içindedir. Bu inançla, işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünerek, bir minnettarlık duygusu içinde örgütte kalmayı tercih ederler. Çalışan, işverene karşı onu en ihtiyaç duyduğu zamanda işe alması vb sebeplerle borçlu hissederek, örgütte kalmanın en doğru ve



yapılması gereken şey olacağı kanaatini edinmektedir (Çetin,2005:96; Aktaran, Tiryaki,2005:110).

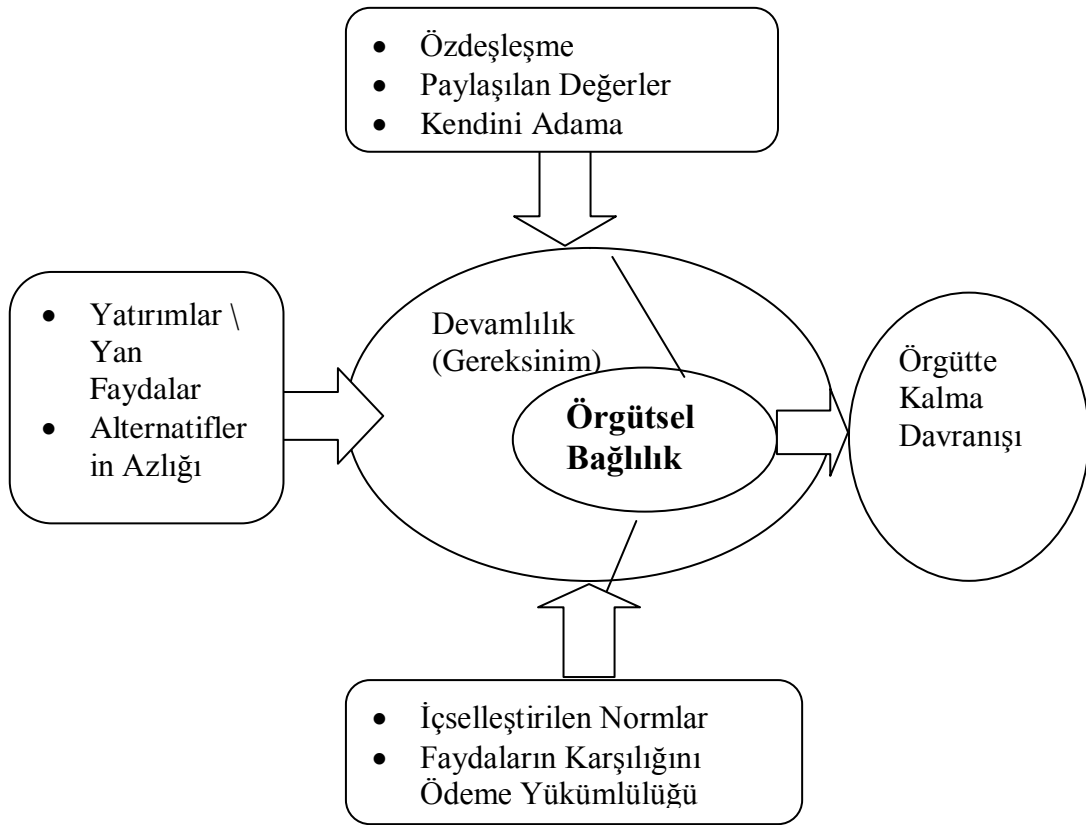
Normatif bağlılık, işgörenin işverenine sadık kalmasının olması gereken durum olduğunu vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişir ve örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak niteleyen bir inanca dayalı bir sorumluluk duygusunu ifade eder (Allen ve Meyer 1990:1-18; Meyer ve Allen, 1984:372-378; Meyer ve diğerleri, 1993:538-555). Bu bağlam da Wiener da kültür ve sosyalleşme sürecinin önemine vurgu yaparak, milletlerin toplumsal ve kültürel değerlerinin, ahlaki boyut çerçevesinde çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltarak normatif bağlılık üzerinde etkili olduklarını belirtmektedir (Wiener, 1982:424).

Normatif bağlılığı duygusal bağlılıktan ayıran özellik, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesidir. Devamlılık bağlılığından ayıran özellik ise; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenilmediğidir (Wasti,2000:201-202). Normatif bağlılıktaki zorunluluk olarak adlandırılan değer yargısı, devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:42). Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, örgüte girdikten sonra edinilen bir takım maddi ve manevi araçlardan \ faydalardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok değer yargıları ile örgüte girmeden önce sahip olunan özelliklerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005:43).

Üç bağlılık türündeki farklı önceliklere ve algılamalara rağmen, üçünün de sahip olduğu bir takım ortak özellikler bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:42):

- Her üç bağlılık türü de çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini yansıtmaktadır.
- Örgüt üyeliğini sürdürme\sürdürmeme kararı ile psikolojik bir durumu yansıtmaktadır. Bu psikolojik durum da her bir bağlılık tipinde farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Duygusal bağlılıkta 'istekle', devam bağlılığında 'gereklilikle', normatif bağlılıkta ise 'öyle olması gerektiği için' bağlılık durumu oluşmaktadır.
- Birey ve örgüt arasında, örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır. Bu bağ, duygusal bağlılıkta kişiler öyle istediği için, devam

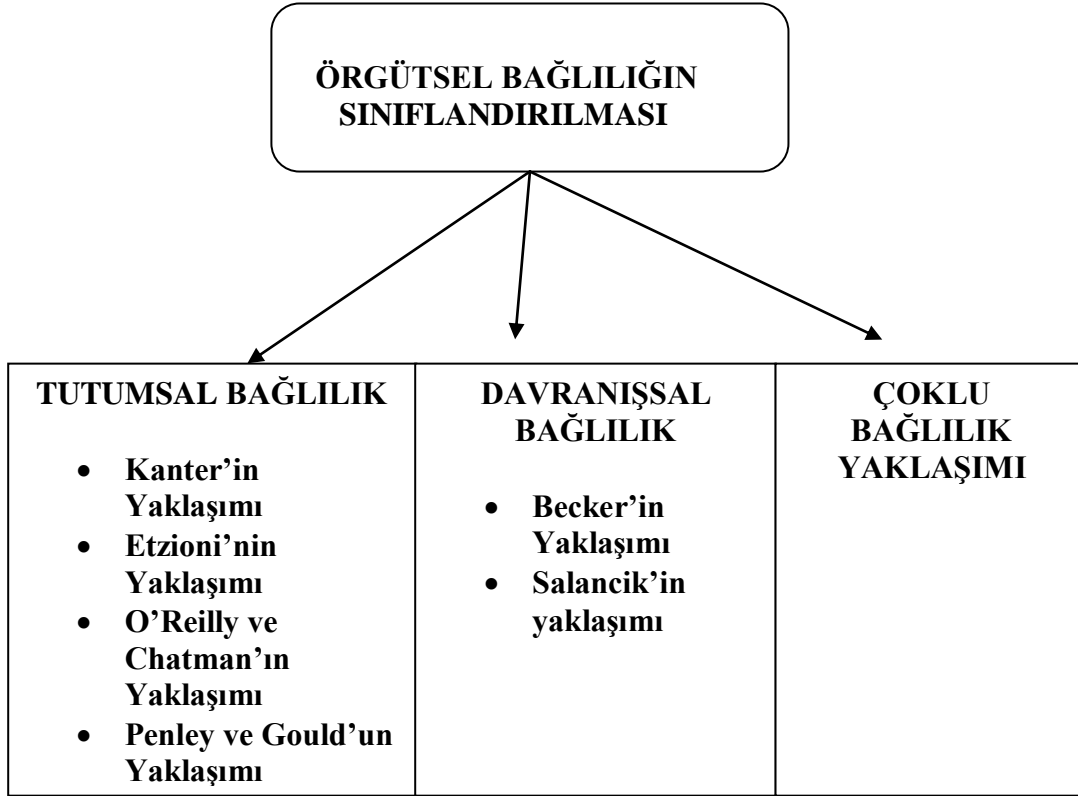
bağlılığında çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için, normatif bağlılıkta ise ahlaki gerekçeler ve değer yargıları nedeniyle oluşmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:61-89; Allen and Meyer, 1990:3).



**Şekil 2.2. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı**  
(Meyer ve Herscovitch, 2001:17; aktaran Gündoğan, 2009:54).

#### 2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık konusu ile ilgili olarak, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konularında görüş ayrılıklarının olması, yaklaşık 30 farklı tanımın gündeme gelmesine yol açmıştır (Kök, 2006:297–298). Benzer şekilde örgütsel bağlılık yaklaşımları ile ilgili olarak da çok sayıda araştırmacı farklı kriterleri dikkate alarak farklı sınıflandırma yapmıştır. Genel olarak, örgütsel bağlılık kavramı; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir. Bunun nedeni ise, örgütsel davranışçıların tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşırken, sosyal psikologların daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmalarıdır.



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

#### **2.4.1. Tutumsal Bağlılık**

Tutumsal bağlılık, kişi ile örgüt arasındaki bağ sonucu oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı ve ya örgüte olan duygusal yönelme olarak tanımlanabilmektedir (Gül ve İnce, 2005:27).

Örgütsel bağlılık, örgütle birey arasındaki global bir bağı göstermekle birlikte iş tatmini ve ona yol açan etmenleri içinde barındırmaktadır. O nedenle, bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağı yönelik tutumları kişinin belli davranışlarda bulunarak bunları sergilemeye eğimli olmasına yol açacaktır. Bunlar, örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme gibi davranışlardan oluşmaktadır. Genel olarak düşünüldüğünde, bu tür bir bağlılık, kişinin örgütle bütünleşerek, örgüte katılım gücünü ifade etmektedir. Porter ve Diğerleri, bu tür bir bağlılığın en azından 3 özelliğinin olduğunu ileri sürmektedirler (Porter ve diğerleri, 1974:604):

- Örgütün hedef ve önceliklerine duyulan güçlü bir inanç ve özümseme
- Örgütün yararına daha fazla çaba göstermeye gönüllü olma
- Örgüt üyeliğini devam ettirme için duyulan istek

Örgütsel bağlılık alanında araştırma yapan birçok kişi, farklı yaklaşımlar sergilemiş; bunların bir kısmı da bağlılığı farklı şekillerde kategorize etmiştir. Tutumsal bağlılığın daha iyi anlaşılması amacıyla, bu konuda ortaya çıkarılan yaklaşımların aşağıda daha detaylı incelenmesine çalışılacaktır.

#### 2.4.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, 1961 yılındaki çalışması ile örgütsel bağlılığın sınıflandırmasını yapan ilk kişi olmuştur. Örgütün üyeler üzerindeki etkisini, örgüt-üye yaklaşması ile ilişkilendiren Etzioni, bağlılık kavramının ahlaki bağlılık (moral involvement), değişim ilişkisine dayalı (nötr) bağlılık (calculative involvement) ve uzaklaştırıcı (negatif-yabancılaştırıcı) bağlılık (alienative involvement olmak üzere üç başlık altında incelenmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir (Balay, 2000:15-20; Doğan ve Kılıç, 2007:42; Bayram, 2005:129-130):

- **Ahlaki Bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve kurallarını benimseyerek otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Buna göre, bireyler toplum için yararlı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.
- **Çıkarıcı Bağlılık:** Örgüt ile üyeleri arasındaki çıkar ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgüte verecekleri katkı sonucu elde edecekleri ödüllerden dolayı örgüte bağlılık duymaktadırlar.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Kişisel davranışların sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır ve örgüte karşı gösterilen olumsuz bir tutumu ifade etmektedir. Bu durumda birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakla birlikte başka faktörler nedeniyle üyeliğini devam ettirmektedir.

### 2.4.1.2.Kanter'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık Kanter'e (1968) göre, 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 çeşitlerinin ortaya çıkması, örgütün çalışanlara empoze ettiği değişik davranış gerekliliklerinden kaynaklanmaktadır (Tiryaki, 2005:117). Yazara göre, üç değişik bağlılık vardır (Gündoğan, 2009:45-46):

- **Devamlılık Bağlılığı:** Devamlılık bağlılığı, üyelerin kendilerini örgütün devamlılığı için adanmış olduklarıdır. Bundaki en büyük faktör de örgütlerine kişisel yatırım yapmış olmaları nedeniyle üyelerin örgütten ayrılmalarının maliyetli ve zor olmasıdır. İşgören, örgütü adına birçok fedakârlık yaptığı için üyeliğini sürdürmesinin daha rasyonel bir davranış olacağını bilinci ile örgütte kalmaya devam etmektedir.
- **Kenetlenme Bağlılığı:** Örgütteki üyelerin örgüt içindeki sosyalleşme kaynaklı bağlanmalarıdır. Örgüt üyeleri arasındaki özümleme ve dayanışma gelişmesiyle kenetlenme bağlılığı oluşturulur. Bu tür gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanması, grup bilinci ve grup birliğinin ise dayanışma ve kenetlenmeyle birlikte oldukça yüksek olması beklenmektedir. Bu durumda örgüt, dışarıdan gelen ve tehdit olabilecek güçlerle mücadele edebilecek; üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği koruyabilecek kadar güçlü hale gelecektir.
- **Kontrol Bağlılığı:** Örgüte üye olan bireylerin davranışlarını istenilen yönde şekillendirmek için örgüt üyelerinin örgüt değer ve normlarına bağlanmasıdır. Kontrol bağlılığı, üyelerin, örgütün değer ve normlarının uygun davranışlar için önemli birer kılavuz olduğunu düşünmeleri ile oluşmaktadır.

Kanter (1968), bu üç bağlılık şeklinin birbirleriyle büyük ölçüde ilintili olduklarını düşünmektedir. Her üç bağlılık türünde de kişinin örgütle olan bağlarını güçlendirmek amacıyla ortak bir etki yaratma söz konusudur. Sonuç olarak; her üç bağlılık şeklinin yüksek olduğu örgütlerin daha çok değerlerine bağlı, amaçları odaklı olarak başarıyı yakalamaları olasıdır. O nedenle, örgütlerin üyelerinin bağlılıklarını

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

#### 2.4.1.3.O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadırlar. Kişi ile örgütün özdeşleşmesi, aralarındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan en önemli unsurdur. Birey, örgütün normlarını, amaçlarını, değerlerini kabul eder ve bunları benimseyerek örgütte kalmaya devam eder. Bu durumda örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bakış açılarını, geleceğe yönelik hedeflerini veya genel geçer ilkelerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıttığı söylenebilmektedir (Gündoğan, 2009:47).

O'Reilly ve Chatman bağlılığı üçe ayırmaktadır (C.O'Reilly, 1995:322):

- **Uyum Bağlılığı:** Buna göre bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Yani, temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarında, belli kazanımlar elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturarak gerçekleştirirler çünkü ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.
- **Özdeşleşme Bağlılığı:** Bu durumda bağlılık, örgütün diğer üyeleriyle tatmin edici bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için oluşmaktadır. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duymakta ve başkalarının etkisini kabul etmektedir. Özetle bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirmekle beraber ortaya örgütün amaç ve değerlerine ulaşmada etkili bir tablo çıkmaktadır.
- **İçselleştirme Bağlılığı:** Bireyin ve örgütün değerleri arasındaki uyumu nitelendirmektedir. Bu boyut tamamiyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmakla beraber buna ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler, iş dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir.

Örgütsel bağlılığın yukarıda özetlediğimiz boyutlarının, çalışan davranışları ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar doğuracağını belirtilmektedir. Kişiye bir çıkar sağlamayacak, örgüt yararına fazladan çaba ve zaman harcamayı gerektirecek nitelikteki davranışlar elbette ki özdeşleşme ve benimsemeye dayanan bağlılığın sonucunda görülebilecektir. Dolayısıyla bu durum da bu bağlılık türlerine sahip olan üyelerde örgütte kalma isteğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan uymaya dayalı bağlılık ile rol üstü davranışlar arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmaması üyelerin yalnızca belirli ödüller elde edebilmek için, yani çıkarları için örgütle ilgilenmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Buna bağlı olarak da bu tür üyelerin örgütte kalma istekleri de oldukça az olacaktır (Gündoğan, 2009:45). Özetle, uyum boyutu, ödül-maliyet-çıkarcı değerlendirilmesini ön plana çıkararak bireyi araçsal algılara; içselleştirme ve özdeşleşme boyutu ise örgütün beklentilerine ve amaçları ile ilgili sonuçlara yönelmektedir (Balay, 2000:18).

#### **2.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı**

Penley ve Gould'un yaklaşımı, tutumsal bağlılık alanında çalışma yapmış yazarlardan biri olarak Etinozi(1961)'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. İkiliye göre bu model örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından uygun olmakla beraber literatürde yeteri kadar ilgi çekmemiştir. Bunun nedenlerinden biri, modelin karmaşıklığıdır. Modelde bulunan ahlaki ve yabancılaştırma adı altındaki iki duygusal temelli katılımın birbirlerinden bağımsız kavramlar mı, yoksa birbirlerine zıt kavramlar mı olduklarının tam olarak anlaşılmadığı ifade edilmektedir. Penley ve Gould, bu iki kavram birbirlerinin tersiyse yabancılaştırma kavramına gerek olmayacağını çünkü yabancılaştırıcı bağlılığın, ahlaki bağlılığın olumsuzluğunu belirtmişlerdir. Sonuç olarak, Penley ve Gould(1988) Etzioni'nin(1961) modelindeki örgüte katılım şekilleri temelinde bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmektedirler (Penley ve Gould, 1988:45):

- **Ahlaki Bağlılık**, örgütün hedeflerini kabul ederek onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde kişi, kendini örgüte adayarak örgütün başarısından ve ya başarısızlığından kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.

- **Çıkarıcı Bağlılık**, çalışanların örgüte verdikleri karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanır. Bu bağlılık türünde örgüt, belli ödüllerle ulaşmak için bir araç olarak görülür.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık**, kişinin örgütün iç kısmı üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanır. Bu şekilde örgütte kalan kişinin düşüncesi örgütteki ödül ve cezaların, yaptığı işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak verildiğidir.

Her üç bağlılık türü de birbiriyle ilişkili olmakla beraber, Penley ve Gould'a göre, ahlaki bağlılık üyeliğinin devamının sağlanması ile ilgilidir. Mesai saati dışında çalışmak, eve iş getirmek gibi davranışları içermektedir. Çıkarıcı bağlılıkta ise esas mesele kendini sevdirmek olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü burada çıkar sağlayacak rol ve görevleri alabilmek öncelikli hedeftir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise, kişi kariyeri ile ilgili karar verme yetisinin kendinde olmadığını düşündüğünden daha çok kontrol eksikliği duygusu ile ilgili bir durum söz konusudur (Penley ve Gould, 1988:46-49, İnce ve Gül, 2005:37).

#### 2.4.1.5.Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer, günümüzde halen geçerliliğini koruyan ve bağlılık çalışmalarında temel teşkil eden sınıflandırmalarında örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadır. Bunlar duygusal, devam ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990:1-5; Doğan ve Kılıç, 2007:44).

- Duygusal Bağlılık boyutunda, işgörenlerin örgüte olan duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesi yansıtır. Bu durumda çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal nedenlere bağlıdır. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler ve pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlarla bilinçli bir katkıda bulunarak aktif bir ilişkiye girmeyi hedeflerler.
- Devam Bağlılığı; örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı ve bunu kabul etmeyi öngörmektedir. Buna göre, işgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin



kıdemi, sigortası ve diğer yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi bu faydalardan feragat etmemek için o örgüte bağlanır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet, kar-zarar analizi açısından irdelemektedir. Devam bağlılığı kişinin kendisine yaptığı yatırımların önemi ve miktarı ile algıladığı seçeneklerin yetersizliği olmak üzere iki faktöre dayanmaktadır. Bireysel yatırımın karlılığı, işgörenin örgütte kalmasına yol açmakta, diğer yandan yaptığı işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklerin diğer örgütlerde yarar sağlamaması ise işin maliyetini oluşturmaktadır. Bunların dışında, yetenek, eğitim ve maddi beklenti de devam bağlılığı konusunda öne çıkan faktörlerdendir.

- Normatif Bağlılık; iş görenlerin örgütte kalma ile ilgili sorumluluk duygularını yansıtmaktadır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yarar sağlamaları amacıyla değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyledir. Bu tarz bir bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu nedenle de kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine dayanan bir bağlılıktır.

Allen Meyer'e göre, her üç durumdaki bağlılık şekliyle işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Duygusal bağlılıkta kalma güdüsü isteğe, devam bağlılığında gereksinime, normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır.

#### **2.4.2. Davranışsal Bağlılık**

Örgütsel bağlılık araştırmacıları, tutumsal bağlılık kavramı çerçevesinde çalışırken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlanma sürecini ve örgütte kalmasını ifade etmektedir. Burada örgüte bağlı kalmakla ifade edilmek istenen şey, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Gül ve İnce, 2005:48).

Davranışsal bağlılık esasında örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir ve kişi bu davranışları devam ettirdikçe ona uygun ve onu meşru ve haklı çıkaran

tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da gelecekte davranışın tekrarlanma olasılığını arttırır ve bu noktada duygusal bağlılıktan ayrılmaktadır (Allen ve Meyer, 1991:62).

Literatürde davranışsal bağlılık ile ilgili adı geçen yaklaşımlar aşağıda detaylı olarak ele alınacaktır.

#### **2.4.2.1.Becker'in Yaklaşımı**

Davranışsal yaklaşım, Becker'in (1960) örgütsel bağlılık konusunun ilk devri sayılan tarihlerin en önemli çalışması olarak nitelendirilmiştir (Cohen, 2007:338). Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in yaklaşımı, literatürde yan bahis kuramı olarak adlandırılmış ve bağlılığın "davranışsal" yönü üzerine odaklanarak 40 yılı aşkın süredir önemini koruyan bir kuram olmuştur. 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 nedenlerle örgütte kalmaktadırlar. Çünkü bireyler, bugüne kadar yaptıkları yatırımları düşünerek işten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetler ve bu maliyetleri telafi edecek alternatiflerin olmaması nedeniyle örgüte bağlanmaktadır (Cohen, 2007:338).

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir. Bunlar şu şekilde özetlenmektedir (Becker, 1960, s.36-38; İnce ve Gül, 2005:51-52).

- **Toplumsal beklentiler:** Kişi, toplumsal beklentilerin dışına çıktığı zaman oluşan sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Örneğin toplumda bireyin sık sık iş değiştirmemesi öngörülür. O nedenle de sık iş değiştiren birine toplum içinde güvenilir gözüyle bakılmamasını bu tür toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkündür.

- **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 durumunda, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybetmekle karşı karşıya kalacaktır. Emekli aylığına ilişkin bu bürokratik düzenleme kişiyi finansal bir yan bahise sokmuştur.
- **Sosyal etkileşimler:** Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla oluşturduğu iletişim neticesinde kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu düşüncenin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır.
- **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 başka rollere adapte olamamaktadır. Mayer ve Schoorman'a (1992:671-684) 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 ekstra maliyet yaratacak davranışlardan kaçınmaktadır.

Becker'in bu yaklaşımının davranışsal yaklaşımda değerlendirilmesi görüşüne Allen ve Meyer (1990) eleştirmiş ve kendi araştırmalarında tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirmişlerdir. Söz konusu araştırmacılara göre, bir örgütten ayrılmanın farkına varılması, öncelikle çalışanın örgütle ilişkisinin psikolojik bir boyutunu yansıtmaktadır; dolayısıyla tutumsal bir nitelik arz etmektedir. Bu nedenle Allen ve Meyer'e (1990) göre, örgütten ayrılmanın yaratacağı maliyetleri içeren yan bahis yaklaşımının tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirilmesi gerekmekte ise de bu çalışmada, Becker'in yan bahis yaklaşımına genel görüşe uygun olarak davranışsal bağlılık yaklaşımları arasında yer verilmiştir (Allen ve Meyer, 1990:1-18).

#### **2.4.2.2.Salancik Yaklaşımı**

Davranışsal bağlılığın ikinci yaklaşımı olan Salancik'in yaklaşımında da örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu

yaklaşımında da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, gelecekte de bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 598; Oliver, 1990: 20). Dolayısıyla burada da kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması olması durumu mevcuttur (Mowday ve Diğerleri, 1982: 20). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile kişinin gösterdiği davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları birbiri ile uyumsuz olduğu takdirde kişi, gerilim ve strese girecek; tutumlar ile davranışlar arasında uyum olması ise örgüte bağlılığı getirecektir. Her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz eden Salancik kişinin davranışlarının bazı özelliklerinin bu davranışlara olan bağlılığı etkilediği kanaatindedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 560). Bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, açık olan ve tereddüt yaratmayan başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışların bağlılığı etkilediği öngörülmektedir.

Hem Becker hem de Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kar-zarar analizi yer almakta olup, iktisadi bir mantıkla kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerektiği ifade edilmektedir. Oysa Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için ön koşul kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olmasıdır.

### **2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Literatürde tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık yaklaşımları tartışılırken Reichers(1985) farklı bir görüş açısı ile, tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Reichers(1985) göre diğer bağlılık yaklaşımlarında örgütün bağlanmayı ortaya çıkaran tek bir parça varlığı simgelediğini ifade ederek örgütlerin farklılaşmamış bir bütün olmadığını, aksine her birinin farklı amaç ve değerler setine sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde farklı unsurlar bulunabileceğinden hareketle, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000:24-26).

Çoklu bağlılık yaklaşımı farklı bağlılık türlerini ileri sürmekle beraber kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Bu nedenle çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu gibi farklı grupların belirlenerek çoklu bağlılık kaynakları oluşturulabilmektedir. Yaklaşımına göre örgütün amacının da genellikle birden fazla grubun isteklerine ulaşmalarını kolaylaştırmaktır (Gündoğan,2009:59).

Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların bağlılıklarının toplamından oluşmaktadır. Kişiler, örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, bireyin henüz gerçek üyesi olmadığı ancak üye olmak istediği referans gruplarına ayrıca örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, mesleki kuruluşlara, sendikalara ve topluma farklı bağlılık gösterebilmektedirler (İnce ve Gül, 2005:55).

