

SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI

Hazırlayan: Bahar PALA

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Muzaffer ÖZSOY

Lisansüstü eğitim, öğretim ve sınav yönetmeliğinin Kamu Yönetimi Anabilim Dalı için öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.

Edirne

Trakya Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

2009

TEŞEKKÜR

Araştırma ve çalışmalarımın her evresinde önerilerini ve desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Muzaffer ÖZSOY'a, çalışmamın istatistiksel analizi aşamasında bilgi ve deneyimi ile yanımda olan, yol gösteren Sayın Doç. Dr. Necdet SÜT'e ve Sayın Yrd. Doç.Dr. Fatma LORCU'ya öncelikle teşekkür ederim.

Yüksek Lisans eğitimim boyunca yönlendiren, motive eden ve çalışma disiplini aşıl原因 bütün hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Anket çalışmamı gerçekleştirmemde, anketleri yanıtlayarak çalışmamı anlamlı kılan Trakya Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi çalışanlarına, Edirne Selimiye Devlet Hastanesi çalışanlarına ve Sayın Deniz ERATİK'e teşekkür ederim.

Eğitimime her zaman önem veren ve hayatım boyunca beni destekleyen canım aileme ve sevgili dostlarıma sonsuz teşekkürler...

Hazırlayan : Bahar PALA

Tezin Adı : Sağlık Kuruluşlarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama Çalışması.

ÖZET

Günümüzde küreselleşmenin hızla gelişmesi ile birlikte, örgütler arasındaki rekabet artmış ve örgütler bu hızla gelişen ve değişen çevrede ayakta kalabilmek için, değişime ayak uydurabilmenin çabası içinde olmuşlardır. Bunların beraberinde klasik yönetim yaklaşımları yerine, örgütün temel unsurunun insan olduğu yönetim yaklaşımları önem kazanmıştır. Örgütsel hedefler doğrultusunda insan unsurunun etkili ve verimli bir biçimde kullanılması için, günümüz yöneticilerinin teknolojiye yaptıkları yatırımlar kadar insana da yatırım yapmaları gerekmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, merkezinde insan olan sağlık sektöründeki personelin sosyo-demografik ve çalışma yaşamına ait özelliklerinin, iş ve işyerlerine ilişkin düşünce ve davranışlarındaki etkisini belirlemek ve örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmelerinden yola çıkarak örgütsel bağlılıklarını açıklamaya çalışmaktır. Bu amaçla çalışmanın ilk bölümünde örgüt kültürü kavramı incelenmiş, bu çerçevede öncelikle örgüt ve kültür kavramları ile ilgili bilgi verilmiş, daha sonra örgüt kültürü kavramı ve gelişimi, örgüt kültürünün unsurları ve son olarak da örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modeller ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlar ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler açıklanmıştır.

Çalışmanın son bölümünde, ilk iki bölümde ele alınan konulara dayanılarak Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Selimiye Devlet Hastanesi çalışanlarına uygulanan anketin sonuçları incelenmektedir.

Anahtar kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık.

Prepared by : Bahar PALA

Name the thesis: The Effect of Organization Culture to the Organization Commitment in Health Institutes: An Application Study.

ABSTRACT

Nowadays, by the fastly development of globalization, the competition between organizations has increased and organizations struggled to keep up with the change in the time of fastly developing and changing environment. Along with these, instead of classic management approach the management approach came into prominence whose primary factor is human being. To use the human factor efficiently towards organizational goals investments must be done on human beings as much as it is done to technology by executives.

The main purpose of this survey is to determine the effect of the properties of workplace and the socio-demographic properties of health employee in health sector whose center consists of human beings and to determine the loyalty of employees to their organization based on the opinions to their work or workplace and effects of behaviours to organizational culture. For this purpose, at the first section of survey, organization culture concept was examined. At this context first informations about organization and culture, then concept, development and components of organization culture were given and finally the models which are used to determine organization culture were discussed.

The second section, concept of organizational loyalty, classification of organizational loyalty, approach methods relevant to organizational loyalty and factors which affect organizational loyalty were explained.

At the end of the survey, the result of overall survey, which was executed by Trakya University Health Research and Implementation and Edirne Selimiye Government Hospital employees was analysed based on the writtens in first two sections.

Keywords: Organization Culture, Organization commitment.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt Kavramı.....	2
1.1.1. Yönetim Kuramları Açısından Örgüt.....	3
1.1.2. Örgüt Türleri.....	3
1.1.2.1. Yapılarına Göre Örgütler.....	4
1.1.2.2. Temel Amaçlara Göre Örgütler.....	4
1.1.2.3. Üyelerinin Duygusal Durumlarına Göre Örgütler.....	5
1.1.2.4. Örgüt ve Çevre İlişkisi.....	5
1.2. Kültür Kavramı.....	6
1.2.1. Kültürün özellikleri.....	9
1.2.2. Kültürün Öğeleri.....	10
1.2.2.1. Değerler.....	11
1.2.2.2. İnançlar.....	11
1.2.2.3. Tutumlar.....	11
1.2.2.4. Normlar.....	11
1.2.2.5. Semboller.....	12
1.3. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı.....	12
1.3.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı ve Özellikleri.....	14
1.3.2. Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri.....	15
1.4. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	16
1.4.1. Örgüt Kültürünün Görülmeyen Temel Öğeleri.....	16
1.4.1.1. İnançlar- Temel Sayılılar.....	16

1.4.1.2. Temel Değerler.....	16
1.4.1.3. Normlar.....	17
1.4.2. Örgüt Kültürünün Görünen Öğeleri.....	18
1.4.2.1 Semboller.....	18
1.4.2.2. Dil.....	18
1.4.2.3. Törenler ve Toplantılar.....	19
1.4.2.4. Hikayeler ve Kahramanlar.....	19
1.5. Örgüt Kültürünün Açıklanmasında Kullanılan Modeller.....	20
1.5.1. Parsons Modeli.....	20
1.5.2. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli.....	21
1.5.2.1. Güç Mesafesi Özelliği.....	21
1.5.2.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği.....	22
1.5.2.3. Bireycilik-Kolektivizm Özelliği.....	23
1.5.2.4. Eril-Dişil Özellikler.....	24
1.5.2.5. Zaman Oryantasyonu.....	25
1.5.3. Harrison ve Handy nin Örgüt Kültürü Modeli.....	26
1.5.3.2. Rol Kültürü (Apollo).....	27
1.5.3.3. Görev Kültürü(Athena).....	27
1.5.3.4. Birey Kültürü (Dionysus).....	27
1.5.4. Quchi'nin Z Kültürü Modeli.....	27
1.5.4.1. İşgörenlere Bağlılık.....	28
1.5.4.2. Değerlendirme.....	28
1.5.4.3. Kariyer Gelişimi.....	28
1.5.4.4. Kontrol / Denetim.....	28
1.5.4.5. Karar Verme.....	28
1.5.4.6. Çalışanlara İlgi.....	29
1.5.5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	29
1.5.5.1. Yüksek Risk Hızlı Geri Bildirim Kültürü.....	29
1.5.5.2. Yüksek Risk Yavaş Geri Bildirim Kültürü.....	29
1.5.5.3. Düşük Risk Hızlı Geri Bildirim Kültürü.....	30
1.5.5.4. Düşük Risk Yavaş Geri Bildirim Kültürü.....	30
1.5.6. Bill Schneider'in Örgütsel Kültür Modeli.....	30
1.5.6.1. Kontrol Kültürü.....	30
1.5.6.2. İşbirliği Kültürü.....	30

1.5.6.3. Yetenek Kültürü.....	31
1.5.6.4. Gelişme Kültürü.....	31
1.6. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması.....	31
1.6.1. Baskın-Alt Kültür.....	31
1.6.2. Güçlü- Zayıf Kültür.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi.....	33
2.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	35
2.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme.....	35
2.2.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme.....	36
2.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma.....	36
2.2.4. Örgütle Özdeşleşme.....	36
2.2.5. İçselleştirme.....	37
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	37
2.3.1. Tutumsal Bağlılık.....	38
2.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	38
2.4.1.2. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı.....	40
2.4.1.3. Etzioni Yaklaşımı.....	40
2.4.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı.....	41
2.4.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	42
2.4.2. Davranışsal Bağlılık.....	44
2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	44
2.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	46
2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	47
2.4.4. Örgütsel Bağlılıkla İle İlgili Yaklaşımların Değerlendirilmesi.....	47
2.5. Örgütsel Bağlılığa Benzer Kavramlar.....	48
2.5.1. Mesleğe Bağlılık.....	48
2.5.2. İşe Bağlılık.....	50
2.5.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık.....	50
2.5.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini.....	51
2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	52
2.6.1. Kişisel Faktörler.....	53

2.6.1.1. İş Beklentileri.....	53
2.6.1.2.Psikolojik Sözleşme.....	54
2.6.1.3.Kişisel Özellikler.....	54
2.6.2. Örgütsel Faktörler.....	58
2.6.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı.....	58
2.6.2.2. Ücret.....	59
2.6.2.3. Örgütsel Ödüller.....	59
2.6.2.4. Yönetim Tarzı ve Yönetime Katılma Olanakları.....	60
2.6.2.5. Takım Çalışması.....	60
2.6.2.6. Örgütsel Kültür.....	61
2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	61
2.6.3.1. Profesyonellik.....	61
2.6.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	62
2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	62
2.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	64
2.7.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	64
2.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI

3.1. Problem.....	67
3.2. Amaç.....	67
3.3.Önem.....	68
3.4. Sayıtlılar.....	68
3.5.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	69
3.6. Araştırmanın Yöntemi.....	69
3.6.1. Evren ve Örneklem.....	69
3.6.2. Araştırmanın Verilerinin Toplanması.....	70
3.6.3. Araştırma Verilerinin İstatistiksel Analizi.....	71
3.7. Araştırma Bulguları ve Yorumlar.....	71
3.7.1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	71
3.7.2. Güvenirlilikler.....	81
3.7.3. Korelasyon Analizleri.....	83