#### **2.4.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi**

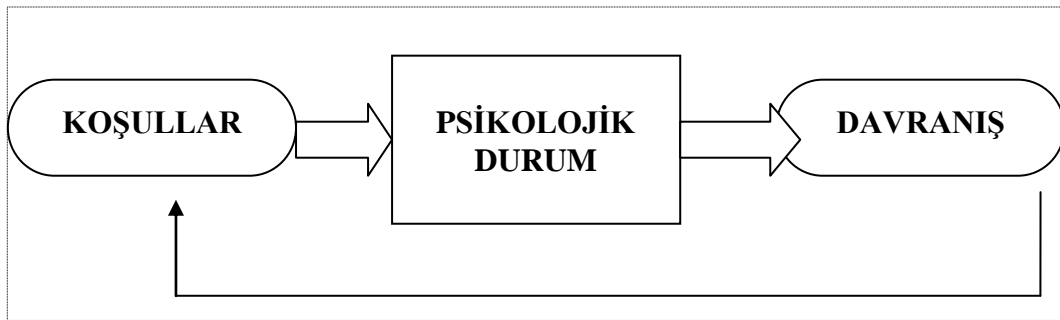
Örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırmacı tarafından yapılan farklı sınıflandırmalar neticesinde farklı teoriler öne sürülmektedir. Her ne kadar sınıflandırılmaları açısından birbirinden farklı kategorilerde yer alsalar da temelde birbirleriyle benzeşmektedirler. Çünkü davranış ve tutum, birbirini tamamlayan, neden-sonuç ilişkisi kurulabilen kavramlardır. Bu açıdan bakıldığında da her davranışın arkasında onu harekete geçiren bir tutum saklıdır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlar karşılaştırıldığında ilk göze çarpan farklılık bu yaklaşımları ortaya çıkaran disiplinlerin farklı olmalarıdır. Genel olarak, tutumsal bağlılık örgütsel davranışçılar tarafından ele alınırken davranışsal bağlılık da sosyal psikologlar tarafından incelenmiştir (Boylu ve diğerleri, 2007:56).

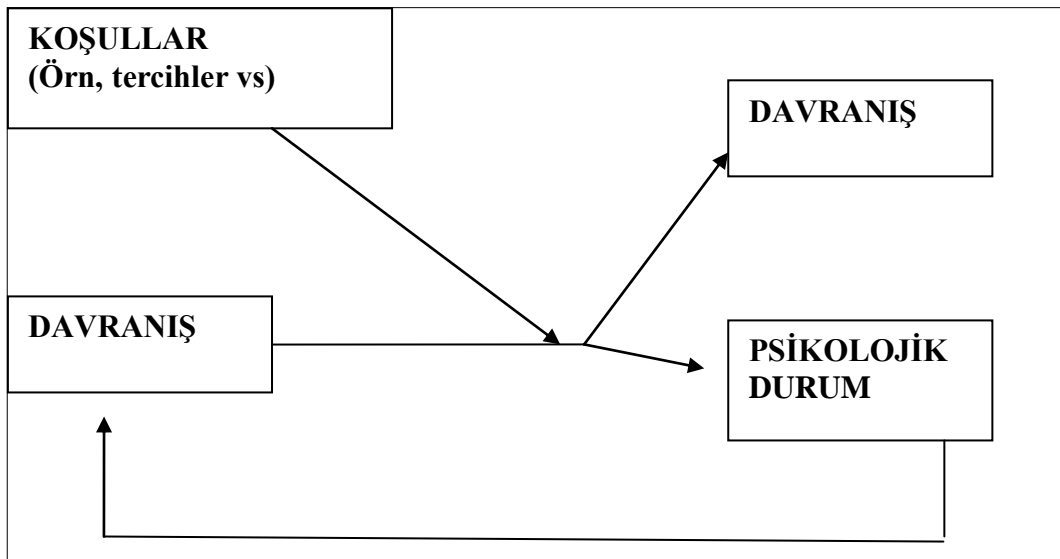
Tutumsal bağlılık, genel olarak kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılım gücünün ifadesi olarak ortaya çıkmaktadır.(Bkz. Şekil.2.3.) Doğal olarak bu bağlılık türünde işgörenler örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanarak kendi değer ve hedefleriyle uyum gösteren örgüt değer ve hedeflerine ulaşmak için çaba göstermektedir. Bu şekilde çaba gösterme hissiyatı da yüksek iş performansı, düşük oranlı devamsızlık ve işten

ayrılmalarda azalma gibi durumlara yol açmaktadır. Davranışsal bağlılık ise tutumsal bağlılıktan farklı olarak kişinin geçmişte yaşadığı davranışları kaynaklı örgütte kalma süresiyle ilgilidir.(Bkz: Şekil 2.3.)Buradaki esas bağlılık, örgüte değil, bireyin eskiden beri yapıla geliş halini almış davranışlarına olmaktadır. Zamanla sürdürdüğü bu davranışa bağlanan birey onu haklı gösteren tutumlar geliştirerek davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Boylu ve diğerleri, 2007:57).

### TUTUMSAL PERSPEKTİF



### DAVRANIŞSAL PERSPEKTİF



Şekil 2.4. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal ve Davranışsal Perspektifler (Allen ve Meyer, 1991:63).

Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumuna dayanırken davranışsal bağlılık yaklaşımları kişilerin örgüt üyeliklerinin devamı için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranmaları gerektiği ile ilgilenirler. Örneğin hem Becker hem de Salancik yaklaşımı çıkar-maliyet ilişkisine dayanmaktadır ki bu her iki

yaklaşımın da davranışlara odaklanıp çalışanların tutum, değer ve amaçlarını ikinci plana atmalarına işaret etmektedir. Diğer taraftan, çoklu bağlılık yaklaşımı da birçok faktörün etkili olabileceğinden hareketle örgütsel bağlılığın sağlanmasında içsel ve dışsal pek çok değişkenin etkili olabileceğinden bahsetmektedir (Gül ve İnce, 2005:56-57).

## 2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bir örgütteki birçok çalışanın davranışının ana temasını oluşturan örgütsel bağlılık kavramının kendisi de çok sayıda faktörden etkilenmektedir (Gündoğan, 2009:17). Örgütsel bağlılıkla ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin de yine farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir.

Mowday, Porter ve Steers'in 1982 yılındaki çalışmalarında belirttikleri sınıflandırmalarına göre örgüte bağlılığı belirleyen kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört faktör bulunmaktadır. Çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörleri, kişilerin geçmişteki iş yaşantıları, durumsal, örgütsel - görevsel, kişisel - demografik faktörler olarak da sınıflamanın mümkün olduğu da belirtilmiştir.

Zahra (1984, s.18-20), örgütsel bağlılık faktörlerini; çalışanın geçmişe ait birikimi, kişilik özellikleri ve örgütsel faktörler, Northcraft ve Neale (1990, s.471) ise, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 gruba ayırarak incelemiştir (Gündoğan, 2009:17).

Gül ve İnce örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri Northcraft ve Neale'in (1990) çalışmasında olduğu gibi kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 ana grupta incelemiştir. (Bkz: Şekil 2.5.)

<b>Kişisel Faktörler</b>	<b>Örgütsel Faktörler</b>	<b>Örgüt Dışı Faktörler</b>
1. Kişisel Özellikler 2. Psikolojik Sözleşme 3. İş Beklentileri	1. İşin Niteliği ve Önemi 2. Yönetim 3. Ücret Düzeyi 4. Nezaret 5. Örgütsel Kültür 6. Örgütsel Adalet 7. Örgütsel Ödüller 8. Takım Çalışması 9. Örgütün İçinde Bulunduğu Sektörün Durumu	1. Yeni İş Bulma Olanakları 2. Profesyonellik 3. İşsizlik Oranı 4. Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu 5. Sektörün Durumu

**Şekil 2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler (Gül ve İnce, 2005:59).**

Bu çalışmada ise, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgüt kültürü ile de ilişkilendirilmesi açısından kişisel faktörler, örgütteki göreve ilişkin faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 ana başlık altında incelenecektir.

### **2.5.1. Kişisel Faktörler**

Bireyleri diğerinden ayıran ve bireysel farklılıkların ortaya çıkmasına neden olan değişkenler kişisel faktörleri oluşturmakta, içinde birey olan her durumda olduğu gibi örgütsel bağlılık anlamında hatırı sayılır bir etki yaratmaktadır. Bu alanda yapılan birçok çalışmada kişisel özelliklerden bahsedilen, yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, ırk, kıdem gibi değişkenler olurken bu çalışmada yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem ele alınmıştır (Güçlü, H., 2006:58).

#### **2.5.1.1.Yaş**

Kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden biri olan çalışanın yaşının örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak anlaşılacakla birlikte, demografik özelliklerin



nasıl bir etki yarattığını araştıran çalışmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır. Allen ve Meyer (1991) örgütsel bağlılık-yaş ilişkisinin sürekli ve güçlü olmadığını vurgulamaktadır (Allen ve Meyer, 1991:68). Yapılan çalışmalardaki genel görüş ise, yaşın bağlılıkla doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça bağlılığının da arttığı yönündedir. Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini Balay şu şekilde sıralamıştır (Balay, 2000:41): Kariyer yapma imkânlarının hizmet süresi ile paralellik arz etmesi, yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulması ve yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaları.

Yaş faktörünün örgütsel bağlılık ile ilişkisini açıklayan bir diğer çalışmada, yaşlı ilerlemiş çalışanların teknolojik gelişmelerin süreklilik kazandığı günümüzde yeni süreçlere gereken tepkiyi verme kabiliyetinden genç çalışanlara göre daha yoksun olmaları nedeniyle genç çalışanlara nazaran örgütte kalmaya ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye daha eğilimli oldukları belirtilmektedir (Gündoğan, 2009:21).

### **2.5.1.2.Cinsiyet**

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı kadınların çalışma yaşamında aktif olarak yer almaya başlamalarından itibaren artış göstermeye başlamıştır. Birçok çalışmada bu ilişkinin niteliği kesin olarak açıklanamamakla beraber Yalçın ve İplik(2005), Gümüş,Hamarat, Erdem(2003) gibi çalışmalarda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Mathieu ve Zajac, cinsiyetin bireyin örgüt tarafından sunulan fırsatları ve örgüt politikalarının algılanmasında etkili olabileceğini belirtmektedirler (Güçlü, H., 2006:58-61). Bununla birlikte günümüz modern iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış biçimleri, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini ve girişimciliklerini önemli boyutta etkilemiş olup cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tartışmalı bir noktaya getirmiştir (Başyigit, 2006:45).

Eren cinsiyetin bağlılığı etkileyen bir faktör olduğunu belirterek yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarının saptandığını; iş yaşamının, daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınlara ağır gelmesi nedeniyle

kadınlarda ise gelmeme ve işi terk etme olgularına daha sık rastlandığını ifade etmiştir (Eren, 2006:268). Wahn, 1998 yılındaki çalışmasında, kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğu sonucuna varırken; Cheng ve Stockdale (2003) erkeklerin kadınlardan daha yüksek devam bağlılığına sahip olduklarını ancak duygusal bağlılık ile cinsiyet arasında bir ilişki bulunmadığını belirtmişlerdir. Tüm bu cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanmasında farklı sonuçlara ulaşılması, araştırmacıların farklı teorileri benimsemelerine bağlanabilmektedir (Güçlü, H.,2006:58-61).

### **2.5.1.3.Medeni Durum**

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de, çalışanların medeni durumlarıdır. 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). Aynı zamanda, Hrebiniak ve Alutto (1972), evli veya evlilik sonrası ayrılmış kişilerin, özellikle de kadınların örgütten ayrılmayı bekârlara kıyasla daha maliyetli gördüklerini ortaya koyan bir çalışma yapmışlardır (Güçlü, H.,2006:66). Cohen (1992) tarafından yapılan çalışmada ise, medeni durumun mavi yakalı çalışanlarda önemli bir değişken olduğu ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Cengiz (2001) ve Kömürcüoğlu'nun (2003) çalışmalarında ise medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Güçlü, H.,2006:65).

Farklı görüşler, farklı araştırma sahaları elbette ki subjektif değerlere dayanan bir konu hakkında farklı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Tüm bunlardan hareketle genel olarak ise bekar çalışanların evli çalışanlara göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken davranmalarının söz konusu olduğunu söylemek yanıltıcı olmayacaktır. 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.

#### 2.5.1.4.Eğitim Durumu

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerden biri olan örgütsel bağlılık ile işgörenin eğitim düzeyi 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, is hayatına bakışını ve is hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi yükseldikçe, is hayatına ve ise 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 isi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 2006:269-270).

Basyiğit (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 (Başyiğit, 2006:45).

#### 2.5.1.5.Örgütteki 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 işgörenin örgüte olan psikolojik yakınlılığının 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, H.,2006:70-72).

### 2.5.2. Örgütsel ve Kültürel Faktörler

Örgütlerde görev kavramını harekete geçirecek kişiler işgörenlerdir. Örgütsel ve kültürel faktörler de işgörenlerin örgüt içindeki çalışma alanlarına ait norm ve değerlerini kapsamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel ve kültürel faktörler arasında görev kimliği, rol çatışması, işgören beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal ilişkiler, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, iş güclüğü, rol belirsizliği, ast-üst ilişkileri, ilerleme olanakları, sorumluluk ve denetim alanı, karar almaya katılım, bireyin gereksinmelerine önem verme, ödeme eşitliği, iş yükü ve monotonluktan söz edilebilir.

İşgörenlerin iş yükü, görev yapısına bağlı olan ve örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen faktörlerden biridir. Gerek aşırı iş yükü gerekse yetersiz iş yükü işin gerektirdiği performans durumundan farklı miktarları içerdikleri için işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Bugüne kadar yapılan birçok çalışmada da örgütsel bağlılık ile iş yükü arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Güçlü, H.,2006:75-76).

Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi ve dönemsel ücret artışları da örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın emeğinin karşılığı olmasının yanı sıra statüsünü de gösteren bir unsurdur (Gözen, 2007: 61). Bu bağlamda ücret işin cazibesini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000:68). Terfi olanakları, emekli aylığı, ikramiyeler, sağlık olanakları gibi örgütteki ücret dışı kazanılan haklar ve maddi ödüller de örgütten ayrılma durumunda kaybedileceğinden bağlılığı arttırıcı faktörlerdendir (Allen ve Meyer 1990:710).

Role ilişkin değişkenler de çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Rol atışması kişinin üstlendiği görevle o görevden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelirken, rol belirsizliği örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bir rgt indeki rgtsel rollerin ve görev dağılımlarının belirlenmesinde ve yerine getirilmesinde karışıklık yaşanması rol gerilimlerine ve bunun sonucu olarak da örgütsel uyumsuzluğa neden olacaktır. Bu da örgüt dışı alternatiflerin cazibesini arttırarak, çalışanların örgüte karşı soğumalarına ve bağlılıklarının azalmasına yol açacaktır (Gl ve İnce, 2005:81-83).

Örgütsel bağlılığı belirleyen örgütsel faktörlerden bir diğeri, örgütün yapılanması ve çevresiyle olan etkileşimidir. Örgütün içyapısı, çalışanları yakından ilgilendiren işin özellikleri, iş tutumları, iş deneyimleri olmak üzere gerçekleşen teknik düzenlemeleri içerir. İşgörenin örgütte teknik olarak yaptığı işin nicelik ve niteliğine yönelik kontrol gücü, özelliklerine uygun bir işi yapıyor olması, sosyal etkileşimler açısından fırsatlar tanınması, örgütsel bağlılık derecesini artırır. Bir örgütün çevresinde faaliyetlerini sürdürebilme yeteneği, örgütsel uyum kabiliyeti örgütsel bağlılığın önemli bir çevresel belirleyicisi konumundadır (Balay, 2000:62).

İşgörenlerin rgtsel bağlılıklarını etkileyen örgüte ilişkin faktörlerden bir tanesi de örgütteki sorumluluk ve denetim alanıdır. Örgütteki hiyerarşik düzen içinde her işgörenin sorumluluk alanlarının belirli olması ve gerekli denetim işlevlerini yerine getiriyor olmaları çalışanların rgt benimsemelerine ve bağlanmalarına yol açar (Güçlü.H.,2006:79). Araştırmacıların büyük bir çoğunluğu işgörenlerin sorumluluk alanlarının genişliği ile bağlılık düzeylerinin seviyesinin artacağını iddia etmişlerdir (Steers, 1977, Allen ve Meyer,1990).

Günümüzde artan rekabet koşulları ve müşteri gereksinimleri örgütleri de değişime açık olmaya mecbur kılmıştır. Örgütlerin günümüz koşullarına ayak uydurabilmeleri tam bir takım çalışmasının varlığını gerektirmektedir. Sinerjinin yer aldığı bir ortamda arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı bilinmektedir. Bugüne kadar yapılan birçok çalışmada takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı arttıran önemli bir örgütsel faktör olduğu kabul edilmektedir (Gl ve İnce, 2005:80).

Diğer taraftan, Yiing ve Ahmad tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılığın, iş tatmini ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ancak sadece destekleyici örgüt kültürünün bu ilişkiye etki ettiği sonucuna varılmıştır (Yiing ve Ahmad, 2009:53).

Örgüt kültürü de diğer örgütlerden farklı olan ancak kendi içinde ortak inanç ve değer sistemini barındıran bir değer sistemi olması ile örgütlerde önemli bir fonksiyona sahiptir. Örgüt içindeki işletmenin çalışma biçiminden işgörenlere olan tavırlarına kadar birçok olguyu içerdiği ve örgüt içindeki değişik inanç, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardımcı olması nedeniyle çalışanların örgüte bağlanmalarına sebep olmaktadır. Diğer bir ifade ile örgüt kültürü çalışanların tercihleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

### **2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Örgüte yeni giren bireyler, o ana kadar ki kendi kültürel yaşantıları, içinde buldukları çevre, ülke ve geçmiş deneyimleri ve arka planlarında oluşturdukları yargıları ile kendilerine belli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturmaktadırlar. Çeşitli araştırmalarda elde edilen bulgular, örgütsel bağlılık düzeyinde durumsal değişmelerin yaşanabileceği sentezini ve bağlılığın kişi ve örgütten bağımsız olarak değişebileceğini savunmaktadır.

Örgütsel bağlılığı belirleyen önemli unsurlardan biri iş pazarı koşulları ile bulunan ülke veya ekonomik koşulların neden olduğu kısıtlı istihdam olanakları, ya da sınırlı iş fırsatları algısıdır.

Yapılan bazı çalışmalarda, yeni iş bulma olanaklarının azlığının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Gilbert ve Ivancevich, 1999:385-397). Balay'a göre, işsizlik seviyesinin yüksek olmasının örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlandığını, daha az alternatifi olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan çalışanları, örgütlerine olan bağlılığının daha da arttığını belirtmektedir. Bu nedenle, iş olanaklarının azaldığı ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması beklenebilir (Balay, 2000:67). Diğer taraftan, yeni iş bulma olanakları bulunmasına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam etmek isteyen ve örgütü ile kimlik birliği geliştirilmiş olan bir

çalışanla, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kimse kıyaslandığında, ilkinin, diğerinden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilir. Çünkü burada, kendi istek ve arzusu ile örgütte kalma esası vardır. Bu durumda eğitimin, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktörü oluşturduğu sonucuna varılabilmektedir. Bunun en belirgin nedeni de eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların yeni iş bulma olanaklarının daha fazla olmasıdır (Gül ve İnce, 2005:86).

Tiryaki'ye göre ise, aile ve akrabalık sorumluluğu veya bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri de bireyin örgütüne olan bağlılığında önemli bir faktördür. Aile ve ya akraba sorumluluğu olan işgörenlerin, iş ve aile sorumlulukları çatıştığında, duygusal faktörlerin ağırlığı ile örgütüne ve iş uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Tiryaki,2005:134).

İbicioğlu buraya kadar aktarılan tüm faktörleri kapsayan bir tanımla örgütsel bağlılık ilişkisini açıklamaya çalışmıştır. Paradigmatik uyum olarak nitelenen kavrama göre bir örgütte çalışan bireylerin amaçları, dünya görüşleri doğru ve yanlışları ile organizasyonun benzer konulara bakışının aynı olmasıdır. Bireyin aldığı eğitim, yetiştiği ortam, içinde yaşadığı çevre ve kültür, doğuştan gelen karakter yapısı ve o anki ruh hali gibi pek çok değişkeni içeren birey paradigmasının organizasyonunkiyle uyumu ne karda fazla olursa bu uyumdan kaynaklanan sinerjik etki de o derece fazla olacaktır. İşletme ile işgören arasındaki karşılıklı kazanca dayalı ilişkinin sağlanması dolaylı olarak da bireyin örgütsel bağlılığını arttıracaktır (İbicioğlu, 2000:15).

## **2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Bireylerin tercihleri ve örgüt kültürü arasında oluşturulabilecek özel bir uygunluk, bağlılığın bir hedefi olarak görülebilir. Kaldı ki hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık bu uygunluk sayesinde tahmin edilebilecektir. Bu uygunluk yapısal olarak iklimin ve kültürün yönetimini doğrudan destekleyici nitelikte olmasa da, araştırmacıların gerek nitel, gerekse nicel araştırmalar yaparak bağlılığın öncüllerini ve sonuçlarını incelemelerine engel bir durum söz konusu değildir (Singh, 2007:32). İşgörenin sahip olduğu örgütsel bağlılığın sonuçları, örgütsel bağlılığın derecesine göre, olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel bağlılık sonuçları içinde, davranışsal

sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu tespit edilmiştir. Randall 1987 yılındaki çalışmasında, örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların bireyi ve dolaylı olarak örgütü etkileyen olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilebilir (Doğan ve Kılıç, 2007:52).

Örgütsel bağlılığın düzeyleri ve bireyi ve örgütü etkileyen sonuçları aşağıda detaylı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

### **2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları**

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun bulunmaktadır. Bu nedenle de örgütü benimseme, birlik hissini oluşturma ve örgütün hedeflerine ulaşması için gereken çabayı gösterme gibi durumlardan uzak durmaktadır. Bu tarz bir bağlılığın hem olumlu hem de olumsuz etkiler yarattığı söylenebilir (Randall, 1987:461-462):

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde birey, yaratıcı olur ve gelişmeye açıklık gösterebilir. Bireyin örgüte düşük bağlılığı, alternatif iş olanaklarını değerlendirmesini sağlayacağından insan kaynakları açısından bu durum, olumlu bir sonuç olarak belirtilebilir. Yüksek işgören devri ve devamsızlık, düşük performans gösteren işgörenlerin potansiyel zararlarını sınırlandırabilir. Örgüt açısından ise, düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma mümkün olabilmektedir (Randall, 1987:461-463).

Diğer taraftan düşük bağlılık düzeyi, beklentilerin karşılanamamasına neden olduğu için artan itirazlar, şikâyetler ve itibar kaybına neden olmaktadır. Bireyler düşük bağlılık nedeniyle, gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlanma, karakter aşınması, kendisinden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yapma ve rahatsız edilme, mesleki gelişme ve ilerlemede yavaşlık gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalırlar. Örgütsel bazda ise, genellikle yüksek düzeyde işgören devri, yüksek devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte



sadakatsizlik, işgören hırsızlığı gibi örgüte dolaylı yollardan zarar verebilecek etkenlerin oluşumuna sebep olabilmektedir (Randall, 1987:461-463).

### **2.6.2. İlimli Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları**

İlimli örgütsel bağlılık; çalışanın deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmesinin ve ona bağlılığının tam olmadığı bağlılık düzeyi olarak tanımlanabilmektedir. Bu düzeyde işgörenler, sistemin kendilerini şekillendirmesine karşı çıkmakta; bu nedenle de birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Randall, 1987:464). İnsanların sosyal gruplardaki sınırlı bağlılıklarına bakarak, işleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği bunu açıklayan bir önermedir. Gerçekten de bir kişilik olarak bireyin genellikle rol gereklerine tümüyle cevap vermesine olanak yoktur. Çünkü kişinin yaşam alanının yalnızca bir bölümü örgütsel rolden kaynaklanan davranışlarla doldurulur (Balay, 2000: 88).

İlimli bağlılık düzeyi, genelde işgören ve örgüt açısından etkilerinin yüksek olduğu bir düzeydir. O nedenle de bu bağlılık düzeyinin işgören ve örgüt için olumlu ve olumsuz birçok sonucu bulunmaktadır. Bireysel anlamda ilimli düzeyde bir bağlılığın, ileri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev bilinci ile çalışılması gibi olumlu etkileri varken; işgörene sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatı vermesi, kişinin toplumsal sorumluluk ile örgütsel sadakat arasında çatışma yaşamasına neden olması gibi olumsuz etkileri de vardır (Randall, 1987: 462; Doğan ve Kılıç, 2007: 53-54).

Örgütsel bazda ise en önemli olumlu etken, örgütün işgörenin sadakat ve görev sorumluluğu duygularından doğrudan yararlanabilmesidir. İşgörenlere ve dolaylı olarak örgüte yönelik olumlu atmosfer, işgörenin örgütte kalma süresini arttırmakla beraber, örgütten ayrılma eğilimini azaltarak ve iş tatmininin oluşmasına yol açabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:52).

Diğer taraftan, ilimli bağlılık düzeyi, işgörenin örgütte kalma süresinin artmasına neden olduğundan yeni işgörenlerin örgüte gelmesi engellenmiş olur. Bu durum ise örgütteki yenileşme ve değişme çabalarını olumsuz yönde etkilemekle birlikte uzun vadede örgütsel amaçlarda eskimeye ve yeniliğe kapalı olmaya neden olabilir. Bu

bağlılık düzeyinde işgörenlerin yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, jestler yapma, ifade ve fedakarlık gibi üyelik davranışları örgüt açısından çok önemlidir. Çünkü, bu davranışlar örgütü beklenmeyen faktörlerden koruyabilecek esnekliği sağlar. Bu düzeydeki işgörenlerin toplumsal görev ve örgüte sadakat bağlamında yaşadığı çatışma kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilmektedir (Koca, 2009:120).

### **2.6.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları**

Yüksek bağlılık düzeyi, bireyin örgüte güçlü tutum ve özelliklerle bağlılık göstermesi anlamına gelmektedir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık, hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. İşgörene, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi, örgüt de işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek bir çeşit ödül mekanizmasını devreye sokmaktadır (Balay, 2000: 89). Bu bakımdan bireyin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artmasına, işgörenlerin işlerini özveriyle yapmalarına ve dolayısıyla olumlu davranışlarının ödüllendirilmesine neden olmaktadır. Örgütsel bazda ise, en başta güvenli ve istikrarlı işgücü kullanımına yol açmaktadır. Görev ve performans açısından işgörenler arasındaki rekabetin artması örgütteki çalışanlardan alınan verimin artmasına, bu da dolaylı olarak örgütsel amaçların karşılanabilmesine olanak sağlayacaktır (Randall, 1987:462).