Sonuç ve Öneriler.....	92
Kaynakça.....	96

TABLOLAR

Tablo 1. AGIL Modeli.....	21
Tablo 2. Düşük Güç Mesafesi ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Olan Örgütler.....	22
Tablo 3. Belirsizlikten Kaçınma Düzeylerine Göre Örgütler.....	23
Tablo 4. Bireycilik-Toplumculuk Özelliklerine Göre Örgütler.....	24
Tablo 5. Eril-Dişil Özelliklerine Göre Örgütler.....	25
Tablo 6. Zaman Oryantasyonuna Göre Örgütler.....	26
Tablo 7. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	53
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	63
Tablo 9. Ölçeklerdeki Seçeneklerin Likert Ölçeğine Göre Dereceler.....	71
Tablo 10. Örneklemin Cinsiyet Dağılımı.....	72
Tablo 11. Örneklemin Medeni Hal Durumuna Göre Dağılımı.....	73
Tablo 12. Örneklemin Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	74
Tablo 13. Örneklemin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	75
Tablo 14. Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	76
Tablo 15. Örneklemin Konumlarına Göre Dağılımı.....	77
Tablo 16. Örneklemin Statülere Göre Dağılımı.....	78
Tablo 17. Örneklemin Gelir Durumuna Göre Dağılımı.....	79
Tablo 18. Örneklemin Çocuk Sahipliği Durumuna Göre Dağılımı.....	80
Tablo 19. Güvenilirlik Analizi.....	81
Tablo 20. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	83
Tablo 21. Eğitim Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Algılamalarına Yönelik Korelasyon Analizi.....	84
Tablo 22. Gelir Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Algılamalarına Yönelik Korelasyon Analizi.....	85
Tablo 23. Trakya Üniversitesi Hastanesi ile Selimiye Devlet Hastanesinin Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Açısından Karşılaştırılması.....	86
Tablo 24. Anket Uygulanan Çalışanların Cinsiyetlerine göre Örgütsel Bağlılıklarının ve Örgüt Kültürlerinin Karşılaştırılması.....	88
Tablo 25. Anket Uygulanan Çalışanların Statülerine göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürüne Yönelik Algılamalarının Karşılaştırılması.....	90

GİRİŞ

Sosyal bir topluluk olarak örgüt; onu oluşturan bireylerin, birbirleriyle maddi ve manevi bağlar içinde olması sebebiyle, içinde ortak bir kültürü barındırmaktadır. Örgüt kültürü, örgütün üyesi olan bireyleri ortak değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştirerek, çalışanlarda örgütsel bağlılık tutumunun yaratılmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında çalışanların örgütsel davranışları üzerinde önemli bir etkisi olan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları değişik yönleriyle ele alınmaktadır.

Örgüt kültürü, örgütün üyesi olan bireylere farklı bir kimlik kazandırarak, örgüte bağlanmalarına yardımcı olan paylaşılmış ortak değerler ve normlar bütünü sunmaktadır. Örgütsel bağlılık ise; örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odak noktasını oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerleriyle; örgüt üyelerinin hedef ve değerlerinin kaynaşması, içinde bulunulan örgüt adına gereğinden fazla çaba gösterme ve örgüt üyeliğinin devamlılığı için gelişmiş bir bağlılık göstergesi olmakta ve pek çok soruna çözüm getirecek unsurları içinde barındırmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, araştırma yapılan kurumlar içerisindeki örgütsel yaşamın temel unsurlarını anlamada örgüt kültürünün rolünü belirlemek ve bu kültürel boyutların çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda, Trakya Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Edirne Selimiye Devlet Hastanesi'nde yapılan bu araştırma, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkileri ile ilgili olarak iki kurumun karşılaştırılması ve yapılan araştırmanın sonuç ve değerlendirmelerini kapsamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Bu bölümde; örgüt, kültür, örgüt kültürü, gelişimi, unsurları, araçları hakkında bilgi verilecektir.

1.1. Örgüt Kavramı

İnsanlar, ilk çağlardan itibaren yaşamlarını sürdürebilmek, düşmanları ile mücadele edebilmek ve tek başlarına yapamadıkları işleri yapmak için güç birliği oluşturmaya ihtiyaç duymuşlardır. Günümüzde ise çağcıl toplumun en önemli göstergesi örgütlerdir ve insan hayatının büyük bir kısmı bu örgütlerde geçmektedir. Herkes hayatını çeşitli örgütlerde okul, şirket, dernek, hastane v.b. gibi kamu ve özel sektör kuruluşlarında geçirmektedir. Bu kadar kolay örneklendirebildiğimiz örgüt kavramının basit bir tanımını yapmak ise oldukça güçtür. Örgüt kavramı birçok bilim dalına konu olmuş bir kavram olması dolayısıyla birden çok tanıma sahiptir. Örgütler; sosyoloji, psikoloji, kamu yönetimi, işletme gibi birçok disiplinin ortak konusu olmuş ve bu disiplinler örgüt kavramını farklı açılardan ele almışlardır.

Örgüt kavramı, bireyin ihtiyaçlarını tek başına karşılayamayacağı fikrinden ortaya çıkmıştır. Genellikle örgüt dendiğinde; iki veya daha fazla insanın ortak bir amaç için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenledikleri bir yapı anlaşılmaktadır (Karcıoğlu ve Timuroğlu,2004:319). Örgütü, aile, topluluk ve toplumdaki farklı kılın belli bir amaca yönelik düzenlenmiş ve uzmanlaşmış olmalarıdır. Bu açıdan bakarsak örgütler; insanların bir takım ortak amaçlarını gerçekleştirmek için oluşmuş birlikteliklerdir (Malinowski,1990:41). Örgütlerin ortaya çıkış nedenleri arasında sadece insanların tek başına gidemeyecekleri ihtiyaçlarını karşılamak değil; sosyal gereksinimlerinin tatmini ve aidiyet duygusu da yer almaktadır.

Schein'a göre; örgüt kavramının temel fikirlerinden biri öncelikle karşılıklı yardımda bulunmaktır. Bununla birlikte;

- Ortak bazı amaçların gerçekleştirilmesi,
- Çabaların eşgüdümü,
- Hiyerarşiye olan ihtiyaç da sayılabilir (Schein,1976:10).

1.1.1. Yönetim Kuramları Açısından Örgüt

Klasik yönetim kuramı örgütü; ussal ve teknik bir sistem olarak ele almıştır. Klasik yönetim kuramına göre örgütler; “bir işi başarmak için kurulmuş sosyal araçlar” olarak tanımlanmıştır. Klasik kuram insanı ikinci planda tutmuş ve örgütün değil, makinenin bir parçası gibi görmüştür. İnsanlara yaptıkları iş karşılığında sadece ekonomik ödüller verilmesi ve onların ihtiyaç, beklenti ve sorunlarının göz ardı edilmesi, insanların psikolojik, sosyal ve kültürel açıdan yeni tatmin araçları aramasına sebep olmuş, yönetim ve örgüt alanında yeni yaklaşımlara gerek duyulmuştur (Şişman, 2002: 38).

Neo-klasik kuram; 1920’lerde büyük ekonomik krizle birlikte gelişmiştir. Dayanak noktasını davranış bilimlerinin oluşturduğu Neo-klasik kuram insanı mekanik bir varlık olmanın ötesinde karmaşık bir varlık olarak görmüş ve örgütü resmi olmayan doğal bir yapı olarak ele almıştır. Bu bakış açısıyla Neo-klasik kuram, klasik kuramın karşısında ve hatta klasik kuramın anti tezi olarak görülmektedir (Şişman, 2002:39)

Açık sistem yaklaşımında ise; örgütün yaşamını sürdürebilmesi için dış çevreye uyum sağlaması gerektiği üzerinde durulmuştur. Örgüt; olumsallık kuramına göre, “çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar” olarak görülmüş; bilişsel örgüt kuramına göre “paylaşılan bilgi sistemleri” ve sembolik örgüt kuramına göre de “sembolik konuşma örüntüleri” olarak tanımlanmıştır (Şişman,2002:39).

1.1.2. Örgüt Türleri

Yönetim biliminde; ortak ya da belirlenen amaçlara ulaşmak için bir araya gelen insan toplulukları olarak tanımlanabilen örgütleri üç bölüme ayırabiliriz.

Bunlar; yapılarına göre örgütler, temel amaçlarına göre örgütler, üyelerinin duygusal durumlarına göre örgütlerdir.

1.1.2.1. Yapılarına Göre Örgütler

Yapılarına göre örgütleri, yönetim tarafından düzenlenen biçimsel örgütler ve kişisel ve sosyal davranışlar sonucunda ortaya çıkan biçimsel olmayan örgütler olarak iki bölüme ayırabiliriz:

- **Biçimsel Örgütler:** (Resmi-Formal) Örgütü kuran veya kuranlar tarafından planlı ve biçimsel olarak belirlenmiş eylemleri yerine getirmek amacıyla oluşturulmuş yapılardır. Biçimsel örgütlerde, çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları önceden belirlenmiş ilke, kural ve yöntemlerden oluşmaktadır. Biçimsel örgüt yapısında; astların hangi üste bağlı olduğu ve kimden emir aldıkları açıkça belirlenmiştir (Ertürk,1995:152).
- **Biçimsel Olmayan Örgütler:** (Gayri resmi - İnfomal) Örgütlerde biçimsel yapının yanında kendiliğinden oluşan insan ilişkileri sistemi bulunmaktadır. Biçimsel olmayan örgütlerin oluşmasının ve bu örgütlere katılmanın en önemli nedeni sosyal gereksinimlerin tatmini ile ilgilidir. Biçimsel olmayan örgütlerde üyelik, bilerek ya da bilmeyerek elde edilebilir. Son yıllarda yapılan çalışmalar, işletmelerde kendiliğinden oluşan bu grupların örgütün amaçlarına ulaşmada önemli bir role sahip olduğunu göstermiştir (Koçel, 1993:354).

1.1.2.2. Temel Amaçlara Göre Örgütler

Örgütler farklı amaçları gerçekleştirmek ve farklı gereksinimleri cevaplamak üzere kurulurlar. Kuruluş amaçları ve karşıladıkları gereksinimlere göre örgütleri aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz (Tokat ve Aşkun, 2003:121):

- **Kamu Örgütleri:** Kamusal düzenin sağlanması görevini üstlenen örgütlerdir. Bu örgütlere, belediyeler, hükümet daireleri örnek olarak verilebilir.

- **Ekonomik Örgütler:** Belli bir ödeme karşılığında, mal ve hizmet üreten örgütlerdir. Şirketler bu örgüt yapısına örnek olarak verilebilir.
- **Koruyucu Örgütler:** Bireyleri karşılaştıkları ya da karşılaşmaları mümkün olan tehlikeli durumlardan koruyan örgütlerdir. Bu örgütlere polis, itfaiye gibi örgütler örnek olarak verilebilir.
- **Hizmet Örgütleri:** Yardım amacıyla kurulan ve bu yönde faaliyet gösteren örgütlerdir. Yardım kuruluşları, dernekler bu örgütlere örnek gösterilebilir.
- **Sosyal Örgütler:** Bireylerin sosyal ihtiyaçlarına ve karşılıklı dayanışmaya hizmet eden örgütlerdir. Meslek örgütleri gibi...
- **Dinsel Örgütler:** Bireylerin ruhsal ihtiyaçlarını karşılayan örgütlerdir. Cami, kilise gibi...

1.1.2.3. Üyelerinin Duygusal Durumlarına Göre Örgütler

Üyelerinin duygusal durumuna göre örgütleri Birincil ve İkincil örgütler olmak üzere ikiye ayırabiliriz:

- **Birincil Örgütler:** (İlksel) Grup üyelerinin sık sık iletişimde bulunduğu, üyelerinin yaşam biçimlerini etkisi altına almış, yaptırım gücü yüksek, duygusal açıdan üyelerine tam olarak hakim olan örgüt tipidir. Bu örgütün üyeleri birbirleriyle sık iletişim kurarlar ve birbirlerinin davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptirler (Ertürk, 1995: 153).
- **İkincil Örgütler:** Çok sayıda üyenin meydana getirdiği ve örgüt ile üye arasındaki bağın dolaylı olduğu örgütlerdir. Üyeler arasındaki iletişim azdır. Üyeler, ortak olarak oluşturulmuş ve benimsenmiş kurallar ile bir araya gelirler ve birbirlerini etkilerler (Tokat ve Aşkun, 2003: 121).

1.1.2.4. Örgüt ve Çevre İlişkisi

Örgütü çevreleyen ve örgütün içinde yer aldığı çevre; örgütün faaliyetlerinin de sınırlarını belirlemektedir. Örgütler varlıklarını sürdürmek için çevreleriyle

iletişim kurmak ve bu çevrede gelişen değişime uyum sağlamak durumundadırlar. Genel olarak örgütlerde çevre unsuru iç ve dış çevre olarak iki kategoride incelenmektedir:

- **İç Çevre:** Örgütün iç çevresini; yöneticiler, çalışanlar, ürünler, örgütsel amaçlar, yerleşim, finansal durum ve teknoloji olarak sınıflandırabiliriz. Örgütü oluşturan iç çevre unsurları örgütün faaliyetlerini sürdürmesinde birincil öneme sahiptir. İç çevre unsurlarının en kritik unsuru yöneticilerdir. Yöneticiler örgütsel amaçların gerçekleşmesi ve örgütün amaçlarının belirlenmesinde belirleyici bir görev üstlenerek iç çevreyi yönlendirmektedirler (Akat, Budak ve Budak,1994:21).
- **Dış Çevre:** Dış çevre unsurlarını; dahili dış çevre ve örgütü kuşatan dış biçimsel gruplar olarak iki bölümde inceleyebiliriz. Dahili dış çevreyi oluşturan unsurlar; siyasal, ekonomik, teknolojik, sosyal ve demografik etmenlerdir. Örgütü oluşturan dış biçimsel gruplar olarak; aynı alanda faaliyet gösteren diğer örgütler, müşteriler, okullar, kooperatifler, askeri ve sosyal kurumlar olarak sıralanabilir (Genç,1993:300-301).

2.2. Kültür Kavramı

Kültür kelimesi Latince kökenli “cultura” sözcüğünden türemiş olup, Türkçe’ye Fransızca’dan geçmiştir. “Cultura” sözcüğü, Latince “Colera” kökeninden gelmekte olup, toprağa bir şeyler ekip ürün almak, üretmek anlamında kullanılmıştır. Kültür sözcüğünün XVII. yüzyıla değin ekin\ürün anlamında kullanılması, tarihsel süreç içinde bir yaşam biçimini ifade etmekte bu dönem de tarım ekonomisine denk gelmektedir (Doğan, 2007: 10).

Voltaire Fransız Devrimi öncesinde “kültür”ü insan zekasının oluşumunu ve gelişmesini belirleyen bir terim olarak kullanınca, sözcük değişik bir anlam kazanmıştır. Fransızcadan Almancaya önceleri “cultur” daha sonraları kültür biçiminde geçen sözcük zamanla bütün Avrupa dillerine yayılmış, İngiliz antropolog Tylor, 1871’de kültür sözcüğüne bilimsel bir içerik kazandırınca da önemi gittikçe artan bir kavrama aynı zamanda bir uğraş alanına dönüşmüştür (Erdoğan,1994:115).

Kültürü modern antropolojik açıdan tanımlayan Tylor; basitten karmaşığa doğru bir kültürel evrimin varlığından söz etmektedir. Vahşilik, Barbarlık ve Uygarlık gibi... Tylor bu yaklaşımıyla Evrimci akımın (Evolusyonistler) içinde anılmaktadır (Tezcan, 1997:14). Dil, teknoloji ve kültürün tek bir toplum tarafından icat edilmediğini öne süren Yayılmacılar ise kültürlerin neden farklı oldukları ile ilgilenmişlerdir. İşlevselci akımın en önemli temsilcilerinden Malinowski'ye göre ise kültürel öğeler; insan gereksinimlerini karşılamak için icat edilirler. Malinowski bütün kültürlerde karşılanması gereken üç ana gereksinim olduğunu öne sürmüştür. Bunlar; biyolojik gereksinimler, sosyal gereksinimler, zihinsel ve ahlaki bütünlemeyi karşılayan gereksinimlerdir.

Kültür kavramı birçok araştırma disiplini ve alanında kullanılmış ve bu çok alanlılık kültüre pek çok farklı yaklaşım ve tanımlamayı da beraberinde getirmiştir. Güvenç'e göre kültür üzerinde belli bir tanımın yapılamamasının başlıca nedeni kültür sözcüğünün çok anlamlı olmasından kaynaklanmaktadır(Güvenç, 1991: 95). Buna göre kültür; bilimsel anlamda "*uygarlık, medeniyet*", beşeri alanda "*eğitim, bilgi birikimi*", estetik alanında "*güzel sanatlar*", maddi ve biyoloji alanında "*üretim*"dir.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde kültür;

-Tarihi toplumsal gelişme süreci içerisinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin,

-Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü,

-Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş biçimi,

-Bireyin kazandığı bilgi,

-Uygun biyolojik şartlarda bir mikrop türünü üretme,

-Tarım, olarak tanımlanmaktadır.

Ülkemizde kültür kavramını ilk tanımlayan kişi Ziya Gökalp'tır. Ziya Gökalp'e göre; *“Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma doğuran, kurumlardır. Bu kurumların toplamı bir cemiyet kültürünü oluşturmaktadır”* (Erdoğan, 1994:116).

Kültür;

Taylor'a göre; *“Bilgiyi, imanı, sanat ve ahlaki, örf ve adetleri bireyin olduğu bir organizasyonun üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün becerileri içine alan karmaşık bir bütün”* (Erdoğan, 1975: 9),

Morgan'a göre; *“İnsanoğlunun sahip olduğu farklı yaşam biçimleri”*(Terzi, 2000: 5),

Marx'a göre; *“Doğanın yarattıklarına karşılık insanoğlunun yarattığı her şey”* (Güvenç, 1991: 96),

Downs'a göre; *“İnsanların çevreleriyle ilişkilerini yönlendiren zihinsel bir harita”* (P.Ferraro: 15),

Linton'a göre; *“Öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirine aktarılan davranışların sonucu”* olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1994: 120).

Güvenç'e göre; kültür sözcüğü aşağıdaki kavramlar karşılığında kullanılmaktadır (Güvenç, 1991:95).

- Kültür, bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir toplumun ya da toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir insan ya da toplum kuramıdır.

Birey yaşamını bir ailenin, grubun ve toplumun ya da organizasyonun üyesi olarak yürütür. Bu toplulukların üyesi olmak için ise o toplulukların kural ya da

şartlarına uymak zorundadır. Toplumları ve sosyal yapıları birbirinden farklı kılan en önemli ve en temel özellik kültürleridir.

Kültür kavramı insan ve insanın yaşadığı ortamla ilgili olan bütün unsurları kapsar. Bireyin sahip olduğu kültür, dünyaya bakış açısını, olayları ve diğer bireyleri algılama biçimini belirler (Berberoğlu, 2003:91).

Geert Hofstede ise kültürü; “*bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama*” olarak tanımlamaktadır. Bu programlama ailede başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma yaşamında ve içinde yaşanılan tüm toplumda devam etmektedir (Hofstede, 1991:6).

1.2.1. Kültürün özellikleri

Kültürün özellikleri, içinde buldukları toplumsal yapıya ve sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel koşullara bağlı olarak değişebilmekle birlikte, önemli ortak ve evrensel kültür özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Kültür bir toplumu diğerinden ayırır (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004:14).
- Kültür; maddi ve gözlemlenebilir bir kavram değil tamamıyla soyut bir kavramdır (Köse, 2003:3).
- Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir, birikerek gelişir, her yeni doğan birey aracılığıyla kendini sürdürür. Kültür canlı bir organizma gibi sürekli değişim içerisindedir (Adanır, 2003:26).
- Kültürün, gereksinimleri karşılayıcı ve doyurucu özelliği vardır. Kültür, insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004:14).
- Kültürün oluşabilmesi, belirli bir insan grubunun belirli bir süre birlikteliğine ve ortak yaşamına bağlıdır (Şişman, 2002:14).
- Kültür, dinamik bir yapıya sahiptir. Semboller aracılığıyla nesilden nesile toplumsal miras olarak aktarılır (Şişman, 2002:14).