Her ne kadar yüksek bağlılık düzeyi hem birey hem de örgüt açısından tamamıyla pozitif bir durummuş gibi görünse de dikkatle bakıldığında ciddi olumsuz etkilerinin de bulunduğu görülecektir. Yüksek bağlılık düzeyi öncelikle, işgörenin gelişmesini engelleyerek ve iş hareketliliğini sınırlandırabilmektedir. Bu durum ise, yenileşme ve yaratıcılığın bastırılmasına yol açmaktadır. İşgörenler, örgütsel değerlere yüksek derecede bağlı olduklarında, bürokratik olarak örgütteki herhangi bir değişimin direnç kaynağını oluşturmaktadırlar. Durkheim, yüksek düzeyde bağlılığın, bireyin kimliğini tehlikeye sokacak kadar grupta bütünleşmeye yol açtığına dikkat çekmektedir. İşgören açısından, bağlılığın olumsuz etkileri hesaba katılmazsa, yüksek bağlılık, örgüte en yüksek düzeyde verim sağlamaktadır. Ancak çok aşırı olan; yanlış sadakat biçiminin aynı zamanda örgüt verimliliğine de ciddi zarar verdiği ileri sürülmektedir. Körü körüne kendisini üst yöneticilerine adayan, yanlış işgörenlerin, hoşlanmadıkları işlerde enerji ve

yeteneklerini boşa harcadıkları ve toplum için verimsiz oldukları ortaya çıkmıştır. Coser, işgörenin örgüte aşırı bağlanmasının, onun alternatif eylemleri geliştirmesini engellediğini de belirtmektedir. Aşırı bağlanmış işgörenlerin gayretli davranışları, yöneticiler için sorun olabildiği gibi, diğer işgörenleri tahrik etmekte veya örgüt dışındaki insanları örgüt aleyhine davranış göstermeye itebilmektedir (Koca, 2009:122-123); (Doğan ve Kılıç, 2007:53-55).

Örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütler ve çalışanlar açısından Randall'ın çalışmasında ortaya koyduğu olumlu ve olumsuz sonuçlar, aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Bkz: Şekil 2.6):

BİREYSEL		ÖRGÜTSEL			
OLUMLU		OLUMLU			
OLUMLU		OLUMLU			
OLUMLU		OLUMLU			
Bağlılık	Düşük Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük</li> <li>* İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme</li> <li>* Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma</li> <li>* Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler</li> <li>* Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, birey üzerinde sınırlı örgütsel kontrol</li> </ul>
	İlmlil Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> <li>* İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik ve sadakat</li> <li>* Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatı</li> <li>* Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı ve ya yüksek olup olmadığıyla kolaylıkla anlaşılabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Artan işgören kıdemi</li> <li>* Sınırlı ayrılma isteği</li> <li>* İşgücü devrinin azalması</li> <li>* Yüksek iş tatmini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması</li> <li>* İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi</li> <li>* Örgütsel etkinliğin azalması</li> </ul>
	Yüksek Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> <li>* İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması,</li> <li>* Olumlu davranışlarının ödüllendirilmesi,</li> <li>* İşgörenlerin işlerini özveriyle yapmalarının sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bireysel gelişme ve yaratıcılık, yenilikçilik hareketlerinin önlenmesi</li> <li>* Değişime karşı bürokratik direnç,</li> <li>* Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim,</li> <li>* İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği</li> <li>* Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Güvenli ve istikrarlı işgücü</li> <li>* Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi</li> <li>* Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet</li> <li>* Örgütsel amaçların karşılanabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı</li> <li>* Örgütsel esneklik ve uyum yoksunluğu,</li> <li>* Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma,</li> <li>* Aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık besleme,</li> <li>* Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme</li> </ul>

Şekil 2.6. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçlarına İlişkin Tablo (Randall, 1987:462)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Son dönemlerde yönetim bilimi literatüründe örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık araştırmaları önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarının popülaritesinin artmasında, her iki kavramın da odak noktasının insan unsuru olması ve örgütsel gelişme ve ilerlemedeki birey faktörünün potansiyel etkisinin anlaşılmasının önemli payları vardır.

#### 3.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Örgütlerin içyapılarının önemli bir ögesi olan örgütsel kültür, organizasyonların başarısını etkileyen en temel faktörlerdendir. Örgütlerin içinde bulunduğu ve ilişki halinde olduğu çevrenin karşı konulamaz hızlı değişimi örgütlerin kültürünü de etkilemektedir. Bu değişim ortamında örgütlerin ürün ve hizmetini kullanan müşteriler, örgütle bağı olan tedarikçi, dağıtıcı kurum ve kuruluşların örgütlerden beklentileri de değişmektedir. Bu isteklere cevap olarak verimliliğin, etkinliğin ve yaratıcılığın sağlanarak diğer örgütlerle rekabet avantajının sağlanması günümüzde zorunluluk halini almıştır. Dolayısıyla, işgörenleri motive etmek, onlarda örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusunu oluşturarak örgüt amaçları ile bireyin amaçlarının örtüşmesini sağlayan bir örgüt kültürü oluşturmak önem kazanmıştır. Çünkü örgütsel bağlılık ve aidiyeti yüksek olan çalışanların verimliliğinin daha yüksek olacağı açıktır. Bu bakımdan, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, hangi kültürel özelliklerin bağlılığı etkilediğini belirlemek, yöneticilere etkin örgüt yönetimi konusunda ciddi anlamda yol gösterici olacaktır (Kaya, 2008:121).

Bir organizasyonda ortak değer ve inançlara dayalı örgüt kültürü yaratmak ve örgütsel bağlılığı sağlamak zor ve uzun süren bir çabayı gerektirirken, bunların sürdürülmesi ve korunması da aynı şekilde uzun ve zorlu bir sürecin ürünüdür. Bunun en önemli nedenlerinden bir tanesi örgütsel bağlılığın etkili faktörler tarafından yeterince desteklenmediği takdirde kolay ve hızlı biçimde azalabileceği gibi hatta kaybedilebilecek olmasıdır. Bir organizasyonda, örgütsel bağlılığın devamlılığının sağlanması, örgütün geleceği açısından önem teşkil etmektedir. Dolayısıyla, türü, niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun, her örgüt yönetiminin örgütün başarıya giden yolunun önce çalışanların tatmin olmasından geçtiğini bilmesi gerekmektedir (Çavuş ve

Gürdoğan, 2008:32). Bu bağlamda, örgüt üyelerinin ortak bir değer ve inanç sistemine sahip olmaları yani örgüt kültürü çatısı altındaki birlikteliklerinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Çünkü bir kültürü sağlam ve kalıcı yapan faktör, o kültüre inanmış ve bağlanmış kişilerin örgütle bütünleşme derecelerine bağlıdır. İşgörenlerin kendi örgütlerinin kültürlerini benimsedikleri ölçüde, örgütlerine bağlılıkları artacak ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedecekleridir. Aidiyet duygusu ile birlikte çalışanların motivasyonları artacak, bu da performans ve faaliyetlerine olumlu olarak yansıtacaktır.

Örgüt kültürü, şüphesiz örgütsel bağlılığı oluşturacak tek unsur değildir; ancak örgüt üyelerini birbirine bağlayan 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 rekabet avantajı sağlamaktadır. Günümüzde örgüt kültürüne verilen önemin artması buradan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle de örgütlerin faaliyetlerini devam ettirmek ve performanslarını arttırmak için sahip olunan örgüt kültürünün bir araç olarak kullanılmaya başlanması, yöneticilerce örgüt kültürüne verilen önemi artırmış, anlaşılması, değişmesi ve gelişmesi yönünde gereken çalışmaların yapılması bilincini aşılamıştır (Kaya, 2008:136).

Örgütsel davranış literatüründe, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konuları ayrı ayrı birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve pek çok çalışma yapılmıştır. Ancak bu iki kavramı birlikte inceleyen sınırlı sayıda araştırmaya ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarını birlikte ele alarak yurtdışında gerçekleştirilen çalışmalardan bir tanesi 1994 yılında Sugato Lahiry tarafından Hindistan'da yapılan bir araştırmadır. Bu çalışmada John P. Meyer ve Natalie J. Allen'ın ortaya koyduğu duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık, Örgüt Kültürü Envanterinin ortaya çıkardığı üç ana kültür şablonu olan, "yapıcı kültürler", "pasif/savunmacı kültürler" ve "agresif/savunmacı kültürler" ile ilişkilendirilmiş ve yorumlanmıştır. Hindistan'ın kamu sektöründe faaliyet gösteren büyük bir sanayi kuruluşunun, 188 yöneticisinin (toplam yöneticilerin %25'nin) katılımıyla gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, "yapıcı kültür - duygusal bağlılık"; "pasif/savunmacı kültür - devam bağlılığı" ve "agresif/savunmacı kültür - normatif

bağlılık" şeklinde kurulan ikili ilişkilendirme varsayımları net olarak doğrulanamamıştır. Her ne kadar o dönemde yapılan literatür çalışmaları kültür-bağlılık arasında belirgin bir ilişkinin var olması gerektiğini gösterse de, iş tatmini, üretkenlik veya liderlik davranışı gibi farklı değişkenlerin de ilave edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır (Lahiry, 1994:50-52).

2006 yılında yine Hindistan'da, Singh yaptığı araştırmada beş otomobil firmasının toplam 382 yöneticisini örnek kütle olarak belirlemiş ve çalışma amaç, yapı, liderlik, ilişkiler, ödülleri ve yardımcı mekanizmalar olarak altı değişken kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı, örgütün hedef ve değerleriyle, birey rolünün; partizanca ve duygusal bir yakınlaşması olarak tanımlayan Buchanan modeline göre değerlendiren çalışma sonucunda örgüt kültürü boyutlarının çoğunluğunun, örgütsel bağlılık faktörlerini doğrudan, pozitif ve önemli derecede etkilediği ortaya çıkmıştır (Singh, 2007:29-37).

Janice M. Jones'un Buffalo Üniversitesi adına 2003 tarihinde gerçekleştirdiği bir araştırmada ise, bir sağlık kurumunda gerçekleşen kurumsal birleşme sonrası hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının nasıl etkilendiğine yönelik çalışma yapılmıştır. Araştırmada, 1998 yılında New York eyaletinde, 5 sağlık kurumu ve evde sağlık hizmeti veren bir firmanın, birleşmesinden sonra gerçekleşen kültürel değişimin, personelin bağlılıklarına olan etkisi araştırılmıştır. Bulgular ise, örgütlerin bu kültür değişiminde aldıkları role göre farklılık göstermiştir. Hastanelerden birinin yöneticisi, yeni oluşan kurumsal çatının da CEO'su konumuna geldiğinden bu hastane "ele geçiren" statüsünde algılanmış, ve çalışanları kurumsal sisteme karşı dikkate değer derecede güçlü bir bağlılık göstermiştir. Ancak, tüm hastanelerdeki katılımcı hemşirelerde kendi hastanelerine karşı hissettikleri aidiyet kurumsal sisteme nazaran daha yüksek olarak saptanmıştır (Jones, 2003:235-242).

Meyer ve diğerleri de 2010 yılında, kişi-çevre uyumu olarak bilinen, algılanan ve tercih edilen örgütsel kültür olarak ifade edilen durumun örgütsel değişim sürecinde kişilerin örgüte bağlılıkları ve örgütte kalma isteklerini hangi yönde etkilediğine yönelik bir çalışma yapmışlardır. Büyük bir enerji firmasında yapılan araştırmada bireylere değişim öncesi ve sonrasında anket uygulanmıştır. Örgüt kültürünün dört değişkeni (insan ilişkileri-açık sistem-iç işleyiş-rasyonel hedef) çerçevesinde yapılan ölçüm

sonucunda hem algılanan kültür hem de kültürel uygunluğun ölçüt kriterleri ile pozitif ilişki içinde olduğuna ulaşılmıştır. Özellikle bağlılığı yüksek olan çalışanların bağlılığı düşük olanlara göre değişimi daha çok destekledikleri görülmüştür (Meyer ve diğerleri, 2010:458-473).

Taylor ve diğerleri tarafından yapılan bir diğer araştırmada da çok uluslu şirketlerde örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi ve üst yönetim yönelimlerinin işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. 10 çok uluslu şirkette yapılan araştırma sonucunda 'yüksek uygunluk' ile tanımlanan örgüt kültürü ve 'yüksek performans' ile tanımlanan insan kaynakları yönetimi çalışmalarının işgören bağlılığı üzerinde önemli ve direk etkilerinin olduğu saptanmıştır (Tylor ve diğerleri, 2008:501-527).

Türkiye'de yapılan araştırmalardan bir tanesi Ramazan Erdem'in Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde yaptığı örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılmasına yöneliktir. Elazığ il merkezindeki altı hastaneden doktor, hemşire, idari personel ve diğer sağlık personeli olmak üzere 256 kişinin katılımıyla yapılan çalışmada Cameron ve Quinn'in "rekabetçi değerler modeli" kullanılmış olup örgüt kültürü çeşitleri klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhoksi kültürü ve pazar kültürüdür. Örgütsel bağlılık ise Porter ve arkadaşlarının yaklaşımı çerçevesinde incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda ise, hastane çalışanlarının kurumlarını en çok hiyerarşi kültürüyle ilişkilendirdikleri, örgütsel bağlılık açısından değerlendirildiğinde ise hastane çalışanlarının daha çok klan kültürünü tercih ettikleri ortaya çıkmıştır (Erdem, 2007:63-79).

Harun Kaya'nın yapmış olduğu "Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma" Türkiye'de örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık alanında yapılan bir başka çalışmadır. Kaya bu çalışmada değişik örgüt kültürü ortamının duygusal, normatif, devam bağlılığı gibi farklı bağlılıklara neden olacağını ortaya koymuştur. 45 kamu kuruluşu ve 112 özel sektör kuruluşu üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda ise özel sektör kuruluşları kamu sektörü kuruluşlarına göre daha çok gelişme eğilimli, daha profesyonel, buna karşılık kamu kuruluşları özel sektör kuruluşlarına göre daha fazla bürokratik kültürü sahip bulunmuştur. Bürokrasi eğilimiyle örgütsel bağlılık arasında



negatif bir ilişki olmasına karşın diğer bütün kültür faktörleriyle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki görülmüştür (Kaya, 2008:119-143).

Ferudun Sezgin'in(2010), Ankara'da düzenlenen bir hizmet içi eğitim etkinliğine katılan 270 ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada da öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık biçimlerinin okul kültürünün destek, başarı ve görev boyutları ile pozitif ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır. Okul kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen önemli bir değişken olmasının yanı sıra, güçlü bir örgütsel bağlılığın örgüt kültürünün önemli bir ögesi olan ortak değerlerin farkına varılması ile oluşacağına değinilmiştir (Sezgin, 2010:142-159).

Kültür ve bağlılık kavramları ile bu kavramlar çerçevesinde yapılan çalışmalar ele alındığında, örgüt kültürü elemanlarının çoğunluğunun, örgütsel bağlılık bileşenlerini doğrudan, pozitif ve kayda değer biçimde etkilediği görülmektedir. Diğer yandan, bu boyutlardan bazılarının, örgütsel bağlılık hakkında öngörülerde bulunmaya da önemli katkılar sağladığı kabul edilmektedir. Genel olarak literatürdeki en büyük yansıma ise, örgütsel bağlılığı anlamada örgüt kültürünün öneminin azımsanamaz veya göz ardı edilemez olduğudur.

Güçlü bir kültüre sahip örgütlerin bağlılığı nasıl geliştirdiği sorusuna farklı yazarlarca farklı yanıtlar verilmiştir. Çetin(2004), işörenlerin örgütsel bağlılığının sağlanabilmesi için bu olgunun altındaki psikolojinin iyi anlaşılması gerektiğini belirtirken, güçlü bir örgüt kültüründe işgörenin kimlik kazanımının ve özdeşleşmesinin daha kolay ve etkili olacağını savunmaktadır. Örgüt kültüründe değer uyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini (Kalliath, Bluedorn ve Strube, 1999), bireysel ve örgütsel değerlerin örgütsel bağlılığa etkisini (Finegan, 2000) ve birey ve örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003) araştıran çalışmalarda da farklı açılardan örgüt kültürünün örgütsel bağlılıkla ilişkisi vurgulanmıştır (Sezgin, 2010:148). Bu çalışmalardan hareketle güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerin, çalışanlarca sahip olunan örgütsel bağlılığı geliştirebilmelerinin yönteminin ne olduğu düşünüldüğünde, öncelikli olarak bağlılığın ne olduğunu, nasıl geliştiği ve hangi faktörlerden etkilendiğini bilmek gerekmektedir. Bağlılığın altında yatan nedenler ve çalışan psikolojisi anlaşıldığında, işgörenlerin örgüte bağlılığının

nasıl sağlanacağı düşünülebilecektir. Bu kapsamda örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı sağlamada etkili olan faktörleri aşağıda detaylı olarak incelenecektir.

### **3.2. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Oluşturmasında Gerekli Koşullar**

Organizasyonlarda örgüt kültürü, örgüt üyelerinde örgütsel bağlılık tutumu oluşturulmasında kritik bir rol üstlenmektedir. Çalışanlarına etkin ve bireyle özdeşleşmiş bir örgütsel kültür ortamı yaratarak, sağlıklı ve sürekli bir örgütsel bağlılık tutumu kazandırabilmiş işletmeler hem hedeflerine ulaşma yolunda aşama kaydetmiş hem de rakipleri karşısında daha güçlü bir konuma geçmiş durumdadırlar. Bu bağlamda örgüt içindeki örgütsel kültür öğelerinin örgütsel bağlılık yaratabilmesinde gerekli olan bir takım koşullara değinilmeye çalışılacaktır.

#### **3.2.1. Personel Güçlendirme Algısı**

Personel güçlendirme, küresel değişim ve rekabet ortamında organizasyonların fark yaratabilmek amacıyla önem verdiği yeni bir yönetim kavramıdır. Bu bağlamda personel güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ortak bir çalışma ile işgörenlerin karar verme haklarını arttırarak organizasyon içinde gelişmelerine yol açacak bir süreci tanımlamaktadır. İşgörenler, yaptıkları işe ilişkin sahiplenme ve kontrol hissettikleri ölçüde personel güçlenmesi gerçekleşmiş olacaktır. Dolayısıyla yaptıkları işin direk kendilerinin sorumluluğunda olduğunu bilen işgörenler daha fazla inisiyatif alarak örgüt içindeki etkinliklerini arttıracaklardır (Doğan ve Kılıç, 2007:56).

Güçlendirme, başkalarını dinamik bir hale getirmektir. Dolayısıyla güçlendirme, motivasyonun kullanılan anlamına yeni bir yaklaşım getirmektedir. Bu yaklaşımda yönetimde işgörenleri uzaklaştırmak ya da işlerden ayırık tutmak yerine bağlılıklarını sağlayarak işin içine dahil etmek dolayısıyla işi daha anlamlı kılmak hedeflenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:56). Bu şekilde işgörenin örgüte bağlılığı artacak ve organizasyon için daha verimli hale gelebilecektir. Personel güçlendirme bu aşamada her örgütsel bağlılığı sağlaması açısından örgüt kültüründe yer alması ve desteklenmesi gereken önemli konulardan biri olarak düşünülmelidir.

Personel güçlendirme ve bağlılık konusunda yapılan en temel araştırmalardan birisi de Argyris'in 1998 yılında yaptığı çalışmadır. Argyris'e göre işgörenlerin örgüte

dışsal ve içsel olmak üzere iki tür bağlılığı söz konusudur. Dışsal bağlılık örgütün, işgörenlerinin kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğu bir bağlılık türüdür. Oysa içsel bağlılıkta, işgörenler içinde buldukları örgüt ile ilgili tüm çalışmalarda sorumluluk almayı gönüllü olarak kabul etmektedir (Argyris, 1998:99-100).

Örgüt içinde hem içsel hem de dışsal bağlılığın da sağlanması önemlidir ancak, personel güçlendirmeyi yani personeli yetkilendirmeyi yalnızca içsel bağlılık kuvvetlendirebilecektir. Dışsal bağlılık, işgörenlerin kendi gelecekleri üzerinde pek kontrol sahibi olamadığı bir bağlılık türü olarak işgörene kendi yaşamlarını şekillendirme gücünün çok az verildiği anlamına gelen kadercil bir yaklaşım olmaktan öteye gidememektedir. Personel güçlendirmenin örgütlerin ulaşmaya çalıştıkları bir hedef olduğu ve bu hedefin hiçbir zaman tam olarak yakalanamayacağı unutulmalıdır. Gerçekte, bir örgütte farklı farklı seviyelerde bağlılık olabilmektedir ancak, bağlılığın derecesine ve düzeyine bakılmaksızın işler her şekilde devam etmektedir. Tuhaf bir şekilde işgörenler, örgüt içinde neden belirli sınırlar dahilinde kalmak zorunda olduklarını anlamak istememektedirler. Gerçekte, örgütteki memnuniyetsizliğin kaynağı, yöneticilerin, personel güçlendirmenin çok hızlı bir şekilde örgütte kabullenilmesini isteyerek, işgörenler karşısında kendilerini tehlikeye atmalarıdır (Argyris, 1998:99-100).

Örgütte işgörene personel güçlendirmenin var olmasına katılım katılmayacakları sorulduğunda, genel olarak herkesin cevabı “evet” olacaktır. Ancak gerçekte ortada bir “fakat” vardır. Yönetimin binlerce işgöreninin kendi kendini yönetme sürecine katılmasını kabul edeceğini ummak gerçekçi olmayacağından herhangi bir örgütte, içsel bağlılığın derecesi kesin olarak sınırlı olacaktır. Üstelik her işgörenin istek ve niyetlerine göre de ortak amaç ve beklentilere katılım değişecektir. Ancak, yöneticiler eğer personel güçlendirmeyi hayata geçirmek istiyorlarsa, öncelikli olarak işgörenlerin içsel bağlılık düzeyini artırmalı ve bunu dışsal bağlılıkla şekillendirmelidirler (Argyris, 1998:100). Bunu hayata geçirebilmenin en etkili yollarından bir tanesi de örgüt kültürünün yöneticilerce sağlam temellere oturtulmasından geçmektedir.

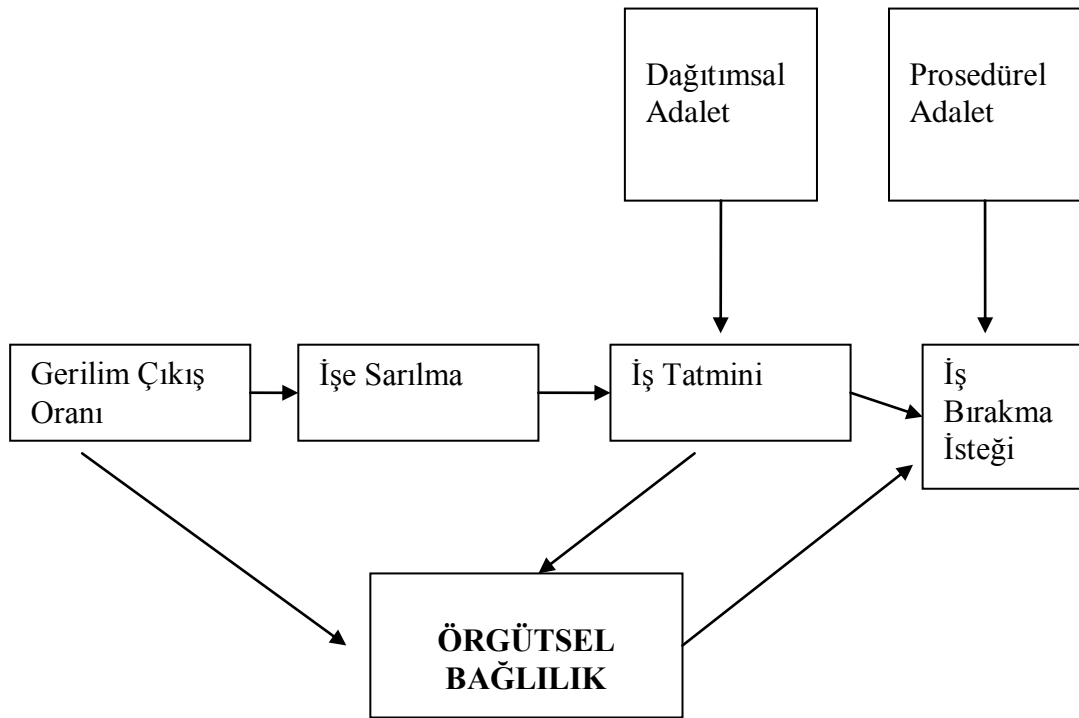
Personel güçlendirme ile ilgili yapılan bir diğer çalışma da Gümüştekin ve Emet'in çalışmasıdır. Bu çalışmada, güçlendirme algısının örgüt kültürü ve bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Örgüt yöneticileri, güçlendirme için tüm çalışanların katılımının sağlandığı bir örgüt kültürü oluşturmak durumundadır çünkü örgütler vizyon ve misyon belirlemekle değil, çalışanlarını bunlara katabildikleri ölçüde başarılı olacaklardır. Fakat yine de örgüt kültürünün güçlendirme üzerindeki etkisi sınırlı düzeylerde kalmaktadır. Liderlik, örgütsel yapı ve güven ortamının bulunması gibi değişkenlerin de güçlendirme algısı üzerinde etkisi vardır. Diğer yandan güçlendirme çabaları, kişilerin örgüte bağlanmasında da önemli bir role sahiptir. Güçlendirme çalışmaları ile bireyler, o işin sahibi haline getirilerek örgütün bir parçası olmakta ve böylece örgütsel bağlılık sağlanmaktadır. Özellikle, güçlendirilmiş çalışanların uygulayacakları yöntemleri kararlaştırma imkanı bulmaları ve işleri üzerinde önemli bir kontrolü olduğunu hissetmeleri onları örgüte bağlamaktadır (Gümüştekin ve Emet,2007:5).

### 3.2.2. Örgütsel Adalet Algısı

Örgütsel adalet, bireyin örgüt içindeki uygulamaların yarattığı adalet algılamasından gelmektedir. Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının her bir işgören üzerinde bıraktığı algılanış düzeyi ile ilgilidir. Çalışanlar, örgüt içinde kendileri ile başkalarını karşılaştırarak kendi örgütleriyle, yöneticileriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve işleriyle ilgili tutumlar geliştirirler. Dolayısıyla bireyin zihninde örgüt içindeki adalet ile ilgili bir resim oluşmaktadır. Bu durum da işgörenlerde örgüt içindeki kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını beklentisini oluşturmaktadır. Bu çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılmasının yanı sıra örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:78).

Örgütsel adalet kavramını örgütsel bağlılık açısından örgüt içindeki rollere ilişkin olarak iki açıdan ele almak mümkündür (Gül ve İnce, 2005:77):

- **Dağıtımsal Adalet:** Örgütte yer alan örgütsel kaynakların adil dağıtımını ifade etmektedir. Örgüt üyelerinin ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlarla ilgili olarak çalışanların daha çok ücret ve ödül gibi maddi kazanç ve haklarla ilgili algıladığı adalet duygusudur. Bu tür dağıtımların örgüt içindeki eşit statüdeki çalışanların birbirleriyle kıyaslamaları sonucu adil olarak algılanması iş tatmini olarak sonuçlanır ve bu da işgörenlerin örgütsel bağlılığını artırır.
- **Prosedürel Adalet:** Karar alma sürecindeki adalet algılaması olarak adlandırılmaktadır. Bu adalet türü yönetimin verdiği kararların nedenlerine bakıldığında adalet duygusunun olmasına dayanır. Dağıtımsal adaletin iş ve ücret tatmini gibi iki bireysel çıktı sağlamasına karşılık, prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi kişisellikten ayrı olarak iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık açısından prosedürel adalet kavramı dağıtımsal adalet kavramına göre daha fazla önem arz etmektedir.



**Şekil 3.1. Kaynakların Dağıtımı ve Karar alma Sürecine İlişkin Adalet (İnce ve Gül, 2005:78).**

Örgütsel adaletin, yönetimin karar verme süreci, bu sürecin uygulanışı ve davranışlara etkisi ile ilişkisi dikkate alındığında örgüt ve yönetim mekanizması açısından önemi ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin bu çerçevede hareket etmesi ve işgörenlerin adalet duygusunu hissetmelerini sağlamaları gerek örgütü sahiplenme gerekse de iş tatmini sağlayarak verimliliğin artması gibi olumlu çıktılara neden olacaktır.

### 3.2.3. Algılanan Örgütsel Destek

Algılama, bireyin çevreden gelen bilgileri alma, düzenleme ve yorumlama süreci olarak tanımlanabilmektedir. Algılanan örgütsel destek ise, işgörenlerin kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün olduğunun farkına varmalarıdır. Her zaman örgütün desteğini yanında hisseden çalışanları örgüte bağlılıkları daha kuvvetli olacak, böylelikle aidiyet duyguları güçlenerek işten ayrılma düşüncelerine dalmayacaklardır. Personelin örgütsel destek hissetmesinin sonuçlarına yönelik birçok araştırma yapılmış ve hepsinde de pozitif anlamda bir sonuç tespit edilmiştir (Özdevecioğlu, 2003:117).

Toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme gibi yeni yönetim model ve araçları örgüt içindeki bireylerin önemsenmesinin gerekliliğini göstermiş, bu bağlamda örgütsel destek günümüz çalışanlarının en önemli haklarından biri olarak anılmaya başlamıştır. Personelin fikirlerinin önemsenmesi, işle ilgili veya iş dışı her konuda desteklenmesi performanslarını arttıracak, örgütün başlangıçtaki hedef ve amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunacaktır. Bu bağlamda, çalışanlarının bağlılığını ve dolayısıyla örgütün verimliliğini dikkate alan destekleyici bir topluluk:

- Çalışanlarının yaratıcı fikirlerini ve eleştirilerini dikkate almak,
- Çalışanlarına nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı olmaları halinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek,
- Örgüt içindeki insan ilişkilerinin olumlu olmasını sağlamak ve iletişimi canlı tutmak,
- Örgüt içinde adaletli davranmak,

- Çalışanları önemsemek

gibi özellikleri taşımak durumundadır. Örgüt yöneticileri, örgütsel yaşama ilişkin çözümler üretmeye çalışırken, bireylerle ilgili düzenlemelere giderken, insan kaynakları politikaları geliştirirken alınan kararların işgörenleri ne ölçüde destekleyip desteklemediğine değinmek durumundadırlar. Aksi takdirde destek görmeyen birey, örgütte sorun kaynaklarından biri haline gelebilecektir (Özdevecioğlu, 2003:113-127).

### 3.2.4. İşe İlişkin Faktörler

İşin nitelikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik birçok araştırma yapılmış; işin çaba gerektirip gerektirmemesi, görev özerkliğinin olup olmaması, işin yetenek gerektirip gerektirmemesi ve iş alanı gibi değişkenler üzerinde durulmuştur. Her ne kadar işin nitelikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin nedenini açıklamaya yönelik teorik bir model sunulamamışsa da (Mathieu ve Zajac, 1990:179) örgüt kültüründen kaynaklanan ve aşılana işe ilişkin özelliklerin örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olduğu konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan günümüze kadar işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler arasındaki ilişki çok güçlü olarak belirlenmektedir.

İşin motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi ile iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikler örgütsel bağlılığın oluşmasında veya gelişmesinde doğrudan etkilidir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesi olarak düşünüldüğünde bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının da artmasını beklemek yanlış bir tahmin olmayacaktır. Zenginleştirilmiş iş kapsamının amacı, çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirdikleri zaman, bundan zevk duymalarını sağlayıp örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde geliştirmektir (İnce ve Gül, 2005:71).

İşe ilişkin fiziksel koşullar, bireyin çalışması için uygunluğu ya da uygunsuzluğu, çalışanın örgüte bağlılığını şekillendirmektedir. Çalışma koşulları, elverişli ve yeterli ise çalışanın örgütüne bağlı olarak çalışma oranı artacaktır. Örgüt

düzeyinde yapılan çalışmalar, örgütlerde çalışanların niteliğinin yükselmesi ve bu doğrultuda örgütlerin uzun dönemli etkinliklerinin ve verimliliğinin sağlanması için daha iyi çalışma ortamının oluşturulmasını kapsamakla beraber, olumlu fiziksel gelişmelerin çalışanların iş tatmininin artmasında, motivasyonlarının sağlanmasında ve örgütsel bağlılıklarının gelişmesinde etkili olduğunu belirtmektedirler. Örgütlerde kaynak yetersizliğinin olması, örgüt içinde toplumsal ihtiyaçların karşılanma durumunun olmaması örgüt içinde örgütsel bağlılığı düşük çalışanların olmasına yol açacaktır. Bununla beraber, uzun çalışma saatleri, yapılan fazla mesailer, çalışarak geçirilen hafta sonları, çıkılmayan yıllık izinler, adil olmayan terfilerin veya sert eleştirilerin olduğu bir ortamda, örgütün çalışma koşullarının üstesinden gelen bir çalışan ise örgütüne bağlı bir çalışan olarak sınıflandırılabilir.

İşin anlamlılık düzeyi ise bireyin örgütteki görevi ile kendi inanç ve değerleri arasındaki uyum olarak belirtilmektedir. Çalışanların işe ilişkin rollerini ve bununla ilgili kendine ait değerleri, örgüt amaçlarının bir parçası olarak görmeleri bu sinerjinin odak noktasında yer almaktadır. Bu nedenle de işgörenlerin işleriyle ilgili algılamalarının diğer faktörlere nazaran (kişisel, örgütsel veya dış çevre) örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediği birçok araştırmada ileri sürülmüştür. Bireysel olarak örgüt içindeki rol ve görevlerini anlamlı gören bireylerde adanmışlık duygusu gelişir ve işe ilişkin motivasyon yükselir. Dolaylı olarak kendini bilinçli bir şekilde işine adanmış çalışanların örgütsel bağlılıkları da yüksek olmaktadır (Tiryaki, 2005:154-155).

Yapılan araştırmalar, işin özelliklerinin çalışanın bağlılığını etkilediğini ortaya koymuştur. Genel olarak sorumluluk duygusunu azaltan işlerin bağlılığı da azalttığı düşünüldüğünde daha yüksek mevkideki insanların bağlılığa daha yatkın oldukları çünkü daha çok sorumluluk ve kişisel karar alma imkanlarının bulunduğu görülmüştür. Çalışma özgürlüğüne ek olarak çalışmaların nasıl yönetildiği ve denetlendiği de sorumluluk algısı dolayısıyla da örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Çetin, 2004:106).

### **3.2.5. Psikolojik Sözleşme**

Psikolojik sözleşme kavramı, bireyin örgütten, örgütün de bireyden beklentilerinin ifade edildiği bir kavramdır. Bu beklentiler sadece maddiyatla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda birey ile örgüt arasındaki bütün hak, ayrıcalık ve



yükümlülükleri de kapsamaktadır. Bu tür beklentiler, birey ile örgüt arasında resmi bir anlaşmada yazılı olmamalarına rağmen, davranışı belirleyen öğeler olarak güçlü bir etki yaratma potansiyeline sahiptirler. Örgüt bakımından psikolojik sözleşme, otorite kavramı aracılığıyla uygulanır. Çünkü bir örgüte katılma, onun otorite sistemini kabul etmeyi de içerdiğinden örgütler çeşitli işlevlerini otorite hiyerarşisi vasıtasıyla eşgüdümlemektedirler. Bir grup ya da örgütte böyle bir rızanın anlamlı olabilmesi için, örgüt içindeki bireyler arasında otoritenin meşruluğunun dayanağı konusunda genel bir fikir birliği bulunması gerekmektedir. İşçi bakımından ise psikolojik sözleşme, bireyin kendini garanti altında hissetmesi ile ilişkilidir. Psikolojik sözleşmenin uygulanması, onun sömürülmemesini sağlamak üzere örgütü ya da kendi durumunu yeter derecede etkileyebileceğini algılamasına dayanmaktadır. Durumu etkileyebilme duygusu, kısmen rızanın temelinde dayanmakla birlikte kişinin otoriteyi doğrudan doğruya etkileyebileceği ve örgüt içindeki durumu değiştirebileceğine de dayanır. Böylelikle örgüt, sözleşme anlayışını otorite, işgören ise yukarıya doğru etkileme yoluyla uygulamaktadır. Özetle, örgütlerin temel psikolojik sorunlarından biri de psikolojik sözleşmenin içeriği ve etkileriyle ilgilidir. Otoritenin içeriği, sistemi etkileme olanakları, işgörenlerin ve yöneticilerin güdülenme ve beklenti kalıpları, yönetimin kurduğu isteklendirme sistemleri, yabancılaşma ve hoşnutsuzluk yerine sadakat ve kendini adama duygusu yaratan yönetim kalıpları da bu sorunun birer unsurları olmaktadır (Schein, 1978:14-16;Çeviren Mustafa Tosun,1978).

Yazılı olmadığı ve gayriresmi olduğu halde psikolojik sözleşme ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta örgüt ve birey tarafından kabul edilmesi anlamını taşımaktadır. Sonuç olarak örgütün değerlerini kabullenip paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirir. Bireyin örgütle bütünleşmesinde önemli bir faktör olan psikolojik bağlılığın, rıza gösterme, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar mutlak bir uyum ve kabullenmeyi içermesi açısından çalışanların örgütsel bağlılığı ile birey ile örgüt arasında oluşturulmuş psikolojik sözleşmeyi aynı noktada birleştirmektedirler (İnce ve Gül, 2005:61).

### **3.2.6. Liderlik ve Yönetim Tarzı**

Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında birçok çalışma yapılmış olup, liderlik tarzı ve yönetimin, örgütsel bağlılığı direk etkilediğine yönelik

sonuçlara ulaşılmıştır (İnce ve Gül, 2005:72). Bunun en belirgin nedeni, örgütsel değerlerin, değer odaklı liderlerce oluşturulup geliştirilmesidir. Liderler, kültürel ve etik değerleri etkileme konusunda önemli bir yere sahiptir. Bunu da işgörenlerin inanacağı değerlerin tercümanlığını yapma, örgüt içinde vizyonu diğer çalışanlarla paylaşma, seromoni, sembol, ritüel gibi günlük davranışlarla bu vizyonu kurumsallaştırma ve örgüt politikasını belirleme gibi aksiyonlarla gerçekleştirmektedirler (Daft, 1997:383). Dolayısıyla, etkileşimin çalışanlarda yarattığı hissiyat, örgüte bağlanmaları veya işten ayrılmaları konusunda çalışanları yönlendirmektedir. Güçlü ve etkili bir lider, çalışanlar arasında motivasyonu arttırmakta ve onların işlerine daha çok sarılmalarına yol açmaktadır. Liderin örgüt kültürü vasıtasıyla bunu gerçekleştirdiği düşünüldüğünde, örgütün kuruluş aşamasında temel sayılan değerlerin önemi ve etkisi daha çok anlaşılacaktır.

Örgüt kültürü ile liderlik tarzı arasındaki etkileşim, ilerleyen dönemlerde örgütsel bağlılığın şekillenmesinde kendini gösterecektir. Örgütte, işgörenler tarafından benimsenen, onlara yol gösteren, kalıcı ve geçerliliği kolay kolay ortadan kalkmayacak olan değerler sisteminin oluşturulması, bu değerleri somutlaştıracak ve onları motive edecek bir liderin olmasına bağlıdır. Lider, örgüt kültürünü yenileme ve geliştirme imkanına sahiptir. Diğer yandan örgüt kültürünün direnci ve baskısı da liderlik tarzını oluşmasına neden olan önemli bir faktördür (Dikici ve Erdem, 2009:211). Tüm bu değişkenler de işgörenlerin örgüte bağlanmaları ve aidiyet hissetmeleri veya işten ayrılmaları yönünde etkiye neden olabilecek faktörlerdendir.

Liderlik tarzı, çalışanların performansını etkileyen bir faktör olarak önemli bir yere sahiptir. Özellikle çalışanların, liderlerin tarzını algılamaları ve ona göre performans göstermeleri örgüt içindeki yerlerinin belirlenmesi açısından etkili bir durum yaratmaktadır. Ayrıca birçok çalışmada çalışanların duygularını anlayan liderlerin astlarını daha iyi yönlendirip, daha rahat motive edebildikleri tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra destek gören çalışanların iyimserlik duygularının arttığı gözlenmektedir. Özetle, işe ve örgüte karşı istekliliğini ve dolayısıyla bağlılığını kaybetmiş çalışanları desteklemeyen liderler onlarda karamsarlık duygusunun artmasına, dolaylı olarak da örgütten soğumalarına neden olmaktadır (Perçin, 2008:121).

Liderlik tarzı örgütten örgüte göre farklılık gösterir. Her ne kadar teorik literatür farklı yaklaşımlarda bulunsada ağırlıklı olarak ele alınmış liderlik tipleri şöyledir (Perçin, 2008:124).

- **Otoriter liderler:** Hiyerarşinin ve konumlarının gücünü kullanırlar.
- **İşlevsel liderler:** Bunlar, ödüllendirme sistemini kullanırlar ve bu sistemle çalışanın motive olacağını, örgüte sadakatının artıracığı inancındadırlar.
- **Transformasyonel liderler:** Çalışanların ihtiyaçlarını da içeren daha büyük ihtiyaçları dikkate alırlar ve ahlaki değerlere de önem verirler.
- **Otantik liderler:** Kalpleri, tutkuları ve akıllarıyla hareket ederek, liderlik boyutunda diğerlerine yardımcı olurlar.

Diğer bir çalışmada da liderlik dört ana gruba ayrılmıştır: Bırakınız yapsınlar, kabullere dayalı yönetim, olasılığa dayalı mükâfat ve dönüşümsel yöneticilik. Bırakınız yapsınlar sistemi nispeten pasif bir yönetim sistem olup, kaçınma ve de değişiklikten uzak durarak statükocu yaklaşım esaslarına dayanır. Kabullere dayalı yönetim vardır. Beklenen çıktının elde edilip edilmemesine göre de karşılıklı paylaşım ilişkisi ödüllendirme yapılır. Dönüşümsel liderlik kavramı ise dünya çapında bir yöneticilik sistemi olarak görülmüş olup, daha çok kişisel kararlara yardımcı olma, entelektüel gelişim, ilham verici motivasyon, ve ideal etkiler yaratma gibi etkenleri içerir. Bu nedenle de özellikle hedeflere ulaşılmasında etkin rol oynamakta ve çalışanların çalışma gayretini artırmaktadır. Çalışanları birer birey olarak ele alması ve ihtiyaç ve şikayetleri karar aşamasında mutlaka dikkate alması özellikle bu gayreti sağlayan unsurlardır (Perçin, 2008:120-125).

Yönetim tarzı ise, çalışanlar aracılığıyla hedeflenen duruma gelmeyi sağlayan yöneticinin iş yapma tarzı olarak açıklanabilir. Başka bir ifadeyle yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanları ile iletişim kurma ve onları belirlenen hedef çerçevesinde harekete geçirmek için kullandığı yöntemi ifade etmektedir. Yöneticiler, örgütün kurulması akabinde çalışanları ile iletişim kurmak suretiyle onların sorumluluklarını ve görevlerini nasıl yerine getirebileceklerini bildirmek, sevk ve idare etmek için bir yönetim tarzı geliştirirler. Bu yönetim tarzlarının açıklanmasında da pek çok yönetim teorisi kullanılmaktadır. Yönetim tarzı kavramı ile liderlerin liderlik tarzı kavramlarının

aynı potada değerlendirilmesi, işlevsel anlamdaki benzerliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu ekseninde ortaya atılan teoriler de genel olarak yöneticiler ve çalışanların karar alma süreçlerine katılım oranlarına göre incelenmiştir ki bu da otokratik ve demokratik gibi farklı yönetim tarzlarının varlığı konusunu açığa kavuşturmuştur (Güçlü,Hatice, 2006:97).

Yönetim tarzının önemine Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler nezdinde yaptığı bir çalışmada değinen İrmiş, işgörenlerine güvenmeyen, yetki devretmekten korkan, otoriter bir tavır sergileyen bir yönetici nedeniyle çalışanların işe ve örgüte yabancılaşabileceğini ve hatta örgütten uzaklaşma yönünde eğilim gösterebileceklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda bir yönetici, rasyonel bir cesarete sahip olmalı, hedefini ve örgüt politikalarını açıkça belirlemeli, kararlara katılmayı teşvik ederek bilgi ve sezgi gücüne dayanarak karar vermelidir (İrmiş, 1997:165).

Örgütün oluşmasının ardından örgütün işlevini gerçekleştirmesi bakımından önemli bir yere sahip olan yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumunu kapsamaktadır. Bu açıdan, örgütsel bağlılık üzerinde yönetim tarzının iki durumda etki ettiği belirtilebilir. Bu etkenler, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamak ve çalışan merkezli olmaktır.

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışları ile birebir ilgilidir (Çetin, 2004:29). Yöneticilerin sergiledikleri liderlik ve yönetim tarzları, örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Tepe yönetimin örgüt kültürüne ve değerlere verdiği önem neticesinde bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Üst yönetime duyulan memnuniyetin örgütsel bağlılığı etkilediğine yönelik yapılan çalışmalar da bu görüşün bir göstergesidir. Yönetim ve liderlik stili, işgörenlerin kararlara katılımını sağlayıp sağlamaması açısından da örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı işgörenlerin kararlara katılımını engelleyerek bağlılık duygusunu etkilemektedir (İnce ve Gül,2005:72). Yiing ve Ahmad tarafından 2009 yılında Malezya bölgesinde yapılan çalışmada, örgüt kültürünün, liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yapılan anket neticesinde, liderlik davranışlarının örgütsel

bağlılık ile direk ve pozitif bir ilişki içinde olduğu ve örgüt kültürünün de bu ilişkide önemli bir rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yiing ve Ahmad, 2009:53).

Örgütlerde, işgören merkezli bir yönetim tarzı anlayışı geliştirmek çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkilerin güçlenmesi açısından önem taşımaktadır. Yönetimin personel ilişkilerini destekleyerek, katkıda bulunması, çalışanların örgüte yönelik bağlılık tutumlarını da değiştirmektedir. Örneğin, çalışanların örgüt ortamında yaptıkları işlerde özerklik tanınması, kontrol ve etki etme fırsatlarının olması, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı, çalışanlarda bağlılığı arttırmaktadır. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin uygun bir biçimde yapılması açısından önemli olmaktadır. İşyerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu, işyerinin temizliği ve kalitesi, iç teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar işgörenlerin bağlılık tutumlarına etki etmektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların verimliliklerini arttırarak, kendilerine değer verilmesini algılamaları açısından önem taşımaktadır.

Bireylerin iş anlamında kendilerinden ne beklendiğini bilmiyor olmaları, örgüte bağlılıklarını azaltacak bir etkidir. Çalışanın, kendisinden ne beklendiğini bilmemesi, bunun ona söylenmemiş olması olabilir. Burada da iyi ve etkin bir yönetici ve yönetim tarzı kendini göstermektedir. Genel olarak, bir insandan beklenen davranışların tanımına katkıda bulunacak şeyler, o bireyin sorumluluk duygusunu, dolaylı olarak da örgüte bağlılığını arttırır. İş paylaşımı ve yönetiminde bu unsura dikkat etmek gerekmektedir (Çetin,2004:106).

### **3.2.7. Örgütsel Güven Duygusu**

Güven, insanlararası ilişkilerde oldukça önemli olan temel duygular arasında yer almaktadır. Soyut niteliğinden dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen özelliği nedeniyle ilişki içinde bulunan kişilere karşı birçok olay ve olgudan yola çıkılarak oluşur. Özetle, davranış, tutum, sosyal ilişkiler ve beklentiler güvenin oluşmasına olanak sağlayan durumlardır (Asunakutlu, 2002:2).

Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır ancak kişiye güven ile örgüte güven birbirinden farklı anlamlara gelmektedir. Örgütsel güven daha çok,

işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları ve yönetimin sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlamaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel güvenin hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturduğu söylenebilir (Halis ve diğerleri, 2007:191).

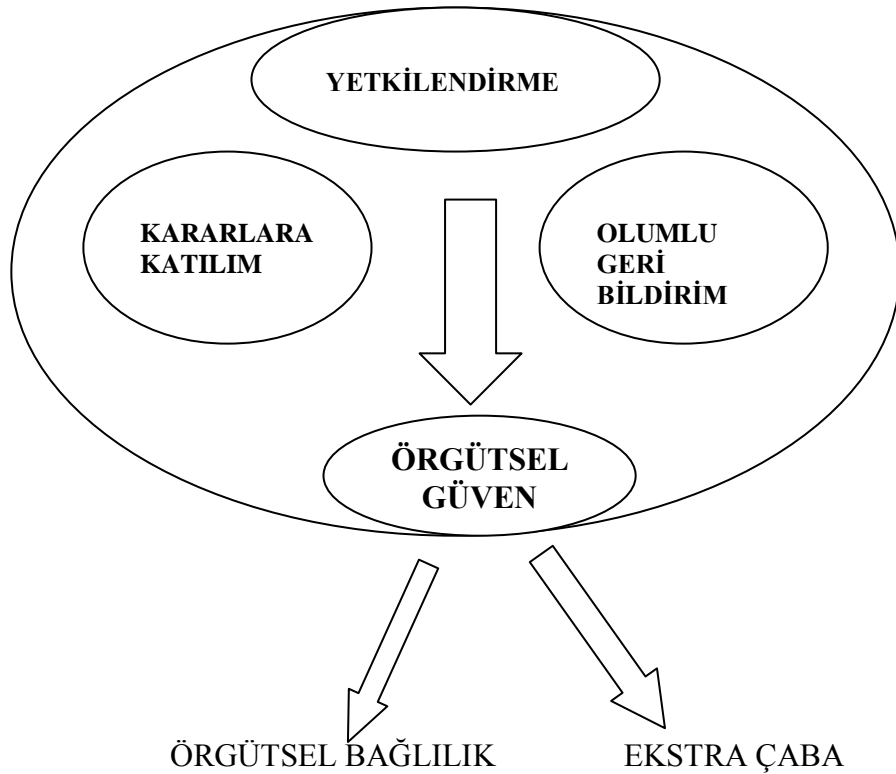
Örgütsel güven, örgütün içinde bulunan üyelerin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasındaki en belirleyici ve önemli faktör yönetim kademesinin yaklaşımıdır. Örgütte güvenilir bir ortamın oluşması için temel değişkenler ilişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve işgörenlerde işi yapabilme konusundaki yeterliliğidir. Bu bakımdan üst yönetim bu ortamı sağlamakla yükümlüdür. İşgörenlerin birbirlerine ve yönetime güven duyması, işyerindeki tüm bireyler için ön koşul olarak görülmelidir. Bunun yanı sıra, iş ortamında güven oluşturulması amacıyla işgörelere ve yöneticilere düşen görev ve sorumluluklar, genel olarak aşağıdaki şekilde öngörülebilir (Asunakutlu,2002:5-6).

- Çalışma ortamındaki kural ve düzenlemelerin etkin ve uyum sağlanabilir olmasına özen gösterilmesi
- Örgüt içindeki bireyler arasında güçlü bir iletişimin olması.
- Örgüt yönetimi içinde etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması.
- Kişilerin her türlü yeteneklerle donatılmasını sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurularak ahlaki değerlere ve çalışma koşullarına önem verilmesi

Bununla beraber, örgütsel güvenin de örgüt içinde yüklendiği bir takım fonksiyonlar vardır. Onları da şu şekilde özetlemek mümkündür (Halis ve diğerleri, 2007:192-193).

- İşbirliğini kolaylaştırarak daha fazla dayanışma oluşmasını sağlar.
- Bilginin açık olduğu ve paylaşıldığı ortamda karmaşa ya da karışıklığı azaltır; bu durumda bilginin değeri yükseldikçe güvenin oluşum süreci de hızlanacaktır.
- İletişim ve güven birbirini tamamlayan unsurlardır ve güven iletişimin etkileştirilmesinde rol alır.

Güven, tarafların etkileşimi ile oluşan dinamik bir süreçtir ve oluşumu zaman alır. Zand örgütte güven ortamının oluşması sürecinde anan üç kavram üzerinde durmaktadır: Bilgi, etki ve kontrol. Bilgi, uygun ve doğru bilgidir hareketle, doğru geribildirimde bulunmayı ifade eder. Etki, diğer fikirleri araştırmayı, kararlarınıza ilişkin yapılan önerileri ve eleştirileri kabul ederek değişimleri göstermeyi açıklar. Kontrol ise, örgüt içinde yetki ve sorumluluk vermeyi ifade eder. Örgüt içinde güven duygusu oluşumunu sağlayan bu kavramlara yönelik pek çok araştırma yapılarak farklı kavramlar üzerinde durulsa da temelinde yetkilendirme, olumlu geribildirim ve işgörenlerin katılımı vardır (Halis ve diğerleri, 2007:193).