- Kültür, insanların içinde yer aldıkları sosyal evre ve fiziki çevreyle ilişkilerini düzenleyici bir mekanizmadır. Bir toplumun kişilisinin doğuş ve oluşumunda önemli bir etmendir (Şişman, 2002:14).
- Kültür, öğrenilir ve paylaşılır. Kültür insanların sosyal davranışlarını sistemmatize eder. Bir kültürün  yesi olarak dünyaya gelen ya da bir kültürün  yesi haline getirilen insanlar, o kültürü gözlem, dinleme, konuşma, etkileşimde bulunma, taklit etme gibi yollarla ve deneyimlerle daha önce onu üretenlerden öğrenirler ve kültürü paylaşırlar (Şişman, 2002:14; Fichter, 1994:136).

1.2.2. Kültürün  ğeleri

İnsanoğlunun düşünsel ve ussal yapıları ve bunların ürettiği inanç ve değerler, her türlü davranış ve eylemleri, maddi anlamda ürettikleri her türlü araç, teknik ve teknolojilerin kültürün kapsamında olduğu düşünülünce bu tanımın kapsamında yer alan bu unsurlar kültürün öğelerinin ne olduğu hakkında bizlere fikir vermektedir (Şişman, 2002:3).

1.2.2.1. Değerler

Değerler; insanların aralarındaki sorunları çözümlemeye dair doğrularla ilgili olduklarından toplumsal yaşam kadar eskidir. Yapılan bir eylemin doğru veya yanlış, iyi ya da kötü olduğunu kavramaya yarayan ölçütlerdir. Değerler inançlara göre oluşup, esas itibariyle soyut öğelerdir. Değerlerin dışarıdan gözlenmesi g  olup, ancak davranışlar içinde gözlemlenebilir. Günümüzde değer kavramı birçok farklı disiplin tarafından incelenen bir konu olmuştur. Ahlak felsefesine göre değerler; toplumca benimsenen ahlaki standartların çözümlenmesi üzerinde durur (Şişman, 2002:3).

Kültürel antropolojiye göre değerler; kültürün bir ögesi olarak ele alınır. Antropologlar modern ya da geleneksel bütün toplumların ortak bir takım sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Her kültürün bu ortak sorunlarla başa çıkmak için bulduğu çözümler o kültürün mevcut durumunun göstergesidir/aynasıdır. Başka bir

deyişle kültürün temel konusu değerler ve değerlerin çözümlenmesidir (Doğan, 2007:39).

Sosyoloji alanı; değerlerin toplumsal ilişkilere ait yönü üzerinde durmaktadır. Sosyoloji disiplinine göre değerler; insanlar arasındaki ilişkilerin kurulması, güçlenmesi ve paylaşılan ilişkilerin yönü ve bu ilişkilerdeki deneyimleri incelemektedir (Doğan, 2007:39).

Psikoloji disiplinine göre; kişilerin tutum ve davranışlarının kültür ve değerlerle açıklanabileceğine dair ideler kültürel psikoloji adı altında psikolojinin bir alt disiplininin oluşmasına sebep olmuştur (Doğan, 2007:40).

1.2.2.2. İnançlar

İnançlar; gelenek, din ve bilim temelleri üzerine inşa edilip, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmaktadır. İnançlar; bir kültürün insanları tarafından tercih edilen davranış veya çözüm biçimidirler. İnançlar ve değerler birbirine yakın kavramlar olarak görülmelerine rağmen, aralarında önemli farklılıklar vardır. İnançlar, değerler kadar yaygın olmamakla birlikte daha güçlü ve daha katırdırlar. İnançlar; değerler gibi arzu edileni değil, kesinliğe yakın hedefleri işaret ederler. Değerler iyi – kötü ayrımı ile ilgili olup, inançlar genellikle doğru – yanlış ayrımıyla ilgili ölçütlerdir (Şişman, 2002:3).

1.2.2.3. Tutumlar

Daha çok davranışlarla benzerlik gösteren tutumlar, inanç ve değerler tarafından belirlendiği için genellikle kültürel bir öge olarak görülmezler. Tutumlar; hayatta karşımıza çıkan olaylar karşısındaki duruşumuz, davranış ve hareketlerimiz olarak şekillenirler. Tutumların arka planında belirleyici olarak inanç ve değerler vardır. Bireylerin tutumlarının belirteci inanç ve değerlerdir (Erol, 1998:119).

1.2.2.4. Normlar

Normlar kaynağını değerlerden alan ve değerlere göre şekillenen, genellikle yazılı olmayan davranış standartlarıdır. Normlar gündelik yaşamda insanların eylem ve faaliyetlerine yön veren, belirleyicilerdir. Diğer bir deyişle normlar; insanların

neleri yapması, neleri yapmaması, hangi davranışlarının kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilemez olduğu konusunda yol gösteren pusuladır.

Normlar; gelenek (örfler) ve görenekler (adetler) olarak iki gruba ayrılırlar:

- Gelenekler; toplumca uyulagelen zorlayıcı kurallardır.
- Görenekler; üyelerce uyulması beklenen ancak zorlayıcı yaptırımları belli olmayan kurallardır (Doğan, 2007:54-55).

Toplum, bireye normlara uyması için yaptırım uygular. Yaptırımlar; toplumun bireyden istediği davranışlara verdiği ödüller, karşı çıktığı davranışlara verdiği cezalardan oluşan baskı düzenidir (Terzi, 2000:47).

1.2.2.5. Semboller

Kültürün en kapsamlı ögesi olan semboller; insanlar için belli bir anlam ifade eden sözcükler, nesnelere, biçimler v.b. oluşur. Semboller, kavrama sürecine yardım eden herhangi bir nesne, eylem, olay, nitelik ve ilişki olarak tanımlanabilir. Sistemdeki roller arasındaki ilişkileri anlamlı kılar ve ilişkilerin sürekliliğini sağlar (Bedestenci, 2004: 59; Terzi, 2000:54).

Sembollerin geçerli olabilmesi için;

- Anlatılması gereken şeyi anlatabilmesi,
- Anlatılmak istenen şeyi tam, eksiksiz ve başka anlamlara çekilmeyecek biçimde anlatması gerekmektedir (Doğan, 2007:55).

1.3. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

Önceki yıllarda daha çok antropoloji, etnografya ve sosyoloji disiplinleri tarafından ele alınan kültür olgusunun, özellikle 1980'lerden sonra örgüt ve yönetimi alanında sıklıkla kullanıldığı görülmektedir.

Örgüt kültürü kavramı ilk kez Pettigrew'in 1972 yılında *Administrative Science Quarterly*'de yayınlanan "Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken" adlı makalesiyle akademik yazına girmiş ve 1980'li yıllar itibariyle örgüt kültürü ile ilgili

bilimsel çalışmalar gelişme göstermiştir. Peters ve Waterman'ın 1982 yılında yayınladıkları “Mükemmeli Arayış” adlı eserde örgüt kültürünün örgütsel başarıya giden yolda önemli bir adım/anahtar olduğunu belirtmesinden bu yana örgüt kültürü birçok araştırmacının ilgi odağı haline gelmiştir. Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışında ve örgüt kültürü ile ilgili araştırmaların hız kazanmasının arka planında Wilkins, Cavalari ve Oblaj'a göre başlıca üç neden yatmaktadır. Bunlar (Terzi, 2000: 20-21);

- 1970'li yılların sonlarına doğru Japon firmalarının ekonomik alandaki başarısı birçok araştırmacıyı bu yükselişin nedenlerini araştırmaya yöneltmiştir.
- Japon firmalarının hızlı yükselişine karşılık, Amerikan firmalarının Pazar paylarındaki düşüşün nedenlerini ve Japon firmalarının örgütsel başarısının nedenlerini ve inceliklerini araştırmak büyük bir ilgi yaratmıştır.
- Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi ağırlık kazanmıştır.

Japon yönetim anlayışını yansıtan Ouchi'nin “Z Teorisi”, Pascale ve Athos'un “Japon Yönetim Sanatı” adlı eserlerinde örgüt değerleri sık sık vurgulanmaktadır. Özellikle bu çalışmalardan sonra kavram, diğer araştırmacıların da ilgi alanına girmiş ve örgüt kültürüne ilişkin literatür oluşmaya başlamıştır.

Örgüt kültürü kavramı Türkiye'de çok daha yakın geçmişte kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye'de örgüt kültürü alanında yapılan çalışmalar, Amerika'da yapılan çalışmaların Türk Şirketleri üzerindeki uygulamalarını kapsamaktadır. Bazı bilim adamları bu uygulamaların her toplumda farklı sonuç vereceği tezini savunarak Amerika'da yapılan bir çalışmanın Türkiye'ye uygun olmadığını belirtmişlerdir. Türkiye'de yapılan çalışmalarda daha çok kültürler arası farklılaşmaya dikkat çeken çalışmalar ve Türk yönetici ve örgütlerin karakteristik özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar çoğunluktadır (Uzunçarşılı, 2001:12).

1.3.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı ve Özellikleri

1980 yılından itibaren örgüt kültürü konusundaki araştırmaların hızla artmasıyla birlikte yönetim, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi birçok disiplin kendi bakış açısı ve yaklaşımlarıyla örgüt kültürünü tanımlamış ve açıklamaya çalışmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

- Herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi (Trice ve Beyer, 1984).
- Paylaşılan değerler bütünü (Peters ve Waterman, 1982).
- Herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi (Pettigrew, 1979).
- Bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayılılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler (Kilmann v.d., 1988).
- Bir örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi (Deal ve Kenndey, 1982).
- Herhangi bir grubun, dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarını çözmek amacıyla geliştirdikleri temel sayılılar örüntüsü (Schein, 1984).

Örgüt kültürü konusunda çalışan birçok araştırmacı ve yazarın üzerinde hemfikir oldukları örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- Kültür kavramı gibi örgüt kültürü de sonradan öğrenilir ve aktarılır bir nitelik taşımaktadır.
- Örgüt kültürünün yazılı kuralları olmamasına rağmen, kişilerin olaylar karşısında nasıl davranmaları gerektiği konusunda belirleyicidir.
- Örgüt için neyin önemli olduğunun göstergesidir.
- Çalışanların birbirleri ile olan etkileşim ve iletişim biçimlerini belirler.

- Örgüt kültürü; örgütü oluşturanlar arasında uzun süreli etkileşim ve sosyalleşme süreci sonucunda oluşur.