**Şekil 3.2.Örgütsel Güven Ortamını Öncülleri ve Sonuçlarına İlişkin Model (Halis ve diğerleri 2007:194)**

Şekil 3.2.'den de görüleceği üzere, örgüt içinde güvenin sağlanması, örgütsel bağlılığa yol açan etmenler arasındadır. Örgütsel güvenin oluşması da örgütün kurucularının örgüt kültürüne ilişkin söylemlerinin temelinde güven kavramına değinmelerinden geçer. Arı (2003) tarafında yapılan, yöneticiye duyulan güvenin örgütsel bağlılığı arttırıp arttırmadığı yönündeki çalışma da bu tezi savunan çalışmalardandır. Ankara'da faaliyet gösteren 84 kamu ve özel sektör bankasında

görevli 220 yöneticinin katıldığı araştırmada, yöneticilerin bir üst yöneticiye karşı hissettikleri duygusal ve bilişsel güven düzeyleri ile bankaya duydukları örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır. Özellikle bankacılık sektörü yönetsel kademeler açısından kariyer hareketliliğinin fazla olduğu bir sektör olarak, örgütsel bağlılığın özellikle istendiği bir sektör konumundadır. Yetenekli ve başarılı yöneticilerin transfer kapılarını hep açık olması, işten ayrılmaların artma riskini doğurmakla beraber güven ilişkilerinin sağlamlığı bu tehlikeyi bertaraf eder durumdadır (Arı, 2003:1-25). Bu nedenle, ekstra çabaya gerek kalmaksızın bağlılığın oluşması, kültürün örgüt ve bireylerce kabul edilmesi ve koşulsuz şartsız güven ortamının yaratılmasına bağlıdır. Örgütlerde faaliyetlerin sürekliliği ve verimliliği esas olduğu için örgütün üstün performansı ve başarısında örgüt içi güven duygusunun yeri ve önemi hep etkin olacaktır.

### **3.2.8. Takdir Edilme Duygusu**

Her örgüt içinde bireylerin de kişisel gereksinimleri vardır ve takdir edilme duygusu da en önemli kişisel gereksinimlerin başında gelir. Takdir edilme manevi yönü ağır basan bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, örgüt içindeki yetkililerce beğenilmesi çalışanlara büyük çalışma enerjisi ve iş tatmini sağlamaktadır. İşgörenlerin, performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi ve yerine göre ödüllendirilmesi de bireylerin yaptığı işlerden daima memnun olmasına ve kariyer fırsatlarını takip ederek plan yapmasını etkilemektedir. Üst yönetimin, çalışma arkadaşlarının ve astların açıkça iyi performansı fark etmeleri ve takdir ederek ödül mekanizmasını devreye sokmaları, çalışanların işlerinden memnun olmalarına yol açmaktadır (Erdil ve diğerleri, 2004:21).

Takdir etme, örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarından biri olarak, çalışanların örgütsel kararlara katılımını sağlamak ve örgütsel geliştirme çabalarını güçlendirmek için de etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Yeterli ücret ve ödüller bireylerin motivasyonunu arttırmak için gerekli teşviki sağlayabilir. Etkin takdir programları, örgüt kültürü üzerinde büyük bir etki yapabilir. Dolayısıyla, kültüre odaklanmak, işgörenlere bir aidiyet duygusu ve onların örgütsel değer ve inançlara bağlılığını sağlamaktadır (Erdil ve diğerleri, 2004:21).



Takdir edilme duygusunun fiziksel olarak ifadesi, örgütsel ödüllerdir. Örgütsel ödüller de örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkili olmakla birlikte, örgüt yöneticileri tarafından ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasında gösterilen başarı da örgütsel bağlılığı geliştiren bir faktör olarak belirlenmiştir (Zahra, 1984:19).

Örgütsel bağlılığı sağlayacak ya da geliştirecek derecede güçlü bir performans yönetimi sisteminin oluşturulması ve örgütün genelinde bunun paylaşılması, işgörenin işinde göstermiş olduğu başarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi açısından önemlidir. Takdir ve ödül sisteminin yönetici kesim tarafından iyi koordine edilmesi önemlidir; çünkü çalışanların örgütsel ödüllere kolaylıkla ulaşabilmesi, bu ödüllerin çalışanlar tarafından, kişisel başarının bir karşılığı olarak değil, herkese doğal olarak sağlanması gereken bir olanak şeklindeki algılamalara yol açacaktır (Gündoğan,2009:37).

### **3.2.9. Örgütsel Bağdaşımılık Algısı**

Bağdaşımılık, işgörenlerin örgütte kalma isteklerini, buna olan bağlılıklarını ve birlikte hareket etme yeteneklerini kapsayan bir kavram olarak tanımlanabilir. Yani, işgörenlerin birbirlerine ve bir bütün olarak üyesi oldukları örgüte karşı duygularını yansıtır. Bağdaşımılık, karşılıklı işbirliği, cömertlik ve yardım edici davranış oluşumunu hızlandırır ve örgüt üyelerini tüm potansiyellerini kullanma yolunda teşvik eder (İşcan ve Naktiyok, 2004:183). İç bağdaşımılık ise, örgüt üyelerinin birbirlerine sempatik gelmeleri ve örgütsel değer ve hedeflerle bütünleşerek, örgütsel başarıyı kendi başarıları görmelerini sağlayan bir duygu olarak ifade edilebilir (Robbins, 2001:237).

İç bağdaşık örgüt kendini hemen hemen belli eden özelliklere sahiptir. Amaçlar açık bir biçimde oluşturulur, rol ve sorumluluklar iyi tanımlanır, devredilir ve hedefi gerçekleştirme odaklı eylemler ödüllendirilir. Böyle bir örgüt yapısında karar verme hızlıdır ve örgütte açık bir iletişim egemendir. Bağdaşık bir grup, örgütsel amaçların lehine olduğu gibi aleyhine de çalışabileceği için örgütteki bireylerin örgütsel amaçlara bakışı çok önemli olmaktadır. (İşcan ve Naktiyok, 2004:183).

Bir örgütte bağdaşımılığın artmasına neden olabilecek altı temel unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar şöyle belirtilebilir (İşcan ve Naktiyok, 2004:184):

- **Sosyal Çekicilik:** Örgütteki işgörenler, bir arada olmaktan zevk duyarlar. Örgüt içindeki diğer üyelerinin amaç ve değerleri onlara çekici gelir.
- **Dışsal Tehdit:** Rakiplerin neden olduğu tehdide yönelik başarı sağlamak için üyeler bağdaşık olma gereğini anlarlar.
- **İzolasyon:** Grubun dışındaki kişilerden ayrı durmak; dışsal güçlere direnme konusunda karşılıklı bağımlılığı artırır.
- **Büyüklük:** Küçük gruplar, büyüklere nazaran daha bağdaşık olma eğilimindedirler.
- **Tamamlayıcı Beceriler:** Gruptaki üyelerin birbirlerinin becerilerini tamamlamaları bağdaşımılığı artırma yönünde etki sağlamaktadır.
- **Ödüller:** Bağdaşımılık açısından bireysel ödüllerden çok grup başarısını ön plana çıkaran ödüller daha önemli olmaktadır.

Bağdaşımılık kavramı, örgüt içindeki grubun verimliliği ile ilgili olduğu için örgüt açısından önemlidir. Bununla birlikte bağdaşımılık ve verimliliğin ilişkisi daha çok grup tarafından oluşturulan performans kriterlerine bağlı olmaktadır. Bağdaşık bir grubun daha az bağdaşık bir gruptan daha verimli olması, performansla ilişkili normların yüksek olmasına bağlıdır (fazla çıktı, kaliteli iş, grup dışındaki bireylerle işbirliği). Dolayısıyla örgütsel bağdaşımılık çalışanlarda bütünsel bir bağlılık normunun gelişmesine ve verimlilik gibi öncül amaçlara ulaşılmasına önemli katkılarda bulunur (Robbins, 2001:237).

### 3.2.10. Role İlişkin Unsurlar

Rol, bireyin örgüt içinde yapmakla yükümlü olduğu işlere yönelik hak ve ödevleri olarak ifade edilmektedir. Bireyler, örgüt sistemi içerisinde yükümlü oldukları rolleri yerine getirme davranışları çerçevesinde değerlendirilirler. Role ilişkin unsurlar, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007:59).

**Rol Çatışması:** Bir bireyden, birbirleriyle uyumlu olmayan veya çatışan iki ya da daha fazla rolü yerine getirmesinin istenmesi ve aynı zamanda kaynakların bunu yapmaya elverişsiz ve yetersiz olması sonucunda ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008:35; İnce ve Gül, 2005:81). Bireysel boyutunun yanı sıra örgüt ortamında ortaya çıkabilecek çatışma boyutlarından birisi ise, kişinin yerine getirdiği görevlerin gereği olarak, farklı ve birbiriyle çelişen rollerin aynı kişide toplanması ya da kişisel beklentilerin örgüt politikalarıyla uyumsuzlaşmasıdır (İnce ve Gül, 2005:81).

**Rol Belirsizliği:** İşgörenin görev, yetki ve sorumluluklarının net belirlenmemiş olması ve bireyden beklenen görev ile ilgili davranışların açık olmaması olarak tanımlanmaktadır. Rol belirsizliği, diğer yandan, bireyin, işin amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemesi ve yaptığı işin örgütün tamamı düşünüldüğünde ne anlam taşıdığından haberdar olmaması olarak da ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008:35).

Sabuncuoğlu (2008) yaptığı çalışmada, rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişlik ( işteki stres faktörlerine karşı verilen psikolojik tepkime) ve iş tatminsizliği olmak üzere iki önemli sonucu olduğunu ifade etmiştir (Sabuncuoğlu, 2008:36). Stres kaynağı olarak rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. 1993'teki çalışmalarında Aganval ve Ramaswami rol belirsizliğinin duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve olumsuz etkisinin olduğunu buna karşın rol çatışmasının duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığını belirtmişlerdir. Hastenian ve diğerleri ise, rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz; rol açıklığı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğunu ifade eden çalışmalar ortaya koymuşlardır. Örgüt içinde, rol gerilimi ve belirsizliğinin yaşanması örgütsel uyumsuzluk olarak kabul edilirken, role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığa yol açabilmesi için işgörenlerin açıkça belirtilmiş ve sınırları çizilmiş, başarıldığında da iş tatmini ve zevk veren görevlerinin olması önkoşul olarak belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005:82-83).

### 3.2.11. Ücret Düzeyi

Ücret de bir örgütün kuruluş aşamasında, bir takım değişkenlere ve basamaklara göre belirlenen örgüt politikalarına göre şekillenen kısımlarından bir tanesidir. Bireylerin kişisel amaç ve değerlerinin yanı sıra, yaşamlarını sürdürmek için gerekli olan, çalışanların maddi anlamdaki kazanımlarını ifade eder. Bu açıdan bakıldığında da, örgüt kültürü çerçevesinde, örgüt yöneticilerince belirlenen ücret politikaları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen faktörler arasındadır.

Kar amacı gütmeyen örgütler hariç hemen hemen tüm örgütlerde işlerin belirli bir ücret karşılığı yapılıyor olması, ücret düzeyinin örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden birisi olduğunun göstergesidir. Ücret düzeyi, çalışanın ihtiyaçlarını karşılamada temel bir araç ve sosyal yaşamda ve örgütte işgörenin statüsünü de belirleyen bir unsurdur (İnce ve Gül, 2005:73). Yapılan pek çok çalışmada ücretin çalışanın örgüte yaptığı yatırımın sonucu olarak zorunlu bağlılığı artırdığı ve işgörenin öz güven duygusunu yükselterek duygusal bağlılığı da yükselttiği ifade edilmektedir. Aynı zamanda, çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki konusunda yapılan diğer bir çalışmada da ücret düzeyinin bireyin işi bırakmasında en önemli faktörlerden birisi olduğu ileri sürülmektedir (Sert, 2010:37).

Her ne kadar, 'bu işi para için yapıyorum' düşüncesinin bağlılığı engellediğine dair görüşler olsa da (Çetin, 2004:107), çalışanların hayatlarını idame ettirmek için ihtiyaç duydukları kaynağı göz ardı etmeleri mümkün değildir. Kaldı ki yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden biri olduğunu ifade edilmiştir. O nedenle, örgüt yönetiminin ücret politikasını adil ve dengeli olarak yansıtması çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasında önemli bir katkıya sahiptir (İnce ve Gül, 2005:73).

### 3.2.12. Kararlara Katılma Olanığı

Kararlara katılma, bireylerin içinde buldukları örgütleri ve işlerini etkileyen durumlarla ilgili fikirlerini ifade etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgüt politikalarına göre değişiklik göstermekle birlikte, genel olarak yönetici kesimin insiyatifinde şekillenmektedirler.

Çalışanların çalıştıkları örgütlerde karar alma süreçlerine katılmaları ve bilgi edinme hakkına sahip olmaları, onları karar mekanizmasının içinde oldukları anlamına gelmektedir. Genel olarak, kararlara katılma, karar yetkisinin aktarılması değil, kararların paylaşılması olarak yorumlanmaktadır. Bursalıoğlu, örgüt içinde çalışan bireylerin, yaptıkları iş ile ilgili kararlara katılmalarının ve bilgi paylaşımının yararlarını şu şekilde ifade etmiştir (Bursalıoğlu, 1998:159):

- Karara katılma, örgüt çalışanın örgütsel amaç ve değerlerle bütünleşmesine yardım etmektedir.
- Sağlıklı bir katılım gerçekleştirilmesi, daha az denetimin yapılmasına neden olacaktır.
- Karar sürecine katılmanın artması, karar yetkisinin kullanılmasının derecesini azalmaktadır.
- Kararlara katılma, katılanların kişiliğini güçlendirmekte, özgüvenlerini sağlamlaştırmaktadır.
- Kararlara katılan çalışanların iş konusunda daha çabuk uzmanlaşmaları sağlanmakta ve örgütle bütünleşme için bir güdüleme oluşturmaktadır.

Eren de bireylerin, örgütte kararlara katılma olanağı sağlandığı ölçüde kendilerini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolünün artacağını ve buna bağlı olarak daha yüksek bir iş tatmini duyacaklarını belirtmektedir. Çalışanların, grup halinde karar verme sürecine katılmaları örgüte bağlılıklarını arttırmakla kalmayacak, işletmenin sorunları ile daha yakından ilgilenmelerini sağlayarak örgütün gelişimine de katkıda bulunacaktır. Güdülenme araştırmalarında da Herzberg, kişinin kendisi ile ilgili karar ve planlarını kendisinin yapmasının önemli olduğuna değinmiştir (Eren, 2004:266).

Çalışanların, kararlara katılmaları örgütün kendilerine ihtiyacı olduğunu düşünmeleri açısından örgütsel bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır. Toplumsal yaşamda her ilişkinin temelinde karşılıklı paylaşım esası yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında çalışanlarının kendisine bağlanmalarını ve özveri ile çalışmalarını bekleyen örgütlerin de çalışanlarına bağlı olmaları gerekmektedir. Rekabet ortamının hareketli olduğu günün koşullarında, çalışanın örgüte, örgütün de çalışana bağlanması, diğer

örgütler nezdinde önemli bir gelişme olacaktır. Bu karşılıklı bağlılığın iki taraf açısından da algılanması, işlerliğin sağlıklı bir şekilde sağlanması açısından önemlidir. Örgütte karar alma mekanizmasının başındaki yöneticiler, çalışanlarına bağlılıklarını hissettirecek kararlar aldıklarında çalışanların da örgüte bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir (Baruch, 1998:1). Bu bakımdan, örgüt yöneticilerinin çalışanlarını kararlara katılmaya teşvik etmesi gerekmektedir (İrmiş, 1997:167).

Kararlara katılım sadece bireyin fikrini sormak yoluyla değil, değer verilen fikirlerin örgüt içinde uygulamasının da yapılması yoluyla gerçekleşmektedir. Bu da çalışan tarafından da sonuçların görülmesinin sağlanmasıyla etkili hale gelmekte ve dolayısıyla çalışanın performansına ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerine de olumlu yönde yansımaktadır. Alınan fikirler sonucunda çalışanın görüşleri beğenilir, ve buna karşılık çalışan ödüllendirilirse, çalışanla örgüt arasındaki sinerji artmakta ve sonuç olarak çalışanın örgüte olan bağlılığını pekiştirmektedir (Somuncu,2008:72).

Witt ve arkadaşlarının (2000) yaptığı çalışmada da, çalışanların kararlara katılmalarının gösterdikleri iş performansı ve iş tatminlerine olumlu yansıdığı ayrıca yönetici-çalışan ilişkisini de güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Witt ve diğerleri, 2000:343).

### **3.2.13. Örgütün İnsan Kaynakları Politikaları**

İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir çevresel ve örgütsel ortamda, insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması yolunda etkin yönetilmesinin sağlanması anlamına gelmektedir. Günümüzde, işgücü ile ilgili maliyetler, verimlilik, değişimler, işgücündeki olumsuzluk belirtileri ve küreselleşmenin etkisiyle insan kaynaklarının önemi daha çok artmıştır. Bunun en belirgin nedeni de insan kaynakları uygulamalarının etken olmasının maliyetler üzerindeki aşağıda sıralanan olumlu etkileridir (Sadullah, 2008:1-6):

- İşgücü devir oranının azalması
- Devamsızlık oranının azalması

- İş kazalarının neden olduğu kayıpların azalması
- Hatalı üretimin azalması ve ürün niteliğinin artması
- İş ortamında moral ve motivasyonun yüksek olması
- İşgören-yönetici çatışmasının azalması

Tüm bu özellikler, etkin bir insan kaynakları politikasının, örgütün gelişimi açısından ne kadar önemli bir etkisinin olduğunun göstergesidir.

Örgütlerde genel olarak insan kaynakları uygulamalarında ilk önce vurgulanan konu ‘Doğru iş Doğru zaman ve Doğru yer’ olarak ifade edilen 3D yaklaşımıdır. Bu yaklaşım çerçevesinde doğru yerleşimin yapılması paralelinde insanlardan en yüksek derecede verim elde edilecektir. İnsan kaynakları politikaları/yönetimi insan faktörünün verimli kullanılmasıyla beraber, gereksinimlerinin de aynı ölçüde en etkin şekilde karşılanmasını öngörmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi örgüt içerisinde öncelikle kadroların oluşturulması, personelin eğitilmesi, gelişimi, motivasyonu, performans artırımı, sağlık ve güvenlik gibi konularda çalışmalar yaparak bunları belli başlı ilkelere bağlamaktadır. Bunların başında de, verimlilik, insancıl davranış, eşitlik, güvence, açıklık ve gizlilik ilkeleri gelmektedir. Örgüt bu ilkeleri yerine getirirken de üst yönetimin desteğiyle tam katılımı ortak bir zeminde buluşturmalıdır(Sabuncuoğlu, Zeyyat, 2000:2-22). Bu çerçevede insan kaynakları politikalarının çalışanlarca da benimsenmesi sonucunda, işinin başında olan herkesin örgüte bağlılığının artması açınılmaz olacaktır.

Örgütlerdeki insan kaynakları biriminin, örgüt hedeflerine uygun insan kaynakları stratejilerinin ve politikalarının saptanması, bu politikalara uygun program ve çalışmalar düzenlenmesi, yenilik ve değişiklikleri paralelinde uygulamaların güncellenmesi, bilgi ve öğrenmenin yaygınlaşmasının sağlanması gibi fonksiyonları örgütün temel değeri olan ‘insan’ ile ilgili düzenlemelerin sağlıklı olmasına yol açacaktır (Sadullah, 2008:14-15). Bu da örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda özveri ile çalışan bireylerin çalışma ortam ve koşullarının iyileştirilme çabası anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, iyi bir insan kaynakları politikasının yer aldığı örgütler, çalışanların memnuniyetinin arttığı, haliyle de örgüt-çalışan bağlılığının pekiştiği

örgütler olmaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürü, insan kaynakları politikaları aracılığı ile çalışanların örgütsel bağlılıklarına direk etki etmektedir. Bu etkinin olumlu yönde olması da başta yöneticiler olmak üzere, genel olarak örgütün kültürel zemininde yatmaktadır.

### 3.2.14. Örgütün Çalışanlara Bakış Açısı

Çalışan insanlar etkinliklerini artırmak, hayatlarını idame ettirebilmek için örgütlere girerler. Çağımızda çalışmak için girilen örgütler, geçirilen zaman, etkinlik ve paylaşım düşünüldüğünde çalışanların ikinci aileleri sayılabilirler. Bu sebeple, işgörenler açısından, örgüte olan bağlılığın boyutunu, örgütün işgörenlere bakış açısı da etkiler. Bunun yolu da örgütün kültür vasıtasıyla oluşturduğu değer ve normlarından geçer.

Örgüt kültürün özünü temel değerler ve inançlar oluşturur. Diğer kültürel öğelere nazaran değerler daha kolay belirlenebilir niteliktedir. Örgüt içinde çalışanların davranışlarının ya da tavırlarının kaynağının ne olduğuna ilişkin araştırma yapıldığında genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, “açık kapı politikası” uygulayan bir şirkette çalışanlar gerçekten istedikleri zaman üstleriyle temas kurabiliyorlarsa, bu ortamda iletişimin öneminden ve bir değer olarak varlığından söz etmek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında, bir örgütün değerlerle yönetilmesinin örgütsel verimlilik ve etkinlik açısından ne kadar önem taşıdığı görülmektedir. Bunun en belirgin nedeni de, değerlerin davranışlara açıklık getiren ve rollerin oturmasına sebep olan yapısıdır. Değerler, örgüt üyelerinin çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan bir ölçüt olarak görülebilir ancak bireysel değerler daha çok ahlaki ve dinsel değerlerle örf ve adetlerin içerdiği değerlerin etkisi altındadır. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı ise örgütün içinde yer aldığı toplumun örf, adet ve inanç sistemidir. Örgütün sahip olduğu değer sisteminin ve bunun çalışana bakış açısının nasıl olduğu, çalışanların örgüte bağlılıklarını da etkiler. Özellikle, çalışanların örgüte bağlanması, işine yönelmesi, üretimin ve yönetimin nitelikli, etkili ve verimli olmasında örgütsel ve bireysel ortak değerlerin çalışanlar tarafından algılanması ve bunlara yeterince inanılmasının önemi göz ardı edilemez (Turan ve diğerleri, 2005:181-185).



Değerlerin örgüte, dolaylı olarak da bireye yansması, onun örgüt içindeki işlevleri açısından da önem taşımaktadır. Değer sisteminin, örgütler açısından, bireylere amaç ve yön vermek, insan grubunun ortak eylemde bulunmasını sağlamak, bireylerin davranışını değerlendirmek, bireylere birbirinin davranışını kestirme olanağı vermek, doğru-yanlış, iyi-kötü, haklı-haksız gibi kavramları yaratmak ve yaşatmak, üyeleri güdülemek, olası çatışmaları yönetmek, etkili iletişim sağlamak gibi işlevleri vardır. Tüm bu yaklaşımlar, örgütsel değerlerin bireysel yansması olarak da görülebilir. Çünkü, işgörenlerce örgüte olan bağlılığın, iş doyumunun, güdülenmenin, algılamanın temelini değerler oluşturur (Turan ve diğerleri, 2005:181-185). Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesinde ve amaçlarına ulaşmasında etkili araçlar olarak görülen değer sisteminin kişinin kendi değerleriyle uyuyor olması, aidiyet hissi ve örgütsel bütünleşme açısından ön koşul olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle, kurumun değer ve öncelikleri ile bireyinki uyuyorsa bireyler daha mutlu ve kurumlarıyla daha uyum içinde olacaklardır. Bu nedenle paylaşılan değerlerin bir sistemde bütünleştirici görevi olduğu düşünüldüğünde izlenecek stratejinin bu değerleri ortaya çıkarmak olduğu gözle görünür bir gerçektir (Şişman, 2002:55).

Örgütün en büyük değerlerinden olan ‘insan’ın en iyi şekilde yönetilebilmesi için örgütün bilinçli ve sürekli bir çabaya gereksinimi vardır. Ek yardım programları, eğitim ve danışmanlık hizmetleri gibi faaliyetlerle işgörenler motive edilmelidir. Örgütün çalışanlarına yapmış olduğu olumlu değişiklikler, ileriki dönemlerde kişilerin örgüte olan bağlılıklarını arttıracak, iş performansına da olumlu yansımalar yapacaktır. Bu yüzden örgütün çalışanlarına değer vermesi, onları önemsemesi işletmelerin için önemli bir noktadır. Dolayısıyla, örgütün çalışanlara bakışı kendisiyle beraber onları da yükseltmek, amaçlarına ulaşmalarını sağlamak ve mutlu etmek yönünde olmalıdır. Bu durumda çalışanlarına katkı sağlayarak onların da örgütle bütünleşmeleri için adımlar atmak daha verimli sonuçlar ortaya çıkaracaktır (Perçin, 2008:61).

### **3.2.15. Örgütsel Ödüller**

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen önemli değişkenler arasında yer almaktadır. Çünkü bir çalışan için örgütsel bağlılık, geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılığın maddi karşılığıdır. Bu değişimi belirleyen en önemli etkenlerden bir tanesi de işin ücret dışında karşılığının

ödül olarak nasıl alındığıdır. Örgütsel ödüller bu nedenle örgütsel bağlılıkla doğrudan etkileşim halindedir. Bu etkileşim de yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının bir yansıması olarak örgütsel bağlılığı etkileyen bir konumdadır(İnce ve Gül,2005:79).

Örgütsel ödüllerin bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu etki yaptığı belirlenmekle birlikte, örgütsel bağlılığın düzeyi çalışanın bu ödülü yeterli ve adil olarak algılamasına göre değişmektedir. Örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duyanlar, örgütsel ödüllerin zamanında ve yerinde dağıtımına inanan kişilerdir (İnce ve Gül,2005:79).