1.3.2. Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri

Örgüt kültürünün; örgütler ve yönetimleri üzerinde pek çok işlevi vardır. Örgüt kültürü, örgütün iç çevreyle bütünleşme ve dış çevreyle uyumun düzenlenmesi gibi sorunlarının çözümlenmesinde önemlidir. Örgüt kültürünün işlevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgüt kültürünün bir örgütü diğerinden ayıran sınırlayıcı bir yönü vardır.
- Örgüt kültürü; örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturarak, üyelerin örgütle özdeşleşmesini sağlar.
- Çalışanların örgütsel bağlılığının artmasına yardımcı olur.
- Örgüt kültürü örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır.
- Çalışanların arasındaki dayanışmayı arttırabilir.

Scholz'a göre örgüt kültürünün üç temel işlevi vardır. Bunlar:

- **Bütünleştirme işlevi:** Bütünleşme; örgüt faaliyetlerini sürdürürken, örgütün bölümlerinin çevreye uyum amacıyla, işbirliği ve koordinasyonunun düzeyi olarak tanımlanabilir. Çalışanlar, paylaştıkları değerler, inançlar ve normlar aracılığıyla örgütleri ile bütünleşirler. Bütünleşme, güçlü bir örgüt kültürünün temel göstergesidir (Şişman, 2002:154).
- **Koordinasyon işlevi:** Koordinasyon, kurumun bütünlüğü ve sürekliliğini sağlayan bir unsurdur. Birimler arasında koordinasyonun sağlanmadığı durumda, birimler kendi içlerinde başarılı olsalar bile sürekliliği sağlayamazlar. Koordinasyon bir örgütü bir araya getiren en önemli unsurdur.
- **Motivasyon İşlevi:** Motivasyon, örgüt içerisinde işle ilgili yapılan eylemlerin sürekliliğini sağlayan bir güçtür. Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde; motivasyonun da yüksek olduğu görülmektedir (Onal, 2000:139).

1.4. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürü kavramını açıklamada olduğu gibi örgüt kültürünün öğelerini açıklamada da farklı bilim adamları farklı öğelerden bahsetmektedirler. Örgüt kültürü öğelerine ilişkin bazı bilim adamlarının yaklaşımları aşağıdaki gibidir.

1.4.1. Örgüt Kültürünün Görülmeyen Temel Öğeleri

1.4.1.1. İnançlar-Temel Sayılılar

Dünyanın nasıl işlediğine dair temel varsayımlar olarak ele aldığımız inançların, insanların çevreleriyle etkileşimi sonucunda oluştuğunu ve insanların gerçekleştirdiği davranışları ve eylemlerini etkilediğini söyleyebiliriz.

Sabuncuoğlu'na göre sayılıların en önemli özelliği; tartışmaya açık olmamaları ve sorgusuzca kabul edilmeleridir (Sabuncuoğlu,2001:34). Kültürel bilincin en derin katmanı olan inançlar ve temel sayılılar, örgütte üyelere nasıl davranmaları, nasıl düşünmeleri ve nasıl algılamaları gerektiğini gösteren bir klavuzdur. Terzi; temel sayılıların bilinçaltına itilmiş ve zamanla işgörenlerin sorgulama alanından çekilmiş olmasını, örgütsel sorun çözme süreci içerisinde başarısını defalarca kanıtlamış yöntemler olmalarına bağlamaktadır (Terzi,2000:40).

1.4.1.2. Temel Değerler

Bir grubun üyesi bireyler için temel algı dayanağını oluşturan değerler, örgütsel yaşamda da büyük önem taşımaktadır. İyi-kötü ayrımıyla ilgili olan değerler, çalışanların bilinçli olarak tercih ettikleri ideal davranış kalıplarıdır. Bu nedenle değerler ulaşılması arzulanan “idealleri” temsil ederler. Temel değerler örgütte herkes tarafından paylaşılmakta ve örgütte işlerin nasıl yürütüleceği konusundaki sayılılardır.

Robbins'e göre değerler şu şekilde sınıflandırılmıştır (Robbins,1989:119):

- Kurumsal Değerler: Akılcı yaklaşımlarla gerçekliğin keşfedilmesine önem verirler.
- Ekonomik Değerler: Fayda ve pratikliğe göre değer vurgusuna sahiptirler.

- Estetik Değerler: Uyum ve biçime önem verirler.
- Sosyal Değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilerine yönelik değerlerdir.
- Politik Değerler: Güç ve etki kazanımına önem veren değerlerdir.
- Kutsal Değerler: Maddi dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yönelik değerlerdir.

Thevenot değerleri dört bölümde inceler:

- Açıklanan Değerler: Örgütün belgelerinde yer alan ve örgütün faaliyetlerini esas alan değerlerdir.
- Görülen Değerler: Örgütün aldığı kararlarla somutlaşan ve çoğunlukla açıklanamayan değerlerdir.
- Operasyonel Değerler: Günlük işleyişte görülen değerlerdir.
- Tutumlar: Örgütün; Pazar, ekonomi, bürokrasi gibi konularda sahip olduğu dünya görüşüdür.

1.4.1.3. Normlar

Normlar; belirli durum ve olaylarda kişilerin nasıl davranacaklarını belirleyen ve genellikle yazılı olmayan davranış kuralları ve standartlarıdır. Normlar, doğru-yanlış ayrımıyla ilgili beklentiler konusunda yol gösterirler. Bir örgütte yapılması onaylanan ve onaylanmayan davranışlar, o örgütün normları hakkında bilgi verir. İşgörenler, örgüt tarafından örgütün normlarına uymaları konusunda yaptırımla karşılaşır. Bu yaptırım gücü bireylere ödül veya ceza olarak yansımaktadır. Normlar bu ödül veya ceza sistemi ile korunurlar ve davranış kalıplarını belirlerler (Şişman, 2002:5).

1.4.2. Örgüt Kültürünün Görünen Öğeleri

1.4.2.1. Semboller

Kültürü; bireylerin paylaştığı anlamlar ve semboller bütünü olarak gören antropologlar; kültür kavramını daha iyi açıklamak için sembollerin en temel araç olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu yaklaşıma göre insanlar semboller aracılığıyla fiziksel ve sosyal yaşamlarını oluşturmaktadırlar.

Sembolleri, görüldüğünden fazlasını ifade eden, örgüt içerisindeki bir takım fikirlerin, değerlerin ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan, nesnelere, objelere ve eylemlere olarak tanımlayabiliriz.

Sembollere örnek olarak; örgütün mimarisi, örgütün teknolojisi, örgüt üyelerinin kullandığı formalar ve giyim özellikleri, örgütün kullandığı araç-gereç ve mobilyalar, örgütle ilgili afiş, poster, amblem ve flamalar verilebilir. Sembolleri önemli kılan; aktarılması güç ifadeleri etkin biçimde aktarabilme özellikleridir (Kaya, 46)

1.4.2.2. Dil

Dil; iletişimin temel aracı olduğu kadar, kültürün de temel araçlarından biridir. Her meslek grubunun kendine özgü bir dili olduğu gibi, her örgütün de bir dili vardır ve bu dili örgüt üyeleri en iyi biçimde anlayabilir ve kullanabilirler. Örgütün üyeleri; örgütün dilini öğrenerek ve kullanarak o örgütün içinde olmayı kabul ettiklerini gösterirler. Dil, örgüt içerisindeki iletişimin sağlanmasının yanında, nesilden nesile aktarılarak kültürün devamlılığının sağlanmasında da etkilidir.

Bir örgütün kendine özgü yazılı veya sözlü dilinin içinde; deyimler, şakalar, mecazlar, argo ifadeler, selamlaşmalar yer almakta ve örgütün kendine özgü dilini oluşturmaktadır (Kaya, 46).

1.4.2.3. Törenler ve Toplantılar

Törenler, toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam için de önemlidirler. Törenler örgüt içerisinde uyum ve bütünlüğü sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşmasında ve örgütün sürekliliğinin sağlanmasında etkin rol oynar.

Törenler çok çeşitli işlevleri yerine getirmektedirler:

- Örgüte yeni katılan üyelerin tanıtılmasını sağlar.
- Örgüte yeni katılan üyelerin örgütü tanımada etkilidirler.
- Örgütün içerisinde sosyal bütünlük duygusunun gelişmesine katkıda bulunurlar.
- Örgütsel düzenin sürdürülmesine yardımcı olurlar.

Örgütsel tören ve toplantılara örnek olarak; karşılaşma, buluşma, anma, kutlama, emeklilik ve mezuniyet törenleri, balolar, kokteyller, yemek toplantıları, piknikler, özel günler ve bayramlar verilebilir. Güçlü örgütsel kültüre sahip örgütlerin, iyi planlanmış ve etkin törenlere sahip oldukları söylenebilir (Trice ve Beyer, 1984:664).

1.4.2.4. Hikayeler ve Kahramanlar

İnsanlar toplumsal yaşamda belli görüşleri pekiştirmek için hikayelerden yararlanırlar. Hikayeler bir olay ile bütünleştiğinde daha akılda kalıcı ve somut hale gelirler. Örgütün geçmişiyle ilgili anlatılan, hikayeler, anılar, başarı öyküleri örgütsel değerlerin öğrenilmesinde ve örgütün temel değerlerinin aktarılmasına yardımcı olurlar. Hikayeler, temel değerlerin örgüt üyelerine aktarılmasıyla örgütsel sorunların çözümünde de örgüt üyelerine rehberlik ederler.

Örgütsel kahramanlar ise; örgütsel açıdan ideal özelliklere sahip ve yol gösterici modellerdir. Örgütün üst düzey yöneticisi bir kahraman olarak görüleceği gibi, örgüt üyeleri arasından da çıkabilirler. Kahramanlar örgütsel değerlerin açıklandığı yaşanmış rol modelleridirler (Şişman, 2002:71).

1.5. Örgüt Kültürünün Açıklanmasında Kullanılan Modeller

Örgüt kültürünün açıklanmasında birçok araştırmacı ve bilim adamı farklı modeller ortaya koymuşlardır. Bu modellerden bazıları aşağıda açıklanmıştır:

1.5.1. Parsons Modeli

Örgüt kültürü konusunda; özellikle değerler üzerinde durarak önemli bir model geliştiren Amerikalı sosyolog Talcot Parsons, AGIL modelinde; her sosyal sistemde, sistemin devamlılığını sağlamak amacıyla belirli bazı işlevlerin gerçekleşmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

Parsons'un "AGIL" modelinde yer alan işlevler:

A DAPTATION: Adaptasyon

G OAL ATTAITMENT: Amaç edinme ve amaca ulaşma

I NTEGRATION: Bütünleşme

L EGITIMACY: Meşruluk.