Örgütsel ödüller ikramiye, prim ödemeleri, iş güvencesi, iyi sağlık koşulları, dinlenme izinleri, yazlık kamplar gibi faktörleri içeren, başarılı performans gösteren işgörene teşekkür etmenin bir yoludur. Ödüllandirmenin esas amacı, maddi anlamda destek sağlamaktan öte işgörene, değer verildiği veya yaptığı işin takdir edildiği mesajının iletilmesidir. Ödül ve ceza yöneticilerin, işgörenleri kontrol etmek ve örgüt amaçları doğrultusunda yapılacak çalışmalara yönelik hazırlamak amacıyla kullandıkları araçlarından birisidir. Ödül olumlu güdülemeye yönelik olup, her durumda etkisi cezaya göre daha uzun süreli olmaktadır. Ödül konusunda işgören beklentileri ile karşılaştıklarının birbirini tutması ve ödülün işgörenin kişiliğine, beklentilerine ve gereksinimlerine uygun olması ifade edilmek istenen mesajın etkili olması açısından önemlidir. Örgütsel ödüller yeterli doyum sağladığında ve yöneticiler tarafından adil olarak dağıtıldığında işgörenin örgütte kalmasını, devamlılığını ve örgütü benimsemesini sağlamada etkilidir (Sert, 2010:41-43).

Örgüt içinde işgörenlerin ilginç ve anlamlı görevler edinmeleri ve arkadaşça ve destekçi bir çevre ile beraber iyi bir ücret ve yükselme olanaklarına sahip olmaları çalışanların yüksek düzeyde bağlılık duymalarını sağlayacaktır (Balay, 2000, s. 63).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

#### **4.1 Araştırma Amaç, Yöntem ve Bulguları**

##### **4.1.1 Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemek, aralarındaki etkileşimi tespit etmeye çalışmaktır. Örgüt kültürü faktörlerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerinde ne tarz bir etki oluşturduğu incelenmeye çalışılmıştır. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgüt faaliyetlerinin sürekliliği ve verimliliği açısından önemli bir rolü olduğu göz önünde bulundurularak yapılan bu araştırmada, anket uygulanan işletmelerdeki örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ile etkileşimi belirlenmeye çalışılmış uygulama alanına ilişkin araştırma hipotezleri mevcut teorik temele dayandırılarak oluşturulmuş ve finans piyasasının dinamik yapıtaşlarından olan bankalar baz alınarak Denizli'deki banka çalışanları örnek kütle olarak belirlenmiştir. Temel amaç, banka çalışanlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılık durumları arasındaki etkileşimi görmenin yanı sıra, özel ve kamu sektöründe faaliyet gösteren banka çalışanları arasındaki örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık durumlarının analiz edilerek farklılıklarının ortaya çıkarılması ve bu kapsamda önerilere yer verilmesidir.

##### **4.1.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmış, ilgili literatür taraması sonucu hazırlanan anket formlarından yararlanılmıştır. Anket soruları, anketi yanıtlayan kişilerin profili ve işletmedeki örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık kavramlarını ve etkileşimini irdelemek doğrultusunda düzenlenmiş sorulardan oluşturularak, iki bölüm içinde toplam 44 adet olarak belirlenmiştir. Anketin birinci bölümünde, işgörenlerin demografik özellikleri betimlenmiştir. İkinci bölümünde ise, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa ilişkin toplam 36 soruya yer verilmiştir.

Örgüt kültürü ile ilgili ilk 18 soru, literatür taramaları sonucu farklı ölçek türlerinin kullanıldığından hareketle, 1994'te Şişman'ın, 1995'te Döğlerlioğlu'nun,

1999'ta Örücü ve Çakır'ın, 1998'de Berberoğlu, Besler ve Tonus'un, 2004'de Tiryaki'nin 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 olarak alınmıştır. Bu ölçek paralelinde hazırlanan kısım, duygusal (affective), sürekli (continuance) ve normatif (normative) bağlılık olmak üzere 3 alt bölüm ve her bölüme ilişkin 6 olmak üzere toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular söz konusu çalışmadaki ifadeler Türkçeleştirilerek hazırlanmıştır. 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 0.8446 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**

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		0.874
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki Kare	4441.567
	Serbestlik Derecesi	630.000
	Anlamlılık	0.000

Anketteki maddeler, işgörenin çalıştığı örgüt ile ilgili duygu, düşünce, algılarını ve örgütün amaçlarını benimseme, 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 "katılıyorum"dan "katılmıyorum"a doğru 5'li likert tipi ölçek üzerinde düzenlenmiş ifadelerle derecelendirilmiştir.

#### 4.1.3. Evren Ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Denizli’de faaliyet gösteren kamu ve özel statüdeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği’nin resmi web sitesinden alınan verilere göre Denizli ilinde 2009 yılsonu itibariyle, 106 banka şubesi ve 1529 banka çalışanı bulunmaktadır ([http://www.tbb.org.tr/tr/Banka\\_ve\\_Sektor\\_Bilgileri/igb.aspx](http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/igb.aspx)). Bilgi edinme kanunu çerçevesinde Bankalar Birliği ile yapılan yazışma neticesinde Denizli merkez ve ilçelerinde banka çalışan sayısına yönelik ayrı ve detaylı bilgi temin edilemediğinden il merkezi ve ilçelere yönelik ayrıntılı analiz yapılamamıştır. Denizli’de faaliyet gösteren banka ve çalışan sayıları göz önüne alındığında araştırmada tam sayıma gidilmesi rasyonel gözükmediği için örnekleme yöntemine başvurulması uygun görülmüştür.

Denizli’de faaliyet gösteren çeşitli unvanlardaki özel ve kamu bankası çalışanlarından 500 kişiye anket formunun ulaşması sağlanmış; toplamda 277 adet geri dönüş alınmıştır. Bunlardan 134 tanesi özel banka çalışanlarından elde edilmişken, 143 tanesi kamu bankası çalışanlarından temin edilmiştir.

#### 4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın asıl 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: Kamu bankaları ile özel banka çalışanlarının örgüt kültürü algıları birbirinden farklıdır.

H2: Kamu ve özel banka çalışanlarının duygusal bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H3: Kamu ve özel banka çalışanlarının normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H4: Kamu ve özel banka çalışanlarının devam bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H5: Kamu ve özel banka çalışanlarının unvanları ile duygusal bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H6: Özel ve kamu bankası çalışanlarının unvanları ile devam bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H7: Özel ve kamu bankası çalışanlarının unvanları ile normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### **4.1.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

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 11.50” 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.

##### **4.1.5.1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Araştırmada uygulanan anket formunda, demografik özellikleri ölçmeye ve ankete katılan kişilere ilişkin tanıtıcı bilgileri elde etmeye yönelik 8 adet soru bulunmaktadır.

Anket katılımcılarının örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıklarının sektör bazında analizinin yapılabilmesi amacıyla sorulan kurum adı bilgisine yönelik cevaplarda ankete katılanların %51,6'lık kısmının kamu bankalarında, %48,4'lük kısmının ise özel bankada görev yaptığı belirtilmiştir.

**Tablo 2. Ankete Katılan Personelin Kurum Bilgisi**

<b>Kurum</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Kamu	143	51,6
Özel	134	48,4
<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan özel ve kamu bankası çalışanlarının cinsiyetleri bakımından dağılımında %45,5'lik kısmının kadın, %54,5'lik kısmının ise erkek olduğu görülmektedir (Bkz: Tablo 3).

**Tablo 3. Ankete Katılan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	126	45,5
Erkek	151	54,5
<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>100,0</b>

Anketten elde edilen verilere göre, ankete katılanların büyük bir çoğunluğu 20-40 yaş aralığındadır (Bkz: Tablo 4). Oransal olarak genç kesimin ağırlıkta olması bankacılık sektörünün genç çalışanları istihdam etmeye verdiği önem olarak yorumlanabileceği gibi, genç çalışanların anket yanıtlamaya yönelik daha duyarlı oldukları şeklinde de açıklanabilir.

**Tablo 4. Ankete Katılan Personelin Yaşa Göre Dağılımı**

<b>Yaş</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
20-30	137	49,5
31-40	107	38,6
41-50	26	9,4
51 ve üzeri	7	2,5
<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılan çalışanların medeni durumlarına bakıldığında, % 57,8'i evli, % 41,2'i bekar, % 1,1'lik kısmının ise boşanmış olduğu görülmektedir (Bkz: Tablo 5).

**Tablo 5. Ankete Katılan Personelin Medeni Durumuna Göre Dağılımı**

<b>Medeni Durum</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Bekar	114	41,2
Evli	160	57,8
Boşanmış	3	1,1
<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>100</b>

Ankete göre, ankete katılan banka çalışanlarının % 4,7'lik kısmının lise, % 9,7'lik kısmının yüksekokul, % 72,2'lik kısmının üniversite ve % 13,4'lük kısmının ise yüksek lisans eğitimi almış olduğu görülmektedir (Bkz: Tablo 6). Tablo 6'dan da görüleceği üzere, lisans eğitiminin yanı sıra yüksek lisans eğitimi alanların sayısal olarak yer teşkil etmeye başlaması, çalışanların eğitim durumlarının her geçen gün arttığı yönünde yorumlanacaktır.

**Tablo 6. Ankete Katılan Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Lise	13	4,7
Yüksekokul	27	9,7
Lisans	200	72,2
Yüksek Lisans	37	13,4
<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların (üst yönetim hariç) çalıştıkları bankadaki unvan dağılımlarına bakıldığında sayısal olarak hemen hemen eşit bir dağılımın olduğu görülecektir. Katılımcıların, % 14,8'i asistan servis görevlisi, %16,2'si asistan servis yetkilisi, %14,8'i uzman yardımcısı, %14,1'i uzman, %16,2'si yönetmen yardımcısı, %20,6'sı yönetmen ve %3,2'si müdür olarak görev yapmaktadır (Bkz: Tablo 7).



**Tablo 7. Ankete Katılan Personelin Unvanlara Göre Dağılımı**

<b>Unvan</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Asistan Servis Görevlisi	41	14,8
Asistan Servis Yetkilisi	45	16,2
Uzman Yardımcısı	41	14,8
Uzman	39	14,1
Yönetmen Yardımcısı	45	16,2
Yönetmen	57	20,6
Müdür	9	3,2
<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılan banka çalışanlarının sektördeki toplam iş tecrübesine bakıldığında çalışma süresi 1-5 yıl olanların ağırlıklı olduğu görülecektir. Buna göre ankete katılanların %8,3'ü 1 yıldan az süredir, %39,4'ü, 1-5 yıl arası, %22'si 6-10 yıl, %30,3'ü 10 yıldan fazla sürelik toplam iş tecrübesine sahiptir.

**Tablo 8. Ankete Katılan Personelin Toplam İş Tecrübesine Göre Dağılımı**

<b>Toplam İş Tecrübesi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
1 Yıldan Az	23	8,3
1-5 Yıl Arasında	109	39,4
6-10 Yıl Arasında	61	22
10 Yıldan Fazla	84	30,3
<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların ankete katıldıkları tarihte çalışmakta oldukları bankadaki çalışma sürelerine bakıldığında yine 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcıların oransal olarak hakimiyeti görülecektir. Ankete göre, mevcut işyerinde 1 yıldan az süredir çalışan katılımcılar toplamın %20,9'unu, 1-5 yıl arası çalışanlar %46,2'sini, 6-10 yıl arası çalışanlar %18,4'ünü, 10 yıldan fazla süredir çalışanlar ise %14,4'ünü oluşturmaktadır (Bkz: Tablo 9).

**Tablo 9. Ankete Katılan Personelin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
1 Yıldan Az	58	20,9
1-5 Yıl Arasında	128	46,2
6-10 Yıl Arasında	51	18,4
10 Yıldan Fazla	40	14,4
<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>100</b>

#### 4.1.5.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizi

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

##### 4.1.5.2.1. 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 10. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Regresyon Tablosu**

Model	R kare	Düzeltilmiş R kare	Değişim İstatistikleri				
			Düzeltilmiş R kare Değişimi	F Değişimi	Df1	df2	Anlamlılık F Değişimi
1	.400	.358	.400	9.546	18	258	.000
Anlamlılık testi: df=18, Ortalama=2,128, f=9546, Anlamlılık=0,000							

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelendiğinde 0.05 anlamlılık düzeyinde,  $p=0.00$  olarak gözlenmiş 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 çalışmasında 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 18 adet sorudan 9 tanesinin istatistiki açıdan anlamlı sonuçlar verdiği ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürüne ilişkin faktörlerin katsayıları incelendiğinde (Bkz: Tablo 11 ) örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörlere ilişkin model ortaya çıkmaktadır. Bu model şu şekilde ifade edilebilmektedir:

$$Y=f(c + i + ps + r + ö + t +b+ik+öa +öd)$$

Bu modelde:

y: örgütsel bağlılık

c: sabit terim

i: işe ilişkin faktörler

ps: psikolojik sözleşme

r: role ilişkin unsurlar

ö: örgütsel ödüller

t: teknoloji

b: örgütsel bağdaşımlık

ik: insan kaynakları politikaları

öa: örgütsel adalet

öd: örgütsel destek

olarak ifade edilmiştir.

**Tablo 11. Örgüt Kültürü Faktörlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Tablosu**

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
9	Regresyon	36.207	9	4.023	18.018	.000(i)
	Hata	59.614	267	.223		
	<b>Toplam</b>	<b>95.822</b>	<b>276</b>			

i Değişkenler: (sabit terim), 15. İşyerinde başarılı fikirler, projeler, edimler daima ödüllendirilir. 10. Çalıştığım işyerinde ekip çalışmasına ve birlikteliğe önem verilmektedir. 17. İşimde terfi olanakları vardır. 11. İşyerindeki görev tanımım ve yaptığım iş açık ve nettir. 13. İşle ilgili kararlarda herkesin fikri alınır. 18. İşyerinde tüm teknolojik gelişmelere uyum sağlanır. 5. İşyerimin amaçları ile benim amaçlarım aynıdır. 3. Yönetim çalışanları destekleyici çalışmalar yapmaktadır. 4. Bu kurumda kalmak istememde görevli bulunduğum meslek / pozisyon tanımının önemi büyüktür.

j Bağımlı Değişken: Bağlılık Genel Ortalama

Bu model,  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bundan hareketle, tablo 12'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 bağdaşımılık algısı, işgörenin örgütteki rolüne ilişkin unsurlar, örgüt yönetiminin herkese eşit imkan tanınması yönünde algılanan örgütsel adalet, örgütsel ödüller, yönetimin insan kaynakları politikası ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Denizli'deki banka çalışanlarının bu faktörler ile ilgili örgüt kültürü algı düzeyi yüksek olduğundan örgütsel bağlılıkları da bu faktörler çerçevesinde pozitif düzeyde etkilenmiştir.

**Tablo 12. Örgüt Kültürü Örgütsel Bağlılık İlişkinin Örgüt Kültürü Faktörlerine Ait Katsayıları**

	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2.012	.201		10.033	.000
1 İşyerinde herkes yaptığı işe ilişkin karar verme ve kontrol sağlama yetkisine sahiptir.	.014	.024	.035	.589	.556
2. Çalıştığım işyeri yönetimi güvene dayalı, şeffaf ve açık ilişkiler kurulmasını destekler.	-.016	.034	-.036	-.486	.627
<b>3.Yönetim çalışanları destekleyici çalışmalar yapmaktadır.</b>	<b>-.063</b>	<b>.031</b>	<b>-.135</b>	<b>-2.033</b>	<b>.043</b>
4. Bu kurumda kalmak istememde görevli bulunduğum meslek / pozisyon tanımının önemi büyüktür.	.045	.025	.104	1.792	.074
<b>5. İşyerimin amaçları ile benim amaçlarım aynıdır.</b>	<b>.059</b>	<b>.030</b>	<b>.142</b>	<b>1.993</b>	<b>.047</b>
6. İşyerimde çalışanlar yönetime her zaman kolaylıkla ulaşabilir.	-.013	.024	-.030	-.522	.602
7. İşyerinde üst yönetim iş ve prosedür odaklıdır.	.048	.033	.076	1.488	.138
8. İşyerinde karşılıklı güvene dayalı ilişkiler vardır.	.054	.034	.107	1.587	.114
9. İşyerimde başarı ile sonuçlandırdığım bir iş takdir edilir.	.035	.033	.082	1.058	.291
10. Çalıştığım işyerinde ekip çalışmasına ve birlikteliğe önem verilmektedir.	.027	.035	.063	.784	.434
<b>11. İşyerindeki görev tanımım ve yaptığım iş açık ve nettir.</b>	<b>-.100</b>	<b>.028</b>	<b>-.201</b>	<b>-3.615</b>	<b>.000</b>
12. İşyerimde uygulanan ücret belirleme politikası bana göre adildir.	.016	.023	.041	.675	.500
<b>13. İşle ilgili kararlarda herkesin fikri alınır.</b>	<b>.071</b>	<b>.027</b>	<b>.179</b>	<b>2.632</b>	<b>.009</b>
14. İşyerimde insan kaynaklarına ve yönetime önem verilmektedir.	-.032	.028	-.075	-1.131	.259
Devamı arkadadır.					

<b>15. İşyerinde başarılı fikirler, projeler, edimler daima ödüllendirilir.</b>	<b>.072</b>	<b>.030</b>	<b>.184</b>	<b>2.423</b>	<b>.016</b>
16. Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.	.056	.041	.082	1.364	.174
17. İşimde terfi olanakları vardır.	.050	.034	.086	1.452	.148
<b>18. İşyerinde tüm teknolojik gelişmelere uyum sağlanır.</b>	<b>.077</b>	<b>.028</b>	<b>.167</b>	<b>2.783</b>	<b>.006</b>

a Bağımlı Değişken: bağlılık genel ortalama

Diğer taraftan literatürde örgütsel bağlılığı etkilediği ifade edilen personel güçlendirme, liderlik ve yönetim tarzı, örgütsel güven duygusu, takdir edilme, ücret düzeyi, örgütün çalışanlara bakış açısı gibi örgüt kültürü faktörlerinin bu çalışmada örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin bulunmadığı gözlemlenmiştir (Bkz: Tablo 12).

Bankacılık sektörü hızla gelişen ve büyüyen bir sektör olmakla birlikte her geçen gün istihdam kaynağı yaratan bir saha olma özelliğine sahiptir. Bu çerçeveden bakıldığında, Denizli ilinde yapılan bu uygulama ile çalışanların işyerlerine ilişkin belli faktörler çerçevesinde bağlılık duymaları sektörün ve çalışma koşullarının durumu paralelinde yorumlanabileceği gibi kişisel özellikler bazında da değerlendirilebilmektedir. Denizli'deki banka çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının pozitif yönde etkilenmesinde yönetim tarafından desteklenmek ve belirtilen işi yaparak o işte kararlara katılabilmek belirgindir. Bu katkının adaletli bir şekilde yapılıyor olmasının nedeni sektörün ve yapılan işin belli riskleri içermesi yönünde yorumlanabilir. Bu kapsamda gerekli şartlar altında tamamlanan her işin birtakım ödüllerle desteklenmesi de işgörenin motivasyonunu arttıracığından bağlılığını da olumlu etkileyecektir. Diğer taraftan, teknolojik gelişmelerin bağlılığı arttıran faktörlerden birisi olması da bankacılık sektörünün çok yoğun olması ve işlemlerin hız gerektirmesinden; dolayısıyla teknolojik gelişmelerinin takip edilmesinin çalışanların çalışma şartlarını olumlu yönde etkilemesinden kaynaklanmaktadır.

#### **4.1.5.2.2. 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, toplam iş

tecrübesi ve mevcut işyerinde çalışma süresi gibi demografik faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisi incelenecektir. Unvan bazında analize alt hipotezlerin incelenmesi aşamasında değinileceğinden burada yer verilmemiştir.

Araştırmaya konu banka çalışanlarının eğitim durumlarının örgütsel bağlılık düzeyine etkisini analiz etmek amacıyla eğitim durumu ile örgütsel bağlılık ortalamaları karşılaştırılmış, %5 güven seviyesinde ( $p=0.17$ ) anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 13. Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi**

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Df	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	3	3.447	.017

Eğitim durumu seviyelerinin örgütsel bağlılığa etkisine bakmak amacıyla Tamhane T2 testi uygulanmıştır. Tablo 14'den de anlaşılacağı üzere, Tamhane T2 testine göre %0.5 anlamlılık düzeyinde lise mezunu ile lisans ( $p=0.002$ ) ve yüksek lisans ( $p=0.002$ ) mezunu arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir.

**Tablo 14. Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi**

Bağlılık Genel Ortalama	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
Tamhane	Lise	Yüksekokul	.3213	.13871	.150
		Lisans	.4830(*)	.10567	<b>.002</b>
		Lisansüstü	.5236(*)	.12775	<b>.002</b>

- Ortalamalar farkı %5 seviyesinde anlamlıdır.

Banka çalışanlarının bağlılık genel ortalamaları açısından lise mezunlarının ortalaması 3.78 olurken, lisans mezunlarının 3.30, yüksek lisan mezunlarının da 3.26 olduğu bulgulanmıştır. Buradan hareketle, eğitim durumu arttıkça 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. Lise mezunu çalışanların bağlılıklarının göreceli olarak yüksek olması, hem çalışma sürelerinin uzunluğuna hem de dışarıdaki alternatif iş olanaklarının azlığını dayandırılabilir (Bkz. Tablo 15).

**Tablo 15. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Genel Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması**

<b>Bağlılık Genel Ortalaması</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Lise	13	3.7863	.34757
Yüksekokul	27	3.4650	.51822
Lisans	200	3.3033	.61198
Lisansüstü	37	3.2628	.50996
<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>3.3363</b>	<b>.58922</b>

Ankete katılan özel ve kamu statüdeki banka çalışanlarından lise mezunu olanların normatif bağlılık (4.24) ve duygusal bağlılık (3.85) ortalamaları en yüksek düzeyde olurken, normatif bağlılıkta lisans (3.85), duygusal bağlılıkta da hem lisans (3.38) hem de yüksek lisans (3.38) mezunu çalışanların ortalamaları en düşük düzeydedir. Devam bağlılığına ilişkin ise yüksekokul mezunlarının ortalaması 3.32 düzeyinde iken, lisansüstü mezunu olan çalışanlarınki 3.01 düzeyindedir. Bu analiz sonucuna göre, eğitim düzeyi arttıkça bağlılığın azaldığı yönünde sonuca ulaşılabilmektedir. Özellikle bağlılığın ahlaki boyutu olarak görülen normatif bağlılık ortalamalarında lise mezunu çalışanların ortalamasının bir hayli yüksek olması, uzun yıllardır bankaya hizmet veren çalışanların bankayı özümsemiş olmaları ve bankaya bu sebeple ciddi anlamda sadakat duymaları olarak yorumlanabilmektedir (Bkz: Tablo 16).

Araştırmaya konu banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyine etkisini analiz etmek amacıyla medeni durum ile örgütsel bağlılık ortalamaları farkı testi (T Test) uygulanmıştır. Evli, bekar ve boşanmış çalışanların yanıtladıkları anket sonuçları analiz edildiğinde, sadece 3 kişinin boşanmış grubuna girmesi ve analizden sapmasında neden olabileceği için 3 anket araştırma dışında bırakılmıştır. Buna göre, bekar ve evli çalışan anketlerine göre yapılan analizde bağlılık genel ortalama, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p < 0.05$ ) Bkz. Tablo 17.



**Tablo. 16 Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Devam, Normatif ve Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması**

Eğitim Durumu		N	Ortalama	Standart Sapma
Normatif Bağlılık Ortalaması	Lise	13	4.2436	.43893
	Yüksekokul	27	3.6111	.78718
	Lisans	200	3.2417	.96052
	Lisansüstü	37	3.3874	.67934
	<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>3.3442</b>	<b>.91929</b>
Devam Bağlılığı Ortalaması	Lise	13	3.2564	1.13165
	Yüksekokul	27	3.3272	.96685
	Lisans	200	3.2808	.76451
	Lisansüstü	37	3.0135	.77118
	<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>3.2485</b>	<b>.80715</b>
Duygusal Bağlılık Ortalaması	Lise	13	3.8590	.45565
	Yüksekokul	27	3.4568	1.08859
	Lisans	200	3.3875	1.07142
	Lisansüstü	37	3.3874	1.07156
	<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>3.4164</b>	<b>1.05272</b>

**Tablo 17. Banka Çalışanlarının Medeni Durumları İle Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu**

Medeni Durum	Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi					
	F	Anlamlılık	T	Df	Anlamlılık (2-boyutlu)	Ortalama Farkı
Bağlılık Genel Ortalama	.230	.632	-3.019	272	.003	-.2143
Normatif Bağlılık Ortalaması	.009	.924	-2.720	272	.007	-.3033
Devam Bağlılığı Ortalaması	.054	.816	-.365	272	.715	-.0361
Duygusal Bağlılık Ortalaması	.285	.594	-2.378	272	.018	-.3034

Bağlılık ortalamaları ile medeni durum düzeyinin farkına bakacak olursak, genel bağlılık ortalaması, normatif bağlılık ortalaması ve duygusal bağlılık ortalamaları ile medeni durum arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenecektir. Genel anlamda, bekar banka çalışanlarının örgüte bağlılık ortalamaları 3.20 olurken evlilerin 3.41 oranında seyretmektedir. Bunun en temel medeni, evli çalışanların aidiyet ve sorumluluk duygularının daha gelişmiş ve yerleşik düzen anlayışlarının daha etkin olması olarak

yorumlanabilmektedir. Bekar çalışanların hareket kabiliyetlerinin daha fazla olması ve evlilere göre değişime açık olmaları, içinde buldukları örgüte bağlılıklarını azaltmakta, alternatif arama arayışlarını artırmaktadır.

**Tablo 18. Banka Çalışanlarının Medeni Durumları İle Duygusal, Normatif ve Devam Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu**

Medeni Durum		N	Ortalama	Standart Sapma
Bağlılık Genel Ortalama	Bekar	114	3.2052	.57156
	Evli	160	3.4194	.58433
Normatif Bağlılık Ortalaması	Bekar	114	3.1623	.92397
	Evli	160	3.4656	.89978
Devam Bağlılığı Ortalaması	Bekar	114	3.2222	.78320
	Evli	160	3.2583	.82433
Duygusal Bağlılık Ortalaması	Bekar	114	3.2310	1.06211
	Evli	160	3.5344	1.02538

Toplam iş tecrübesinin örgütsel bağlılığa etkisine yapılacak analiz çalışması için söz konusu değişken '5 yıl ve daha az' ve '6 yıl ve daha fazla' olmak üzere iki kategoriye indirgenmiştir. Araştırmaya konu banka çalışanlarının toplam iş tecrübelerinin örgütsel bağlılık düzeyine etkisini analiz etmek amacıyla toplam iş tecrübesi ile örgütsel bağlılık ortalamaları farkı testi (T Test) uygulanmıştır. Toplam iş tecrübesi açısından bağlılık genel düzeyi, normatif ve devam bağlılığı açısından 5 yıl ve altında çalışanlarla 6 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Duygusal bağlılık bakımından iş tecrübesine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Bu da toplam iş tecrübesi dikkate alındığında bireylerin gerçekten istedikleri için örgütte kalmaları anlamına gelen duygusal bağlılık kavramının etkili olmadığını göstermektedir (Bkz. Tablo 19).