Bütün sosyal sistemlerin, uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration), ve yasallık (legitimacy) olmak üzere dört temel işlevinin olması gerektiğinden söz eden Parsons, örgüt kültürünün oluşması ve analizinde sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Bu işlevlerin yerine getirilmesinde en önemli araçlar kültürel değerler olarak tanımlanmaktadır. Örgütü bir sosyal sistem olarak gören bu modelde, örgüt kültürü bu sosyal sistemin bir parçası kabul edilmektedir. Örgüt kültürüne ilişkin açıklanan diğer modeller, belli bir grup örgüt araştırılarak oluşturulmuş modeller olup, Parsons modeli daha çok genel bir modeldir (Özkalp, 1995:68).

Tablo-1:AGIL Modeli

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

Kaynak: Enver Özkalp; "Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler" Anadolu Üniv. Açıköğretim Fakült. Dergisi, Eskişehir. Kış1995, C.1, S.2, s:68.

1.5.2. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli

Geert Hofstede, 40 ülkedeki IBM çalışanlarına tutum ve değerleri ölçen anketler uygulamıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler analiz edildiğinde, ortaya IBM çalışanlarını birbirinden en iyi ayırt eden dört temel değer boyutu çıkmıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kolektivizm ve erillik-dişillik gibi dört gruptan ibarettir (Terzi, 2000: 69-70).

1.5.2.1. Güç Mesafesi Özelliği

Bu özellik; gücün örgütler üzerindeki dağılım biçimi ve bunun özelliğin bireyler ve örgütler üzerindeki etkisi ile ilgilidir(Hofstede, 1984: 65).

Hofstede'e göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azalmış, hiyerarşi uygun şekilde oluşturulmuş, gücün kullanımı hukuki ve iyi-kötüyü ayırt etmeye bağlıdır, sosyal sistem sorgulanabilmekte, güçlü insanlar gücü baskı aracı olarak kullanmak yerine, olduğundan daha az güçlü görünmeyi tercih etmektedirler(Hofstede, 1980: 122-135).

Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda; eşitlik eşitler arasında vardır. İnsanların çoğu diğerlerine bağımlı ve çok az insan özgürdür. Toplumun alt katmanlarında olanlar ve üst katmanlarındakiler birbirlerini farklı kategorilerde görürler, güç sahipleri ayrıcalıklıdırlar ve güçsüzlere değer verilmez. Sistemi değiştirmenin yolu güç sahiplerini değiştirmekten geçer ve güçsüzler arasındaki işbirliği zordur.

Tablo-2: Düşük Güç Mesafesi ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Olan Örgütler

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Merkeziyetçilikten uzaklaşma önemlidir.	Merkeziyetçilik ön plandadır.
İnsanlar arası eşitsizlik en aza indirgenmelidir.	İnsanlar arası eşitsizlik beklenir ve istenir.
İdeal yönetici, becerikli bir demokrattır.	İdeal yönetici, iyiliksever, otokrat ve babacandır.
Astlar kendilerine danışılmayı bekler.	Astlar kendilerine ne yapılacağını söylenmesini beklerler.
Statü ve imtiyaz sembolleri onaylanmaz.	Yöneticiler için imtiyaz ve statü sembolleri beklenir.
Güçlü ve güçsüz insanlar arasında birbirine bağımlılık vardır ve olmalıdır.	Güçsüz olanlar, güçlü olanlara bağımlı olmalıdır.
Üstlerle astlar arasında maaş farkı azdır.	Üstlerle astlar arasında maaş farkı fazladır.

Kaynak: Hofstede, G.(1997). Cultures and Organizations, McGraw-Hill, Inc., s.37.

1.5.2.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği

Kapalı ya da yetersiz bilgi, değişimlerin hızlı ve öngörülü olmaması, sistemde yüksek düzeyde karmaşıklık durumu söz konusu olduğunda toplumun duyacağı tedirginlik, belirsizlikten kaçınma boyutuyla açıklanmaktadır. Toplumda belirsizliğin yarattığı tedirginlik ve gerilime karşı toplumlar belirsizlikle başa çıkma yöntemleri geliştirirler. Belirsizlikle başa çıkma yolları kültürel mirasla ilintilidir ve okul, aile gibi temel kurumlarla desteklenir. Örgütler için belirsizliğin kaynağı olan çevre, örgütün doğrudan kontrolü altında olmayan her şey olarak adlandırılır (Hofstede, 1980:153-155).

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu toplumlarda; yapılan değişiklikler anlayışla karşılanır ve belirsizlikten kaçınılmaz, bireylerin risk alma eğilimleri yüksektir ve buna bağlı olarak belirsizliklere karşı düşük duygusal tepki görülür. İşgörenler arası rekabet ve çatışma haklı olarak görülmekle birlikte, yönetici

seçiminde yaş belirleyici bir kriter olmayıp, yöneticinin alanında uzman olması da gerekmez.

Bireylerin belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapıldığı toplumlarda belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu görülmüştür. Toplumlar gelecekte açısından yüksek kaygı vardır ve toplumlar değişime yüksek tepki gösterirler. Kuşaklar arası mesafe büyük olup, yöneticiler yaş kriterine göre seçilirler, örgütlerde hiyerarşik kurallar uygulanır, iş görenler kurallara göre hareket etmeyi tercih ederler (Randal ve diğerleri, 1996:60).

Tablo-3 : Belirsizlikten Kaçınma Düzeylerine Göre Örgütler

Belirsizlikten Kaçınma (Düşük)	Belirsizlikten Kaçınma (Yüksek)
Belirsizlik kabul edilebilir normal bir özelliktir.	Belirsizlik, tehlike olarak algılanmaktadır.
Kesinlik ve dakiklik öğrenilmiş olmalıdır.	Kesinlik ve dakiklik doğal olarak oluşur.
Stres düzeyi düşüktür.	Stres düzeyi yüksektir.
Yeni fikir ve davranışlar hoşgörüle karşılanır.	Yeni fikir ve davranışlara karşı direnç vardır.
Motivasyonu başarı sağlar.	Motivasyonu güvenlik sağlar.
Kurallar az ve geneldir.	Kurallar çok ve kesindir.
Kurallara uyulmuyorsa, kurallar değiştirilmelidir.	Kurallara uyulmuyorsa, birey değişmelidir.
Esnek bir yapılanma vardır.	Katı bir yapılanma vardır.

Kaynak: Hofstede, G.(1997), Cultures and Organizations, McGraw-Hill,Inc., s.125.

1.5.2.3. Bireycilik- Kollektivizm Özelliği

Bireycilik belirli bir toplumdaki bireyler ve topluluk arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bireycilik bazı toplumlarda kutsanıp, mutluluğun kaynağı olarak görülürken, bazı toplumlarda ise yabancılaşma olarak görülmektedir. Kollektivist değerlerin hakim olduğu topluluklarda “ben” yerine “biz” tercih edilir ve topluluk kararlarına inanılır. Bireyselcilik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda, toplumsal kimliğin temeli bireydir ve bireysel başarıya önem verilir. Kollektivist toplumlarda

bulunan örgütlerde işgörenlerde “morale dayalı” bağlılıklar, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde “kara dayalı” bağlılıklar görülebilir.

Tablo-4: Bireycilik- Toplumculuk Özelliklerine Göre Örgütler

Bireycilik	Kolektivizm (Toplumculuk)
Kimlik, bireye bağlıdır.	Kimlik, bireyin ait olduğu sosyal gruba bağlıdır.
“Ben” düşüncesi hakimdir.	“Biz” düşüncesi hakimdir.
Aklımdan geçeni söylemek dürüst bir kişinin özelliğidir.	Uyum korunur ve çatışmalardan sakınılır.
Düşük içerikli iletişim mevcuttur.	Yüksek içerikli iletişim mevcuttur.
İşveren ve iş gören arasındaki ilişki, karşılıklı faydaya dayanan bir sözleşmedir.	İş gören ve işveren arasındaki ilişki ahlaki olarak algılanmaktadır.
İşe almak ve terfi sadece yetenek ve kurallara dayanmaktadır.	İşe alma ve terfi kararları içinde bulunulan gruba dayanmaktadır.
Bireyler yönetilir.	Gruplar yönetilir.
Görev, ilişkilerden daha üstündür.	İlişki, görevlerden daha üstündür.

Kaynak: Hofstede, G.(1997). Cultures and Organizations, McGraw-Hill, Inc., s.67.

1.5.2.4. Eril-Dişil Özellikler

Bir kültürün erillik ve dişillik boyutu toplumdaki cinsiyetlere eklenen rollerle ilgilidir. Dişi kültürde; kişilerarası ilişkilere verilen önem fazladır. Eril kültürde ise; materyalist eğilimlerin egemen olması beklenir. Eril kültürün görüldüğü toplumlarda; kişilerin kendilerine güvenleri yüksek olduğundan, daha gerçekçidirler. Erkek kültürlerde çalışmak için yaşamak ön plandayken, dişil kültürlerde yaşamak için çalışmak ön plandadır. Eril değerlerin baskın olduğu toplumlarda çatışmalar hoş görülürken, çatışmaların tartışma ile çözümlenmesi yoluna gidilirken, dişil kültürlerde çatışmalar hoşgörüle karşılanmaz ve çatışmaları örtbas yoluna gidilir (www.kho.edu.tr).

Tablo-5: Eril- Dişil Özelliklerine Göre Örgütler

Eril Özellikler	Dişil Özellikler
Para ve işler önemlidir.	İnsan ve içten ilişkiler önemlidir.
Yaşam, çalışmak içindir.	Çalışmak, yaşamak içindir.
Herkesin, kendine güvenen, güçlü ve hırslı olduğu varsayılır.	Herkesin alçakgönüllü olduğu varsayılır.
Yöneticiler, kendine güvenli ve kararlı bir şekilde hareket ederler.	Yöneticiler ortak karar için çaba gösterirler.
Performans, rekabet ve adalet üzerinde stres	İş yaşamının kalitesi, eşitlik ve dayanışma üzerinde stres.
Çatışmaların tartışma yoluyla çözümü.	Çatışmaların görüşme ve uzlaşma yoluyla çözümü

Kaynak: Hofstede, G.(1997). Cultures and Organizations, McGraw-Hill, Inc., s.96.

1.5.2.5. Zaman Oryantasyonu

Bireyler ve örgütler açısından kıt bir kaynak olan zaman, Hofstede'in sonradan yaptığı araştırmalar sonucu eklediği bir boyuttur. Zaman oryantasyonu bir toplumun kararlarını ne ölçüde geçmişlerine ve geleneklerine bağlılıkları, ne ölçüde kısa dönemli ve şimdiki zaman kazançlarına ya da gelecek için elde edilecek faydalılık algılarına dayandığını gösterir (Bakan v.d., 2004:90).

Zaman ilişkin sayıtlılar, insanın çevresiyle ve diğer insanlarla ilişkilerini belirlemekte ve kültürlere göre farklılık gösterebilmektedir. Zaman değişik kültürler tarafından, çevrimsel/devirli ya da doğrusal; sınırlı ya da sınırsız olarak algılanabilmektedir. Bazı kültürler zamanı daha çok gelecek odaklı olarak algılamakta, bazı kültürler ise; zamanı daha çok geçmiş odaklı olarak algılamakta. Zaman; batılı toplumlarda, ölçülebilir, dilimlenmiş, standart, düzenli, objektif, tekdüze, doğrusal bir zamandır. Bazı Doğu toplumlarında ve Kuzey Avrupa ülkelerinde ise zaman; tüm yaşam sürecini kapsayan, sınırsız, çevrimsel/devirli ve çok boyutlu olarak görülmekte ve kullanılmaktadır (Şişman, 2002:69).

Tablo-6: Zaman Oryantasyonuna Göre Örgütler

Kısa Dönemli Oryantasyon	Uzun Dönemli Oryantasyon
Geleneklere uyum	Modern bir yapı için geleneklerin uyumlaştırılması.
Sınırsız mevki yükümlülüğü ve sosyal uyum.	Belli sınırlar içinde mevki yükümlülüğü ve sosyal uyum.
Harcamak için sosyal baskı.	Kaynakların tutumlu kullanılması.
Yatırım için küçük miktarda sermaye.	Yatırım için mevcut kaynakların kullanımı.
Hızlı sonuç beklentisi.	Yavaş sonuçlar için sebat etmek.

Kaynak: Hofstede, G.(1997), Cultures and Organizations, McGraw-Hill,Inc., s.173.

1.5.3. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

William Handy bir psikolog olan Harrison'ın çalışmalarına dayanarak değişik örgüt kültürleri belirlemiş ve dört değişik örgüt kültürü sınıflandırmasına girmiştir (<http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/culture/harrison.html>).

1.5.3.1. Güç Kültürü (Zeus)

Bu konuda anahtar kelime merkezileşmedir. Örgüt, merkezi gücün yeteneğine ve muhakemesine bağlıdır. Merkezi güç zayıfsa örgüt sorunlar yaşar. Örgüt büyüdükçe merkezin müdahale edici ve koordinasyon sağlayıcı rolü azalıyor, merkezi kültür parçalanır. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde orta kademedeki çalışanlar kendilerini yetersiz hissederek mutsuz olabilirler. Bu tür örgütler bazı mal, ticaret ve finans örgütlerinde görülmektedir (Jarvis, 1999).

1.5.3.2. Rol Kültürü (Apollo)

Genellikle bürokrasi olarak nitelenir. Koordinasyon tepe yönetimde olup, departmanlar arası ve içi çalışmalar; prosedür, rol tanımları ve yetki tanımları ile kontrol edilmektedir. Kişiler fonksiyonları yerine getirebilme yeteneklerine göre rollere atanırlar. Bu kültür durgun iş çevrelerinde gelişme eğilimindedir. Tahmin edilebilirlik, standardizasyon ve sürekliliğe önem verilir. Daha çok bürokrasinin

yoğun olduğu bankalarda, resmi kuruluşlarda ve sigorta şirketlerinde görülür (Jarvis, 1999).

1.5.3.3. Görev Kültürü (Athena)

Devamlı değişen veya anlaşılabilir takımlardan oluşan proje yönelimli matris organizasyonlardır. Bu örgüt tipinde işlerin yapılmasına ve sonuçlarına önem verilir. Hangi hiyerarşik seviyeden olursa olsun, doğru kişilere kaynaklar ve karar verme yetkisi verilir. Takımlar, yaratıcılık ve problem çözmek için sinerji oluştururlar. Bu tür örgütlere AR-GE departmanlarında ve danışmanlık şirketlerinde rastlanılır.

1.5.3.4. Birey Kültürü (Dionysus)

Odak nokta bireydir. Eğer bireylerden oluşan bir grup kendi işlerini yapmak için ofiste bir araya gelmişse bu birey kültürüdür. Bu kültür sadece ordaki insanlar için vardır ve başka bir amaç taşımaz. Ayrıca özel gruplar için kabul edilebilir tek örgüt tipidir. Bu tür kültüre örnek olarak, bazı danışmanlık firmaları, avukatlık büroları ve sivil toplum örgütleri örnek verilebilir (Handy, 1981:183).

1.5.4. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli

Japon yönetim tarzı ve uygulamalarını araştıran Ouchi, bu yönetim tarzının Amerikan şirketlerine nasıl uyarlanabileceğini açıkladığı Z Yönetim Teorisi isimli kitabında Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargıları ve aralarındaki farklılıkları da gözönünde bulundurmıştır.

Ouchi'ye göre; Z tipi Amerikan şirketlerinin kültürel yapısı tipik Amerikan ve Japon şirketlerinden farklılık gösterdiğinden, Japon ve Amerikan şirketlerinden daha başarılıdır. Amerikan Z tipi şirketlerinin başarısının nedeni olarak görülen özellikler aşağıda açıklanmaktadır (Özkalp ve Kirel,2000:105):

1.5.4.1. İşgörenlere Bağlılık

Tipik Japon şirketlerinde insanlar ömür boyu iş garantisi ile çalışırken, tipik Amerikan şirketlerinde iş garantisi yoktur. Buna karşın Z tipi Amerikan şirketlerinde, işgörenler ancak başarılı olmadıkları zaman işten çıkarılırlar.

1.5.4.2. Değerlendirme

Değerlendirmelerin çok kısa sürede ve kantitatif yöntemlerle yapıldığı tipik Amerikan şirketlerinde, terfiler hızlı fakat kısa dönemlidir. Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerde ise; hem işçiler hem de yöneticiler değerlendirmeye alınırlar. Değerlendirmeler hem nicel hem de nitel teknikler kullanılarak yapılır ve bazen uzun yıllar sürebilir.

1.5.4.3. Kariyer Gelişimi

Uzmanlaşmanın ön planda olduğu tipik Amerikan şirketlerinin aksine; Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinde çalışanlar birçok görevde farklı fonksiyonlarda iş görerek gelişirler. Kariyer gelişimi bu tip şirketler için en önemli unsurdur.

1.5.4.4. Kontrol / Denetim

Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerde gayri resmi yollardan ve gizli yapılan kontrol büyük önem arz eder. Buna karşılık Amerikan şirketlerinde kontroller açık ve resmi olarak yapılır.

1.5.4.5. Karar Verme

Bireysel sorumluluğun önem taşıdığı tipik Amerikan şirketlerinde, işgören ve yöneticilerin karar verme sorumlulukları kendilerine aittir. Japon şirketleri ve Z tipi Amerikan şirketlerinde karar verme, katılımcı bir içerik taşır. Ouchi Amerikan toplum yapısı ve kültüründen kaynaklanan bireysel sorumluluğun önemli bir kültürel değer olduğunu ileri sürmektedir. Bireysel sorumluluk, tipik Amerikan şirketlerinde olduğu gibi Z tipi Amerikan şirketlerinde de büyük önem taşımaktadır.

1.5.4.6. Çalışanlara İlgisi

Tipik Amerikan şirketlerinde çalışanlara ilginin çalışma yaşamıyla kısıtlı olmasına karşın, Japon şirketlerinde ve Z tipi Amerikan şirketlerinde işgörenler ve yöneticiler sadece yönetici ve işgören olmalarından dolayı değil, beklentileri, inançları, değerleri, sahip oldukları ev yaşantılarını da içine alan bir yaklaşımla ele

alınmaktadır. Japon şirketlerinde ve Z tipi Amerikan şirketlerinde çalışanlarla yakınlık kurmak önemlidir ve çalışanlara ilgi temel bir kültürel değerdir.

1.5.5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy, örgüt kültürünü düşük-yüksek risk ve hızlı-yavaş geri bildirim esaslarına göre sınıflandırmışlardır.

1.5.5.1. Yüksek Risk -Hızlı Geri Bildirim Kültürü

Bu örgütlerde işgörenler işlerinde yüksek risk alır ve işlerinin karşılığında hızlı geri bildirim elde ederler. Bu tip örgütlerde başarısızlığın mali riski yüksek geri bildirim hızıdır. Reklamcılık, kozmetik, yayıncılık bu tip örgütlere örnek olarak verilebilir. Bu kültürlerin olduğu örgütlerde; örgütsel kahramanlar olumlu ya da olumsuz olarak şekillenir. Bu örgütlerde kullanılan sloganlar; “ en büyük”, “en iyi” şeklindedir (Okay, 2000:231).

1.5.5.2. Yüksek Risk -Yavaş Geri Bildirim Kültürü

Bu örgüt kültürü, uzay ve havacılık şirketleri ve büyük petrol şirketlerinde görülür. Bu tip örgütlerde projelerin oluşturulma aşaması aylar hatta yıllar süreceğinden piyasaya sürüldükten aylar hatta yıllar sonra geri bildirim alınabilir. Geri bildirim yavaş olması örgütün üzerindeki baskının az olduğu anlamına gelmemektedir. Geri bildirim örgüte kesintisiz küçük bilgiler halinde gelmektedir. Bu kültürler, ülke ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunacak projeler geliştirirler (Pekşen ve Oruç, 21)

1.5.5.3. Düşük Risk -Hızlı Geri Bildirim Kültürü

Temel ilkesi müşteriler ve onların temel ihtiyaçları olan bu örgütlerde, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi en yüksek düzeyde olduğundan işgörenler işlerinde düşük risk ve hızlı geri bildirim alırlar. Bu tip örgütlere hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler, büyük şirketlerin satış bölümleri örnek olarak verilebilir (Eren, 2001: 153-154).