**Tablo 19. Banka Çalışanlarının Toplam İş Tecrübesi İle Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu**

Toplam İş Tecrübesi	Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi					
	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2-boyutlu)	Ortalama Farkı
Bağlılık Genel Ortalama	.049	.825	-3.208	275	.001	-.2236
Normatif Bağlılık Ortalaması	.006	.941	-2.749	275	.006	-.3005
Devam Bağlılığı Ortalaması	.000	.995	-2.222	275	.027	-.2142
Duygusal Bağlılık Ortalaması	.170	.680	-1.235	275	.218	-.1562

**Tablo 20. Toplam İş Tecrübesine Göre Genel Bağlılık, Normatif, Devam ve Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırması**

Toplam İş Tecrübesi		N	Ortalama	Standart Sapma
Bağlılık Genel Ortalama	5 yıl ve daha az	132	3.2193	.58098
	6 yıl ve daha fazla	145	3.4429	.57824
Normatif Bağlılığı Ortalaması	5 yıl ve daha az	132	3.1869	.91102
	6 yıl ve daha fazla	145	3.4874	.90631
Devam Bağlılığı Ortalaması	5 yıl ve daha az	132	3.1364	.78250
	6 yıl ve daha fazla	145	3.3506	.81832
Duygusal Bağlılığı Ortalaması	5 yıl ve daha az	132	3.3346	1.03736
	6 yıl ve daha fazla	145	3.4908	1.06461

Tablo 20'den da görüleceği üzere, toplam iş tecrübesi arttıkça bağlılığın da arttığı bulgulanmıştır. Özellikle normatif bağlılık ele alındığında, 5 yıl ve daha az süre çalışanların ortalamasının 3.18, 6 yıl ve daha fazla çalışanların ise 3.48 olduğu gözlenmiştir. Bunun en belirgin nedeni ise, toplam iş tecrübesi arttıkça, ilerleyen yaş ve

dünya görüşü paralelinde örgütte kalmanın ahlaki boyutunun ağır basarak normatif bağlılığın yüksek olması şeklinde yorumlanabilecektir.

Mevcut işyerinde çalışma süresi ile örgütsel bağlılık genel ortalaması arasındaki analiz çalışması da devam bağlılığı ( $p=0.00$ ) ve duygusal bağlılık ( $p=0.010$ ) seviyelerinde anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 21. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İle Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi**

Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	Df	F	Anlamlılık
Bağlılık Genel Ortalama	3	1.290	.278
Normatif Bağlılık Ortalaması	3	.834	.476
Devam Bağlılığı Ortalaması	3	6.356	.000
Duygusal Bağlılık Ortalaması	3	3.886	.010

Araştırma verileri Tamhane testine tabi tutulmuştur. Devam bağlılığı ortalaması dikkate alındığında 1 yıldan az ve 10 yıldan fazla süredir mevcut işyerinde çalışanlar için  $p=0.003$  düzeyinde anlamlı bulgulanmıştır. Yine Tukey analizine göre de duygusal bağlılık ortalaması 1 yıldan az süredir mevcut işyerinde çalışanlar ile 10 yıldan fazla süredir mevcut işyerinde çalışanlar arasında anlamlı bir sonuç elde edilmiştir ( $p=0.05$ ). Analiz sonuçlarına göre, aynı yerde çalışma süresi arttıkça hem zorunluluktan diğer bir değişle alışkanlıktan ve süreden kaynaklanan bağlılık (devam bağlılığı) hem de kişilerin kendi istek ve arzuları çerçevesinde duyduğu bağlılığın (duygusal) arttığı gözlenmiştir. Yıllar itibariyle örgüte verilen emeğin artması, alışkanlıkların oluşması, hayattaki sorumlulukların ve yerleşik düzenin verdiği ağırlık ile diğer iş alternatiflerinin azalması çalışanların mevcut işyerlerine olan bağlılıklarının artmasında önemli etkenlerdir (Bkz: Tablo 22).

**Tablo 22. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İle Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu**

Bağımlı Değişken		(I) Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	(J) Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık
Devam Bağlılığı Ortalaması	Tamhane	1 yıldan az	1-5 yıl arası	-.0782	.989
			6-10 yıl arası	-.4225(*)	.022
			10 yıldan fazla	-.5537(*)	.003
		1-5 yıl arası	1 yıldan az	.0782	.989
			6-10 yıl arası	-.3443(*)	.042
			10 yıldan fazla	-.4755(*)	.005
		6-10 yıl arası	1 yıldan az	.4225(*)	.022
			1-5 yıl arası	.3443(*)	.042
			10 yıldan fazla	-.1312	.952
		10 yıldan fazla	1 yıldan az	.5537(*)	.003
			1-5 yıl arası	.4755(*)	.005
			6-10 yıl arası	.1312	.952
Duygusal Bağlılık Ortalaması	Tukey HSD	1 yıldan az	1-5 yıl arası	.3891	.085
			6-10 yıl arası	.3399	.321
			10 yıldan fazla	.7115(*)	.005
		1-5 yıl arası	1 yıldan az	-.3891	.085
			6-10 yıl arası	-.0492	.992
			10 yıldan fazla	.3224	.317
		6-10 yıl arası	1 yıldan az	-.3399	.321
			1-5 yıl arası	.0492	.992
			10 yıldan fazla	.3716	.327
		10 yıldan fazla	1 yıldan az	-.7115(*)	.005
			1-5 yıl arası	-.3224	.317
			6-10 yıl arası	-.3716	.327

Mevcut işyerinde çalışma süresi ile bağlılık ortalamaları dikkate alındığında, devam bağlılığı ortalamalarının en anlamlı sonucu verdiği görülecektir. Buna göre mevcut işyerinde 1 yıldan az süredir çalışanların ortalaması 3.05, 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 3.13, 6-10 yıl arası çalışanların ortalaması 3.47 ve 10 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması 3.60 olarak bulgulanmıştır. Buradan yıllar geçtikçe devam bağlılığının yani zorunluluktan kaynaklanan bağlılığın arttığı sonucuna ulaşılabilir (Bkz. Tablo 23).

**Tablo 23. Banka Çalışanlarının Mevcut İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Genel Bağlılık, Devam, Normatif ve Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması**

Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi		N	Ortalama	Standart Sapma
Bağlılık Genel Ortalama	1 yıldan az	58	3.4272	.54385
	1-5 yıl arası	128	3.2821	.59634
	6-10 yıl arası	51	3.4172	.59787
	10 yıldan fazla	40	3.2750	.61156
	<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>3.3363</b>	<b>.58922</b>
Normatif Bağlılık Ortalaması	1 yıldan az	58	3.4655	.86279
	1-5 yıl arası	128	3.3411	.90417
	6-10 yıl arası	51	3.3529	.90961
	10 yıldan fazla	40	3.1667	1.05612
	<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>3.3442</b>	<b>.91929</b>
Devam Bağlılığı Ortalaması	1 yıldan az	58	3.0546	.76113
	1-5 yıl arası	128	3.1328	.83172
	6-10 yıl arası	51	3.4771	.72497
	10 yıldan fazla	40	3.6083	.73239
	<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>3.2485</b>	<b>.80715</b>
Duygusal Bağlılık Ortalaması	1 yıldan az	58	3.7615	.90057
	1-5 yıl arası	128	3.3724	1.05751
	6-10 yıl arası	51	3.4216	1.05058
	10 yıldan fazla	40	3.0500	1.13114
	<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>3.4164</b>	<b>1.05272</b>

#### 4.1.5.3. Araştırma Alt Hipotezlerinin Analiz Edilmesi

Bu çalışmanın temel hipotezi olan örgüt kültürü algısının örgütsel bağlılık düzeyini etkilemesinin analiz edilmesinin ardından alt hipotezlerimiz test edilecektir. Alt hipotezlerimiz daha çok araştırmanın örneklemini oluşturan kamu ve özel banka çalışanlarının sektörel farklılıkları üzerine tanımlanmış olup, buradan hareketle kamu ve özel banka çalışanları arasındaki farkı göstermeye yönelik düzenlenmiştir.

Kamu ve özel banka çalışanlarına göre örgüt kültürü ortalamaları karşılaştırılmış olup (Bkz: Tablo 24) kamu ve özel banka çalışanlarının örgüt kültürü algılarının ortalaması arasında ( $p= 0.891$ ) %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı bulgulanmıştır. Bu nedenle; H1 olarak değerlendirilen ‘Kamu bankaları ile özel banka

çalışanlarının örgüt kültürü algıları birbirinden farklıdır' şeklinde ifade edilen alt hipotezimiz reddedilmiştir.

**Tablo 24. Kamu ve Özel Banka Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ortalamalarının Karşılaştırılması**

	<b>Bankaların Kamu ve Özel Olma Durumlarına Göre Ayrımı</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Std. Hata</b>
Örgüt Kültürü Ortalaması	Kamu Bankası	143	3.5715	.75427	.06308
	Özel Banka	123	3.5840	.73611	.06637

Kamu bankalarında örgüt kültürü algısı ortalaması 3.57 iken, özel banka örgüt kültürü algısı ortalaması 3.58 olarak gözlenmiştir Örgüt kültürü ortalamalarının birbirine çok yakın tespit edilmesi, Denizli ilindeki bankalar bazındaki uygulamaların benzer olduğunu gösteren bir bulgudur. Bunun diğer nedenlerinden bir tanesi de rekabetin artarak devam ettiği günümüz koşullarında bankaların birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olması ve birbirini izlemesi olarak ifade edilebilmektedir. Diğer yandan kamuda çalışanların özeli, özelde çalışanların kamuyu bilememeleri de bu tarz bir benzerliği yaratan faktör olarak yorumlanabilmektedir. Yine sektörel belli başlı zorunlulukların belirli çalışma koşulunu ve ortamı yarattığı da ilave edilebilecektir.

Bağlılık boyutları açısından kamu ve özel banka ortalamalarına bakıldığında, kamu ve özel bankaların normatif bağlılık düzeyleri ( $p=0.000$ ) ve duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu ( $p=0.000$ ) ancak devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ( $p=0.053$ ) bulgulanmıştır (Bkz: Tablo 25).

**Tablo 25. Kamu ve Özel Bankalarının Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamasının Farkı Testi**

<b>Bağlılık Boyutları</b>	<b>T</b>	<b>Df</b>	<b>Anlamlılık (2-boyutlu)</b>
Normatif Bağlılık Ortalaması	4.861	264	.000
Devam Bağlılığı Ortalaması	-1.944	264	.053
Duygusal Bağlılık Ortalaması	4.921	264	.000

Buna göre, H2 olarak değerlendirilen ‘Kamu ve özel banka çalışanlarının duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.’ ve H3 olarak değerlendirilen ‘Kamu ve özel banka çalışanlarının normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır’ hipotezlerimiz kabul edilmiştir. Diğer yandan, H4 olarak değerlendirilen ‘Kamu ve özel banka çalışanlarının devam bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır’ hipotezimiz ise reddedilmiştir.

Tablo 26’ya bakıldığında normatif bağlılık düzeyleri açısından kamu bankalarının normatif bağlılık ortalamalarının (3.57) özel bankalara göre (3.05) daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Duygusal bağlılık düzeyinde ise kamu bankalarının duygusal bağlılık ortalamalarının (3.72) özel bankalara göre (3.10) daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Reddedilen hipotezimizin ortalama sonuçlarına bakıldığında kamu bankalarının devam bağlılık ortalamalarının (3.14) özel bankalarınki (3.33) ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Bulgular sektörler arasında nitelikli bir farkın olmadığını göstermektedir.

**Tablo 26. Kamu ve Özel Bankalarının Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamalarının Karşılaştırması**

<b>Bağlılık Düzeyi</b>	<b>Bankaların Sektörel Ayrımı</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Normatif Bağlılık Ortalaması	Kamu Bankası	143	3.5711	.83673
	Özel Banka	123	3.0501	.91036
Devam Bağlılığı Ortalaması	Kamu Bankası	143	3.1445	.77121
	Özel Banka	123	3.3388	.85755
Duygusal Bağlılık Ortalaması	Kamu Bankası	143	3.7168	.98761
	Özel Banka	123	3.1030	1.04444

Örgütsel bağlılığı etkileyebileceği düşünülen bağımsız değişkenlerden unvan faktörüne ilişkin ankete verile cevapların duygusal bağlılık ortalamaları alınmış ve %5 güven seviyesinde ( $p=0.001$ ) anlamlı bulunmuştur (Bkz: Tablo 27).



**Tablo 27. Banka Çalışanlarının Unvanlarına Göre Duygusal Bağlılık Boyutu Ortalamalarının Farkı Testi**

Duygusal Bağlılık Ortalaması	Df	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	6	3.867	.001

Buradan hareketle; H5 olarak değerlendirilen ‘Özel ve kamu bankası çalışanlarının unvanları ile duygusal bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.’ Olarak ifade edilen hipotezimiz kabul edilmiştir. Bu farkın hangi unvan düzeyinden kaynaklandığına baktığımızda ise  $p < 0.10$  düzeyinde varyansların eşit olmadığı ( $p= 0.78$ ) tespit edilmiş, bu nedenle Tamhane T2 testi kullanılmıştır. Tablo 28’den de anlaşılacağı üzere, Tamhane T2 testine göre, Asistan Servis Görevlisi ile %5 anlamlılık düzeyinde Uzman Yardımcısı ( $p= 0.022$ ), Uzman ( $p=0.000$ ) ve Yönetmen Yardımcısı ( $p=0.038$ ) arasında anlamlı bir fark vardır. Ayrıca, Uzman ile Asistan Servis Yetkilisi (0.047) arasında da anlamlı bir fark gözlenmiştir.

Asistan Servis Görevlisi unvanındaki çalışanların orta düzeydeki unvan grupları ile duygusal bağlılık ortalamaları açısından farklılık göstermesi, bu unvandaki kişilerin işe ve büyük ölçüde iş hayatına yeni başlamış olmaları ile ilgilidir. Günümüz koşullarında bir iş sahibi olmanın bu alandaki rekabetin boyutları düşünüldüğünde de sonuç yine anlamlı gelmektedir. Aynı zamanda işe yeni başlamanın heyecanı ve sorumluluk açısından henüz yolun başında olunması da işgörenin diğer unvan gruplarındaki personele göre bağlılığının yüksek çıkmasında etkindir.

Duygusal bağlılık açısından, Asistan Servis Görevlisinin ortalaması 3.96 olurken Uzman Yardımcısının 3.26, Uzmanın 2.97, Yönetmen Yardımcısının 3.30 olarak gözlenmiştir. Diğer yandan müdürlük unvanındaki çalışanların bağlılık düzeylerinin bir alt kademedekilere göre yüksek olduğu bulgulanmıştır. Alt düzey unvanlar ile orta düzey unvanların farklılaştığı söylenebilmektedir (Bkz: Tablo 29).

**Tablo 28. Tamhane Çoklu Karşılaştırma Testi**

	(I) Unvan	(J) Unvan	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
<b>Tamhane</b>	Asistan Servis Görevlisi	Asistan Servis Yetkilisi	.3449	.20072	.860
		Uzman Yardımcısı	.6992(*)	.20549	.022
		Uzman	.9891(*)	.20171	.000
		Yönetmen Yardımcısı	.6671(*)	.20741	.038
		Yönetmen	.6301	.21067	.072
		Müdür	.3153	.46878	1.000
	Uzman	Asistan Servis Görevlisi	-.9891(*)	.20171	.000
		Asistan Servis Yetkilisi	-.6442(*)	.20457	.047

- Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık Ortalaması
- Ortalamalar farkı %5 seviyesinde anlamlıdır.

**Tablo 29. Banka Çalışanlarının Unvanlarına Göre Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması**

Duygusal Bağlılık Ortalaması	N	Ortalama	Standart Sapma
Asistan Servis Görevlisi	41	3.9634	.89560
Asistan Servis Yetkilisi	45	3.6185	.96571
Uzman Yardımcısı	41	3.2642	.96392
Uzman	39	2.9744	.90768
Yönetmen Yardımcısı	45	3.2963	1.02733
Yönetmen	57	3.3333	1.18940
Müdür	9	3.6481	1.34227
<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>3.4164</b>	<b>1.05272</b>

Kamu ve özel banka çalışanlarının devam bağlılık ortalamaları bazındaki durumlarına bakıldığında (Bkz Tablo 30), ankete verilen cevapların devam bağlılık ortalamaları alınarak yapılan analize göre %5 güven aralığında ( $p=0.022$ ) bu ilişki anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 30. Banka Çalışanlarının Unvanlarına Göre Devam Bağlılık Boyutu Ortalamalarının Farkı Testi**

Devam Bağlılık Ortalaması	Df	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	6	2.523	.022

Buna göre, H6 olarak değerlendirilen ‘Özel ve kamu bankası çalışanlarının unvanları ile devam bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.’ şeklinde ifade edilen hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 31’den de görüleceği üzere, Tukey çoklu karşılaştırma testine göre yapılan analiz neticesinde Asistan Servis Görevlisi ile Asistan Servis Yetkilisi ( $p=0.037$ ), Yönetmen Yardımcısı ( $p=0.024$ ) arasında anlamlı bir fark olduğu bulgulanmıştır.

**Tablo 31. Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi**

Devam Bağlılığı Ortalaması	(I) Unvan	(J) Unvan	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
Tukey HSD	Asistan Servis Görevlisi	Asistan Servis Yetkilisi	-.5267(*)	.17145	.037
		Yönetmen Yardımcısı	-.5527(*)	.17145	.024

- Ortalama farkları .05 düzeyinde anlamlıdır

Bu farklılaşmanın nedeni ise, Asistan Servis Görevlisi devam bağlılığı ortalamasının 2.87 iken Asistan Servis Yetkilisi ortalamasının 3.39, Yönetmen Yardımcısı ortalamasının ise 3.41 olmasıdır (Bkz: Tablo 32). Müdür seviyesinde çalışan işgörenlerin devam bağlılığı ortalamalarının 3.44 ile en yüksek aşamada olma nedeni ise müdürlerin zorunluluktan ziyade belli fedakarlıkla ve sorumlulukla işlerine devam etme ve daha idealist yaklaşım sergileme olarak yorumlanabilmektedir.

**Tablo 32. Unvanlara Göre Devam Bağlılığı Ortalamalarının Karşılaştırması**

Devam Bağlılığı Ortalaması	N	Ortalama	Standart Sapma
Asistan Servis Görevlisi	41	2.8659	.86057
Asistan Servis Yetkilisi	45	3.3926	.81429
Uzman Yardımcısı	41	3.1220	.69923
Uzman	39	3.2735	.70967
Yönetmen Yardımcısı	45	3.4185	.82925
Yönetmen	57	3.3187	.84942
Müdür	9	3.4444	.51370
<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>3.2485</b>	<b>.80715</b>

Kamu ve özel banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeylerine baktığımızda, ankete verilen cevaplarla normatif bağlılık ortalamaları alınarak yapılan hesaplamada %10 anlamlılık düzeyinde fark olduğu tespit edilmiştir (Bkz: Tablo 33).

**Tablo 33. Banka Çalışanlarının Unvanlarına Göre Normatif Bağlılık Boyutu Ortalamalarının Farkı Testi**

Normatif Bağlılık Ortalaması	Df	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	6	4.401	.000

Buna göre, H7 olarak değerlendirilen ‘Özel ve kamu bankası çalışanlarının unvanları ile normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.’ şeklinde ifade edilen hipotezimiz kabul edilmiştir.

Analizde  $p=0.000$  düzeyinde varyanslar eşit dağıldığı için Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi kullanılmıştır. Tablo 34’den de görüleceği üzere, Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi sonucuna göre Asistan Servis Görevlisi ile Uzman Yardımcısı ( $p=0.001$ ), Uzman ( $p=0.012$ ) Yönetmen Yardımcısı ( $p=0.047$ ) ve Yönetmen ( $p=0.005$ ) arasında anlamlı bir fark vardır. Diğer taraftan Asistan Servis Yetkilisi ile Uzman Yardımcısı ( $p=0.077$ ) arasında da anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 34. Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi**

Normatif Bağlılık Ortalaması	(I) Unvan	(J) Unvan	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
Tukey HSD	Asistan Servis Görevlisi	Uzman Yardımcısı	.7927(*)	.19592	.001
		Uzman	.6825(*)	.19842	.012
		Yönetmen Yardımcısı	.5725(*)	.19152	.047
		Yönetmen	.6706(*)	.18165	.005
	Asistan Servis Yetkilisi	Uzman Yardımcısı	.5387(*)	.19152	.077

- Ortalama farkları .10 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 35’de belirtilen unvanlar arası farkın normatif bağlılık ortalamalarına baktığımızda Asistan Servis Görevlisi ortalamasının 3.86, Uzman Yardımcısının 3.06, Uzmanın 3.18, Yönetmen Yardımcısının 3.29 ve Yönetmenin 3.19 olduğu görülecektir. Buradan da anlaşılacağı üzere, orta ve üst düzey unvan grubunun normatif bağlılığı düşük, yeni işe başlayan çalışanların ise yüksektir. Asistan Servis Yetkilisinin normatif bağlılık ortalamasının Asistan Servis Görevlisininkine çok yakın olması bu yorumun bir başka göstergesidir.

**Tablo 35. Unvanlara Göre Normatif Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması**

Normatif Bağlılık Ortalaması	N	Ortalama	Standart Sapma
Asistan Servis Görevlisi	41	3.8577	.79631
Asistan Servis Yetkilisi	45	3.6037	.94300
Uzman Yardımcısı	41	3.0650	.79134
Uzman	39	3.1752	.71935
Yönetmen Yardımcısı	45	3.2852	.85104
Yönetmen	57	3.1871	1.08245
Müdür	9	3.0000	.84984
<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>3.3442</b>	<b>.91929</b>

**Tablo 36. Araştırma Hipotezlerinin Durumu**

<b>Hipotez No</b>	<b>Hipotez İçeriği</b>	<b>Kabul\ Red</b>
H	Örgüt kültürü algısı örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir.	<b>KABUL</b>
H1	Kamu bankaları ile özel banka çalışanlarının örgüt kültürü algıları birbirinden farklıdır.	<b>RED</b>
H2	Kamu ve özel banka çalışanlarının duygusal bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.	<b>KABUL</b>
H3	Kamu ve özel banka çalışanlarının normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.	<b>KABUL</b>
H4	Kamu ve özel banka çalışanlarının devam bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.	<b>RED</b>
H5	Kamu ve özel banka çalışanlarının ünvanları ile duygusal bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.	<b>KABUL</b>
H6	Özel ve kamu bankası çalışanlarının ünvanları ile devam bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır	<b>KABUL</b>
H7	Özel ve kamu bankası çalışanlarının ünvanları ile normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır	<b>KABUL</b>

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin etkisiyle işletmeler günümüzde ayakta kalmak ve yeni rakiplerin girmesiyle giderek azalan pazar paylarını aynı seviyelerinde tutmak ya da arttırmak için, devamlı yarış içerisindedirler. Hemen hemen her iş, bir rekabetin ortasında yer almaktadır. Yüksek pazar paylarının alındığı fırsatlar neredeyse yok denecek kadar az durumdadır. Örgütlerin başarı yönelimli bir vizyona sahip olabilmelerinde örgütün can damarı olan ‘insan’ faktörünü ve önemini kavraması önem arz etmektedir. Bu anlamda çalışanların verimlilikleri örgütün başarısının bir parçası olacağından örgütsel bağlılık ölçülerini geliştirebilecek güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Günümüzde, çok uluslu işletmelerin kurulması ve 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 etkidir. Farklı kültürlerden gelmiş insanların toplandığı kurumlar olarak örgütler örgüt kültürünün önemini anlaşılması ve örgütlerde insana önem verilmesinin sağlanması konularında önemli misyona sahiptirler. Örgütlerin kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, faaliyetlerinin devamlılığını 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, işletmeleri diğer örgütlerden farklılaştırarak, kendine özgü bir kimlik statüsü kazandıran kültürel unsurların tümünü ifade etmesi ve çalışanların benlik 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.

Finans sektörünün yapı taşlarından olan bankalar da kendi bünyeleri içinde birer örgüt niteliğinde olup belli amaçlar çerçevesinde kurulmuş, rekabet eden, hedef odaklı örgütlerdir. Bankacılık sektörü her ne kadar değişime açık bir sektör olarak nitelendirilmişse de bu sektörde çalışanların kültür özelliklerinde hızlı değişimler yaşanabileceği anlamına gelmemektedir. Bankacılık sektörü, yönetim ve çalışma

şartlarını kendi özgün çalışma yapısı içinde şekillendirmektedir. Özel bankalar bir yandan uluslararası ortaklıklar nedeniyle küresel rekabeti daha net hissederken kamu bankaları da rekabet gereği açılım sergilemeye çalışmakla kamu yapısının getirdiği bürokrasi ile mücadele etmektedir. Aynı zamanda kamu bankalarının özelleşme çalışmalarının devreye girmesi, yapısal farklılıkların oluşması hatta yabancı ortakların Türkiye'deki bankalara pay sahibi olmaya başlaması bu ortamda çalışan işgörenlerin sürekli bir adaptasyon sorunu ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Bankaların aslında ürünlerinin açılımını sağlayan, onu pazarlayan, kullanımını takip eden özetle yeni müşteri edinimi, mevcutların devamı ve hatta müşteri bağlılığına yol açan en önemli öğeleri çalışanlarıdır. Bu açıdan bakıldığında bir kişinin herhangi bir bankanın kapısını çalmasında veya ürünlerini kullanmasında çalışanlarının önemli bir katkısı vardır. Her durumda 'insan' faktörü etken madde olduğu için, bankacılık sektöründe de rekabetin değişmez halkasının 'işgörenler' olduğu yadsınamayacak bir gerçeği oluşturmaktadır. Bu anlamda kültür ve bağlılık konuları hizmet sektörünün aktif elemanlarından olan bankalar için de ciddi anlamda önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın konusu, finans sektörünün yapıtaşlarından bankacılık sektöründeki örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin analizini yapmaktır. Bir yandan örgüt kültürü faktörlerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkileri analiz edilirken diğer yandan statüsel olarak özel ve kamu şeklinde ifade edilen banka çalışanları arasındaki belli başlı farklılıklar analiz edilmiştir. Evren olarak Denizli ilinin seçildiği bu çalışmada, özel ve kamu bankası çalışanlarından 277 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 %51,6'sı kamu bankası çalışanı, %48,4'ü özel banka çalışanıdır. Ankete katılan özel ve kamu bankası çalışan sayılarının birbirine yakın olması karşılaştırmanın sağlıklı yapılmasına yol açmıştır. Cinsiyet açısından bakıldığında erkek çalışanların %54,5'i, bayan çalışanlarınsa %45,5'i oluşturduğu ifade edilebilecektir. Yaş ortalamasına açısından ise %49,5'lik pay ile 20-30 yaş arası çalışanların ağırlığı teşkil ettiği söylenebilecektir. Ankete katılan çalışanların %41,2'si



bekarken, %57.8'i evli olarak belirlenmiştir. Eğitim seviyesi açısından baktığımızda da lisans mezunlarının %72,2 ile ağırlığı teşkil ettiği bulgulanmıştır. Alt ve orta unvan düzeyinde katılımcılar açısından hemen hemen eşit bir dağılım söz konusu olmakla birlikte sadece müdür segmentinde çok fazla anket temin edilemediğinden %3.2'lik bir pay yakalanmıştır. Toplam iş tecrübesi ve mevcut işyerinde çalışma süreleri açısından ise 1-5 yıl arası çalışan grubu içinden katılımın daha çok 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, toplam iş tecrübesi ve mevcut işyerinde çalışma süresi gibi demografik değişkenler açısından incelenirken son aşamada ise hipotezlerin test edilmesi ile kamu ve özel sektör banka çalışanlarının farklılıkları belirlenmiştir. Alt hipotezlerin test edilmesi aşamasında unvan grubu açısından farklılıklara yönelik analize de yer verilmiştir. Araştırma, genelleme yapmamak ve elde edilen bulguları uygulama alanına giren bankalar bazında 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 bağdaşımlık algısı, işgörenin örgütteki rolüne ilişkin unsurlar, örgüt yönetiminin herkese eşit imkan tanınması yönünde algılanan örgütsel adalet, örgütsel ödüller, yönetimin insan kaynakları politikası ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla Denizli'deki banka çalışanlarının bu faktörler ile ilgili örgüt kültürü algı düzeyi yüksek olduğundan örgütsel bağlılıklarının da bu faktörler çerçevesinde pozitif düzeyde etkilendiği ifade edilebilecektir. Diğer taraftan kamu ve özel sektör banka çalışanlarının örgüt kültürü algıları arasında fark bulunmadığı bulgulanmıştır. Bu sonuç da Denizli'de faaliyet gösteren banka çalışanlarının benzer örgüt kültürü faktörleri sonucunda örgütsel bağlılık gösterdikleri olarak açıklanabilecektir. Her ne kadar sermaye sahibi açısından farklılık gösterebilirler de her iki sektördeki çalışanların örgüt kültürü algılarının aynı olmasının nedenleri, her iki grupta da uygulamaların benzer olması, sektörün getirdiği dinamizmin bir şekilde örgütlere yansması, kamu bankalarının da özelleştirilme konularının gündeme geldiği şu günlerde uygulamalarının özel banka yönünde değişebiliyor olması

ve sektörün yapısı gereği örgütsel açıdan belli “olmazsa olmaz”larının bulunması olarak gösterilebilecektir.

Demografik faktörler irdelendiğinde ise, eğitim seviyesi yüksek, bekar, iş tecrübesi az olan çalışanların örgütlerine daha az bağlı oldukları bulgulanmıştır. Kendini yetiştiren kişilerin, rekabet ortamında alternatif iş olanakları peşinde koşabilmeleri, yerleşik düzene geçmemiş olmaları ve iş tecrübesinin az olması veya mevcut çalışma ortamına alışmamış olmalarının bağlılıklarının güçlenmesinin önünde engel teşkil etmektedir. Özellikle lise mezunu ve mevcut işyerinde çalışma süresi yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olması bu açıklamayı destekler nitelikte bir bulgudur.

Bağlılık boyutları açısından kamu ve özel banka ortalamalarına bakıldığında, kamu ve özel bankaların normatif bağlılık düzeyleri ve duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu bulgulanmıştır. Her iki bağlılık düzeyinde de kamu bankalarını ortalamalarının özel bankalarinkine göre yüksek olmasının nedeni, kamu bankalarında kurum kültürünün daha keskin ve yerleşik olması, devlet bankası olarak görülmeleri nedeniyle çalışanlarda güven uyandırması, bürokratik tarafının baskın olması ve kurallarının ve yönetiminin daha net olması olarak yorumlanabilmektedir. Özel bankalardaki normatif ve duygusal bağlılık düzeylerinin kamu bankalarinkine göre daha aşağıda olmasının en belirgin nedeni eleman sirkülasyonu ve hedef baskıları olarak yorumlanabilecektir. Çıtanın daha yüksek olması, örgütün çalışanlarına daha fazla yüklenmesine ve dolaylı olarak da kendinden uzaklaşmalarına sebebiyet vermektedir. Diğer pencereden bakıldığında da özel bankalar portföy sahibi çalışanlara yönelik yaptıkları transferler ile de bu sirkülasyona ve bunun sonucundaki bağlılık tutumuna sebebiyet vermektedirler.

Unvan bazında bakıldığında, özel ve kamu bankaları nezdinde işe yeni başlayan unvan grubunda olan asistan servis görevlilerinin normatif bağlılık ortalamaları en yüksek düzeydedir. Çalışanın ‘örgütte kalmasının gerekli olduğu inancı’ ile örgüte bağlı olmasını ifade eden normatif bağlılığın asistan servis görevlisi unvanındaki kişilerde yüksek olması, bu kişilerin işe yeni girmiş olmaları, işe ihtiyaç duymaları veya işe yeni başlamanın heyecanı içinde olmaları, iş ve ortama ilişkin zorluklarla henüz karşılaşmamış olmaları olarak yorumlanabilmektedir. Yine kendi isteği ile örgütte

kalma sonucu oluşan duygusal bağlılık türünde de asistan servis görevlisi unvanındaki çalışanlar yüksek bağlılık göstermektedir. ‘Örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerden dolayı bireyin o örgütte kalma zorunluluğu’ olarak ifade edilen devam bağlılığında ise müdür unvanındaki banka çalışanları ortalamanın üzerine çıkanlardır. Müdür unvanına gelmiş bir çalışanın bunca yıllık emeğini heba etmek istememesi, alternatif iş olanaklarının azalması ve örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin yüksek olması devam bağlılık oranlarının yüksek olmasının nedenleri olarak açıklanabilecektir.

Elde edilen ve yorumlanan analiz bulgularına göre, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu yönündeki ana hipotezimizin kabul edildiğini görmekteyiz. Banka çalışanlarının 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. Aynı şekilde Tiryaki (2004) ve Atan (2010) da çalışmalarında benzer sonuca ulaşmışlardır. Diğer yandan araştırılan grup içerisinde kamu ve özel banka çalışanlarının örgüt kültürü algılarının benzer çıkması nedeniyle ‘kamu ve özel banka çalışanlarının örgüt kültürü algıları birbirinden farklıdır’ şeklinde ifade edilen alt hipotezimiz kabul görmemiştir.

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 yönetimine 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 değişmesi yönünde çalışmalarda bulunulması ve işgörenler arasında uyum ve ahenkin yer aldığı bir çalışma ortamı yaratılması örgüt-işgören uyumunun oluşmasına ciddi katkıda bulunacaktır.

Bankacılık sektörü, küreselleşmenin ve liberal ekonominin etkilerini diğer sektörlere göre daha etkin yaşaması, değişim ve gelişimlere daha açık olması, iş anlamında stresli ve hızlı bir sirkülasyon içermesi nedenleriyle örgüt kültürü muhafazasının ve örgütsel bağlılığın sağlanmasının mutlak olduğu alanlardandır. Bu nedenle sektöre ilişkin eleman sirkülasyonunun azalması ve örgütsel bağlılığın artması yönünde banka yönetimlerine şu önerilerde bulunmaktadır:

1. Yeni işe başlayanların iş odaklı tarzlarını desteklemek, onlara güven ve motivasyon aşılamakla beraber gelişimlerini hızlandırmak gerekmektedir. Okul hayatı sonrası iş dünyası ile yeni tanışan ve bu anlamda ciddi heyecan hisseden gençlerimizin istihdam olanağı yüksek olan bankalarda işe başlaması onların için büyük bir adım olurken baştaki heyecanlarının örgüt tarafından doğru kullanılması durumunda da mutlaka örgüt için de büyük adımlar atılmasına yol açacaktır. Bu paralelde 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 bankada istidam edilen personelin motivasyonunu arttırmada etkili bir yöntem olmaktadır. Bu nedenle, kişisel başarıların ödülleriyle desteklenmesi gerekmektedir. Ödül, yalnızca maddi getir olarak algılanmamalıdır. Kişinin başarısının takdir edilmesi, kariyer yollarına ilişkin değişiklik sağlanması veya belli başlı projelere yönlendirilmesi de ödül mekanizması olarak değerlendirilebilecektir.
3. Kişilerin hayatlarını devam ettirmek üzere belirli bir ücret karşılığı iş hayatına girdikleri düşünüldüğünde banka yönetiminin öncelikle bu önkoşulu sağlaması beklenmektedir. Günümüzde, işsizliğin arttığı ve rekabetin ciddi anlamda hız kazandığı bir toplumda ücret unsurunun bir koz olarak kullanılmaması gerekmektedir. Banka yönetimine bu konuda düşen en büyük görev, piyasa araştırmasının özenli bir şekilde yapılarak ücret politikasının belirlenmesi ve bu hususta keyfiyete yer vermemesidir.
4. Personel devir hızının azalması adına da banka yönetimini öncelikle örgütsel

adalet algısını hissettirmesi, sözleşme koşullarına uyması ve kariyer planlamalarını yerinde ve zamanında gerçekleştirmesi önerilmektedir. Karşılıklı güven esasına dayanan bir ilişki de kuşkuların ortadan kalkması daha verimli bir iş hayatının oluşmasına yol açacaktır.

5. Örgütsel bağlılığın “örgütsel bağımlılık” yaratmamasına dikkat edilmelidir. Özellikle ileri yaş grubundaki çalışanlarda gözlenen bu durum kişinin bu işe muhtaç olması ve kişisel anlamda da kendini güçsüz hissetmesinden kaynaklanmaktadır. Ancak ‘bağlılık’ yerine ‘bağımlılık’ hissi içinde olan çalışan, hem kendisi hem de banka açısından verimli olmaktan uzak olacaktır. Bunun en belirgin nedeni ise, bankadan hiçbir beklentisi olmadan çalışan kimsenin bireysel anlamda da beklentisiz olması ve buna paralel olarak çalışmasıdır. Banka yönetiminin çalışanlarını çok iyi tanıması, işgörenlerin yetenek ve becerilerine uygun birimlerde görevlendirilmesi ve hatta örgüt içindeki bağımlılık duygusunu yaşatmamak adına rotasyon uygulamasına geçilmesi önerilmektedir. Bu durum hem standartlaşma ve otomatikleşmeyi oradan kaldıracak hem de öğrenme ve eğitilme sürecinin devamına yol açacaktır.

Günümüzde bankaların başarıya ulaşması, karlılıklarını arttırması ve sektörün liderlerinden biri haline gelmelerindeki faktörleri yadsınamayacak olan çalışanlarına yönelik, yukarıda önerilen tarzda uygulamalarda bulunmaları, yalnızca kurum kültürünü sağlamlaştırmakla kalmayacak, güçlü bir bağlılık hisseden çalışanların yine güçlü bir banka yaratmalarına sebep olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Akıncı, B.Z.(1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Alamur, B.(2005).*Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkininİncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 'nde Bir Uygulama*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir, 1-174.
- Allaire, Y. ve Firsirotu M.E. (1984). Theories of Organizational Cultures, *Organization Studies*. 5(3), 193-226.
- Allen, N.J.,Meyer, J.P. ve Gellatly, I.R. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluations of Measures and Concurrent and Time-Lagged Relations, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 75, No.6, 710-720.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P., (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *The British Psychological Society*, Vol: 63, 1-18.
- Arı, G. S.(2003).Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi*.  
<http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2003/Sayi2/17-36.pdf> (19.05.2011).
- Argyris, C.(1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes, *Harvard Business Review*, 98-105.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Altıntaş, F. (2002). *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ezgi Yayınları, Bursa.
- Bakan, İ.(2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Yıl:10, Sayı:14.
- Balay, R.(2000).*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- Baruch, Y.(1998).The Rise and Fall of Organizational Commitment, *Human Systems Management*, 17, 2: 135-142.

- Başığit, A. (2005). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 1-129.
- Bayram, L.(2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, 125-139.
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment, *The American Journal of Sociology*, Vol: 66, No.1, 32-40.
- Berberoğlu, G. N.(1990).Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:8, S. 1-2.
- Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E. (2007).Akademisyonların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finansal Politik Ekonomik Yorumlar*, Cilt:44, Sayı:511.
- Boylu, Y., 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 (İLKE)*, Sayı:17.
- Başaran, İ. E.(1991). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayıncılık, Onbirinci Basım, Ankara.
- Campbell, C.R.(2003). A Longitudinal Study of One Organization's Culture: Do Values Endure?, *Mid-American Journal of Business*, Vol:19, No: 2, 41-51.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş.(2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cengiz, 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., İ.İ.B.F. Yayınları, No:4,Antalya.
- Cohen, A.(2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*, Vol:17, 336-354.
- Çetin, M.(2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım,Ankara.
- Daft, R. L.(1997).*Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, 6th Edition, USA.
- Dikici, M., Erdem, O.(2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:29, 198-213.

- Doğan, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:29, 37-61.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayın Dağıtım. 1.Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım. 9.Baskı, İstanbul.
- Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Erdem, R.(2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdil, O. vd.(2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17-26.  
[http://www.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt\\_5\\_sayi\\_1/M00102.PDF](http://www.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_5_sayi_1/M00102.PDF),  
19.05.2011
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayın Dağıtım, 8.Baskı, İstanbul.
- Gregory, B. T. vd.(2009).Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes and Organizational Outcomes, *Journal of Business Research*, 62, 673-679.
- Gilbert, J. A. ve Ivancevich, J. M. (1999). Re-Examination of Organizational Commitment, Commitment (Psychology); Work Environment; Employees-Attitudes; Mentoring; Organizational Behavior, *Journal of Social Behavior & Personality*, Vol:14, No: 3, 385-397.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 182- 196.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Gümüştekin, G.E.,Emet, C.(2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 17, 1-26. <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/17/90-116.pdf> (19.05.2011).
- Gündoğan, T.(2009).*Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 1-156
- Gürdoğan, A., Çavuş, Ş. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1.



- Güney, S. (2000). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Güvenç, B. (1997).Kültürün Abc'si, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Halıcı, A., Karatepe, O. (1998). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme, *6.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir.
- Halis, M., vd.(2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 17, 187-205.
- Hasanoğlu, M.(2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*. Sayı: 52, 43-60.
- Hatch, M. J.(1997). Organization Theory, Oxford University Pres, Oxford.
- Hodges, S. P., Hernandez, M.(1999). How Organizational Culture Influences Outcome Information Utilization, *Evaluation and Program Planning*, 22, 183-197.
- Hofstede, G.(1994). *Cultures And Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance For Survival, Software of the Mind, Author of Culture's Consequences*, Harper Collins Business, Mc Graw-Hill International-U.K.
- <http://tr.wikipedia.org/wiki>, Erişim 04.04.2009
- <http://tdkterim.gov.tr>, Erişim 25.11.2010
- <http://www.tdksozluk.com/s/orgut/>, Erişim 15.06.2009.
- İbicioğlu, H. (2000).Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 15, Sayı:1, 13-22.
- İnce, M., Gül, H.(2005).*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: ÖrgütselBağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Ankara.
- İrmiş, A. (1997). KOBİ'lerin Yönetim ve Örgüt Problemleri, 21. Yüzyıla Doğru *Denizli Sanayi Sempozyumu*, Denizli, 160-168.
- İşcan, Ö., Naktiyok, A.(2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Sayı 59, No:1, 182-201.
- Jones, J., M.(2003). Dual or Dueling Culture and Commitment: The Impact of a Tri-Hospital Merger, *Journal of Nursing Administration*, Vol:33, No:4.
- 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, 119-143.

- Koca, S. Y. (2009). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul, 1-229.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:20, Sayı:1
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, 219-242.
- Lahiry, S. (1994). Building Commitment Through Organizational Culture, *Training & Development*, Vol: 48, No: 4, 50-52.
- Luthans, F., Hodgetts, R. M., Doh, J. P.(2006). *International Management*, McGraw-Hill, Irwin.
- Machado, D.D.P.N., Carvalho, C. E.(2008). Cultural Typologies and Organizational Environment: A Conceptual Analysis, *Latin American Business Review*, Vol:9 (1), 1-23.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, Vol:108, No:2, 171-194.
- Mayer, R. C. ve Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, Vol:35, No: 3, 671-684.
- Memduhoğlu, H. B.(2008). Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, 137-153.
- Meyer, J. P, Stanley, D. J., Herscovitz, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, Vol:69, No:3, 372-378.
- Meyer, J. P, Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol:78, No: 4, 538-551.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*, Vol:1, 61-89.

- Meyer, A., vd.(2010). Person-Organization (Culture) Fit and Employee Commitment Under Conditions of Organizational Change: A Longitudinal Study, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:76, 458-473.
- Mowday, R.T., Lyman W. P.and Richard, M. S. (1979).The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, Sayı:14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York, Academic Press.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı: 5, 1-20.
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, *Journal of Occupation Psychology*, Vol: 63, No: 1 19-31.
- Oğulluk, H. (2009).*Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü Tokat İli Örneği*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Tokat, 1-144.
- O'Reilly. C.(1995). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations, *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, B. M. Staw, New Jersey: Prentice Hall, Second Edition.
- O'Reilly, C.(1991).*Socialization and Organizational Culture*.(Der. Barry M.Staw), Psychological Dimension of Organizational Behaviour, McMillan Publishing Company, New York.
- O'Reilly, C. ve Caldwell, D.F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees Some Evidence of Postdecisional Justification, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 26, 597-616.
- Ouchi, W.(1989).*Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?* (Çeviren: Yakut Güneri), Ajans İlgı, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M.(2003).Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, 113-130.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi, 7. Baskı, Eskişehir.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 9, 43-59.

- Perçin, M. (2008). *İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Basılmış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 1-248.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol:59, No: 5, 603-609.
- Randall, D.M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Robbins, S.P.(2001). *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
- Sabuncuoğlu, E.T.(2008). Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, 35-49.
- Sadullah, Ö.(2008). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, Ankara, 1-55.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişme*, TODADE Yayını, Ankara.
- Sarıkamış, Ç.(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, 1-214.
- Schein, E. H.(1990). Örgüt Kültürü, (Çeviren: Atilla Akbaba), *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:4, Sayı: 3, 1-32.
- Schein, E. H.(1990). Organizational Culture, *American Psychologist*, Vol: 45, No:2,109-119.
- Schein, E.H. (1978). *Örgüt Psikolojisi*, (Çev: Mustafa Tosun), Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:173, Ankara.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994). *Managing Organization Behavior*, Fifth Edition, John Wiley&Sons, Inc: New York.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N.(2000). *Organizational Behavior*, Lehigh Pres, USA.
- Schroeder, P. J.(2010). Changing Team Culture: The Perspectives of Ten Successful Head Coaches, *Journal of Sport Behavior*, Vol:33, No:1, 63-88
- Steers, R. M.(1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol:22, 46-56

- Stumph, S. A., Hartman, K. (1984). Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal, *Academy of Management Journal*, Vol: 27, No: 2, 308-329.
- Sert, S. (2010). *Katılım ve Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 1-137.
- Sezgin, F.(2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü, *Eğitim ve Bilim*, Cilt 35, Sayı 156, 142-159.
- Sığırı, Ü. (2006). Japonların Kültürel Özellikler Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:5, Sayı: 9, 29-47.
- Singh, K. (2007). Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India, *Journal of Business Economics and Management*, Vol 8, No. 1, 29-37.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir, 1-170.
- Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes, *International Journal of Business and Management*, Vol:3, No:12, 137-141.
- Şişman, M.(2002). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 1-260.
- Turan, S., vd. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 181-202.
- Taylor, S., vd.(2008). Employee Commitment in MNCs: Impacts of Organizational Culture, HRM and Top Management Orientations, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol:19, No: 4, 510-527.
- Uzkurt, C.(2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Vural, Z. A. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayıncılık, İstanbul.
- Wahn, J. C. (1998). Sex Differences In The Continuance Component or Organization Commitment, *Group & Organizational Management*, 23, 256-268.

- Wasti, S. A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. (Derleyen: Z. Ayçan). Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 21, 201-224
- Wiener, Y.(1982). Commitment In Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, Vol:7, No:3, 418-428.
- Witt, L. Alan, Martha C. Andrews and K. Michele Kacmar.(2000). The Role of Participation in Decision- Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship, *Human Relations* 53, 3: 341-358.
- Yağmurlu, A.(1997) Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, *Siyasal Bilgiler Dergisi*, Sayı: 52(1-4), 717-724.
- Yaman, R. (2009). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri (Bir Araştırma)*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ÇEKO Anabilim Dalı, İstanbul, 1-168.
- Yiing, L.H., Ahmad, K.Z.(2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol:30, No:1, 53-86.
- Yoon, J., Thye, S.R.(2002).A Dual Process Model of Organizational Commitment Job Satisfaction and Organizational Support, *Work and Occupations*, Vol:29, No:1, 97-124.
- Zahra, S.(1984).Understanding Organizational Commitment, *Supervisory Management* 29, 3: 16-20.

**EK.1**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE  
ETKİLERİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ANKET**

**Sayın Katılımcı,**

Bu anket formunun amacı, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmaktır. Elde edilen bulgular akademik amaçlı bilimsel bir çalışma için kullanılacak ve verilen cevaplar gizli tutulacaktır. Bu nedenle, her soruyu cevaplamaya, kurumunuz için en geçerli tek seçeneği işaretlemeye özen gösterdiğiniz ve bu çalışmaya değerli katkılarınızla destek verdiğiniz için teşekkür ederiz.

**Araştırma Sorumlusu**

**Betül ÖZCAN  
Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme-Yönetim Organizasyon A.B.D.**

**BÖLÜM I. Demografik Özellikler**

**1.Çalışmakta Olduğunuz Kurum.**

.....

**2. Cinsiyetiniz.**

a.( )Kadın b.( )Erkek

**3. Yaşınız.**

a.( )20-30 b.( )31-40 c.( ) 41-50 d.( )51 ve üzeri

**4. Medeni Durumunuz.**

a.( )Bekar b.( ) Evli c.( )Dul d.( ) Boşanmış

**5. Eğitim Durumunuz.**

a.( )Lise b.( )Yüksek Okul c.( ) Lisans d.( )Lisans Üstü

**6.Ünvanınız.**

a.( ) Asistan Servis Görevlisi b.( ) Asistan Servis Yetkilisi c.( ) Uzman  
Yardımcısı d.( ) Uzman e.( ) Yönetmen Yardımcısı f.( ) Yönetmen  
g.( ) Müdür





8. İşyerinde karşılıklı güvene dayalı ilişkiler vardır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

9. İşyerimde başarı ile sonuçlandığı bir iş takdir edilir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

10. Çalıştığım işyerinde ekip çalışmasına ve birlikteliğe önem verilmektedir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

11. İşyerindeki görev tanımım ve yaptığım iş açık ve nettir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

12. İşyerimde uygulanan ücret belirleme politikası bana göre adildir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

13. İşle ilgili kararlarda herkesin fikri alınır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

14. İşyerimde insan kaynaklarına ve yönetime önem verilmektedir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

15. İşyerinde başarılı fikirler, projeler, edimler daima ödüllendirilir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

16. Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

17. İşimde terfi olanakları vardır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

18. İşyerinde tüm teknolojik gelişmelere uyum sağlanır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

19. Kariyerimin kalan kısmını bu bankada geçirmekten çok mutlu olurum.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

20. Bankada, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

21. Bankanın sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

22. Çalışanların kurumlarına her zaman bağlı olmaları gerektiğine inanıyorum.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

23. Bu banka benim için kişisel açıdan çok şey ifade etmektedir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

24. Şu an Bankada çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

25. Bankadan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

26. Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

27. Bankadan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

28. Bankadan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

29. Bankaya karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu hissetmiyorum.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

30. Ben Bankama sadık kalmanın değerine inanıyorum.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

31. Bankam hakkında Banka dışındaki insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

32. İnsanların kariyerlerinin çoğunu tek bir kurumda geçirdikleri zamanların daha iyi olduğuna inanıyorum.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

33. Bankadan şu anda ayrılmanın bedeli benim için çok ağır olmazdı.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

34. Bu zamanlarda Bankalararası transferlerin sıklığına düşünüyorum.

Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

35. Bankadan bankaya transfer olmak bana iş ahlakına aykırı görünmüyor.

Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

36. Bu Bankada çalışmaya devam etme nedenlerimden biri de sadakatin önemli olduğuna inanmamdır.

Katılıyorum Kısmen Katılıyorum Kararsızım Kısmen Katılmıyorum Katılmıyorum

**EK.2**

## **ÖZGEÇMİŞ**

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

**Adı Soyadı :** Betül ÖZCAN  
**Doğum Yeri ve Tarihi:** Denizli, 21.01.1982  
**Medeni Durumu:** Bekar  
**Uyruk :** T.C.  
**Ehliyet:** B sınıfı – 2000  
**Yabancı Dil:** İngilizce

### **EĞİTİM**

**2000-2004**                      **Hacettepe Üniversitesi, Ankara**  
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü

**1996-2000**                      **Denizli Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı), Denizli**

### **İŞ TECRÜBESİ**

**Kasım 2008,...**                      **T.C. Ziraat Bankası A.Ş., Denizli Bölge Başkanlığı, Denizli**  
Ticari-KOBİ Kredileri ve Dış Ticaret Uzmanı

**2006-2008**                      **T.C. Ziraat Bankası A.Ş., Denizli Şubesi**  
Ticari Krediler, Dış Ticaret Uzman Yardımcısı

**2005-2006**                      **T.C. Ziraat Bankası Bankacılık Okulu, Ankara**  
Asistant Servis Görevlisi

**07-08.2003**                      **J.T.I. Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş., Torbalı-İzmir**  
İnsan Kaynakları Departmanı Stajyeri