1.5.5.4. Düşük Risk -Yavaş Geri Bildirim Kültürü

Bu tip örgütlerde; işgörenler işlerinde düşük risk üstlenip sonucunda yavaş geri bildirim elde ederler. Bunun nedeni yaptıkları işler değil, işin yapılma biçiminin daha önemli olmasındandır. Yapılan işin ölçülmesi zordur. Bu tip örgütlere bürokrasinin hakim olduğu kamu örgütleri örnek olarak verilebilir. Bu örgütlerde hiyerarşi ve unvanlar önemlidir (Peşken ve Oruç, 21).

1.5.6. Bill Schneider'ın Örgütsel Kültür Modeli

Harrison ve Handy'nin çalışmalarından yola çıkarak Schneider dört tür örgüt kültürü belirlemiştir (Terzi, 2000: 80-81).

1.5.6.1. Kontrol Kültürü

Bu kültür; kesinlik, tahmin edilebilirlik, güven, güvenilirlik ve doğruluğu sağlamak için vardır (Schneider,1999). Bu kültürde, örgütsel amaçlar ve amaçların gerçekleşmesi merkezli olarak bilgi ve iletişimin yaşı belirlenir ve örgüt her şeyden önce gelir. Bu yapı, finans şirketlerinde ve büyük örgütsel üretim şirketlerinde görülebilir.

1.5.6.2. İşbirliği Kültürü

Bu kültür, müşterilerle yakın iletişimi ve müşterilere tam adanmışlığı sağlamayı hedef almaktadır. Kontrol kültürü gibi, maddi gerçekliğe, fiili tecrübeler ve faydalılığa önem vermesine karşın, kontrol kültüründen farklı olarak, karar alma süreçleri informal, organik ve insan yönelimlidir. Bu kültür, çok sayıda insanın çalıştığı yardım kuruluşlarında görülebilir.

1.5.6.3. Yetenek Kültürü

Bu kültürde teorik anlayışlara, yaratıcı zekaya ve niteliğe önem verilir. Temel konular düşünsel amaçlar ve bunların gerçekleştirilmesi merkezlidir. Araştırma örgütleri ve reklam ajansları bu tür kültürlere örnek teşkil edebilir.

1.5.6.4. Gelişme Kültürü

Zenginleştirme ile alakalıdır. Müşterilerin maksimum oranda artışını ve müşteri potansiyellerinin tamamlanması amacıyla vardır. Bu kültürlerde yaratıcı tercihlere, inançlara, ideallere, ilhamlara ve niteliğe önem verilir. Karar alma süreçlerinde subjektif, açık görüşlü, organik ve insan yönelimlidir. Bu kültüre, din ve sağlık gibi örgütlerde rastlanabilir.

1.6. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

1.6.1. Baskın-Alt Kültür

Bir örgütün kültüründen bahsettiğimizde aslında o örgütte baskın olan kültürden yani örgütteki bireylerin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerlerden bahsedilmektedir. Baskın kültür, her örgütün sahip olduğu ve sadece o örgüte özgü özellikleri içerir. Çalışanların paylaştığı ortak özelliklerden oluştuğu kabul edilen baskın kültürün içerisinde alt kültürler de bulunmaktadır. Örgütün genel kültürünün içindeki farklar ne derece derin olursa, o oranda değişik alt kültürlerin oluşmasından söz edilebilir.

Bir örgüt, bünyesinde birden çok alt kültür barındırabilmektedir. Örgütlerde alt kültürlerin oluşmasını sağlayacak pek çok neden bulunmaktadır. Bunlar; ortak amaçlara sahip olma, benzer değer, inanç ve davranışları paylaşma, çoğunlukla birbirini etkileme, beraber kendini daha iyi ifade edebilme gibi nedenlerdir. Yapısal olarak farklılaşan roller de örgüt içerisinde alt kültürlerin oluşumunu tetiklemektedir. Bu alt kültürlerin kimlikleri örgütün geleceği açısından çok önemlidir. Alt kültürlerin artması örgütsel olaylar karşısında bakış açılarını farklılaştırarak çatışmaları arttırabilmektedir.

Eğer örgüt baskın bir kültüre sahip olmayıp, birden çok alt kültürden oluşmuş ise; o örgütte, uygun olan veya olmayan davranışları temsil eden ortak bir bakış açısından söz etmek mümkün görünmemektedir. Ancak her örgütte alt kültürler olduğu gerçeği yadsınamaz.

Alt kültürler çoğunlukla iki boyutta incelenmektedir:

Profesyonel Alt Kültür: Örgüt içerisindeki işle ilgili meslek gruplarının veya örgütteki profesyonel bir grubun örf ve adetlerini, davranış biçimlerini göstermektedir.

Departmental Alt Kültür: Örgüt içerisinde bir departman veya çalışma grubunun sahip olduğu kültürdür (Akıncı, 1998:36).

1.6.2. Güçlü-Zayıf Kültür

Özellikle son yıllarda örgütler için güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmanın önemli olması, güçlü ve zayıf örgüt kültürü konusuna olan ilgiyi arttırmıştır. Güçlü bir örgüt kültüründen söz ettiğimizde; örgütün temel değerlerinin geniş bir biçimde algılandığı ve paylaşıldığı, alt kültürler arasında güçlü bir bağlılık ve güvenin hakim olduğu bir örgüt anlaşılmaktadır. Zayıf örgüt kültüründe ise; çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiler kopuk, çalışanlar arasında ortak bir bakış açısının olmadığı güvensizlik ve gerilime dayalı bir ortam anlaşılmaktadır. Buna karşın bazı örgütlerdeki kültürler güçlüdür fakat negatif etki yaratmaktadırlar, bu da örgüt içerisinde çatışmaya neden olabilmektedir.

Güçlü kültür örgütlerde, örgütü bir arada tutan birleştirici bir unsurdur. Bu kültür, üyeleri aktif olmak için cesaretlendirmekte, performans üzerinde etkili olarak, örgüt üyeleri için örgütün neyi ifade ettiği hakkında amaç birliğine varılmasını sağlamaktadır. Bu da örgüte bağlılığa, kendini örgüte adamaya yol açmakta ve çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır.

Örgütün büyümesi ve verimli olabilmesi için güçlü bir örgüt kültürüne gerek duyulmaktadır. Zayıf örgüt kültürü yönetimin başarısını etkilemekte ve örgüt kültürünün sağlayacağı yararları ortadan kaldırabilmektedir (Akıncı, 1998:39).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Özellikle son yıllarda örgütsel davranış alanında önemli araştırma konularından biri haline gelen örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel etkinliğin sağlanmasında sonuç odaklı işgören davranışlarından biridir.

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Kelime anlamı olarak adanma (commitment), sadakat olarak açıklanan bağlılık kavramı, toplumsal içgüdünün duygusal anlatımıdır ve toplum duygusunun var olduğu her yerde kendini göstermektedir. Bağlılık, bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Balay, 2000:14).

Yıllar önce aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği “örgüt insanı” adlı kitabında Whyte (1956), örgütsel insanı sadece çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamıştır. İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970’lerden sonra üzerinde sıkça durulan bir konu olmasına rağmen tanımı hakkında tam bir fikir birliğine varılamadığını söyleyebiliriz. Bunun nedeni, sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerden birçok araştırmacının konuya farklı açılardan yaklaşmalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde birbirinden farklı pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Bu konudaki araştırmalarıyla tanınan Morrow, 1969-1980 yılları arasında “commintment-bağlılık” anahtar sözcüğü altındaki Social Science Citation Index’te yer alan çalışmalarda bağlılığa ilişkin 29 farklı kavramın yer aldığını belirlemiştir (İnce ve Gül, 2005:3).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün hedeflerini benimsemesi, bu hedeflere güçlü bir biçimde inanması, örgüt için bir çaba gösterme isteği içinde olması ve örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir.

Türkiye’de yapılan araştırmalarda ise; örgütsel bağlılık kavramının iki şekilde kullanıldığı görölmektedir. Buna göre kavram; Varoğlu 1993’te, Tunçer 1995’te “örgütsel bağlılık”, 1996’da Celep ve 2000 yılında Balcı ise “ örgütsel adanmışlık” olarak adlandırmışlardır (İnce ve Gül, 2005:2).

Örgütsel bağlılığın literatürde pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Örgütsel bağlılık; kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarfettiği çaba, emek, zaman, edindiği statü ve para gibi şeyleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır (Becker, 1960).
- Örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte sadakati ve örgüt değerlerine olan inancı da içererek psikolojik olarak bağlanmasıdır.
- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır (Wiener, 1982:418).
- Bağlılık; birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur.
- Bağlılık; bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır.
- Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar duymaksızın özdeşleşme.
- Örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ve örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.
- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödöl veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir (Schwenk, 1986: 299).

- Bağlılık daima gönüllü ve bireyseldir, zorlanılamaz. Çalışanlara gönüllü olarak verildikten sonra feragat edilemez.

Yukarıda yapılan tanımlardan yola çıkılarak örgütsel bağlılığı genellikle “bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettikleri” olarak tanımlayabiliriz. Örgütsel bağlılığın öğeleri ise şunlardır: (İnce ve Gül, 2005:6).

- Örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt yararına beklenenden fazla çaba sarf etme,
- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

Her örgüt temelde çalışanlarının bağlılıklarını arttırmak istemektedir. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevlerini yerine getirmede daha çok çaba sarf ettiklerini, örgütte daha uzun süre kaldıklarını, örgütsel etkililiğe ve verimliliğe daha fazla katkıda bulduklarını ortaya koymuştur. Buna bağlı olarak; müşteri memnuniyetinin sağlanması ve hizmet kalitesinin yükselmesi, günümüz rekabet koşullarında örgüte önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığın, işgücü devri, işe devamsızlık, işe geç gelme gibi olumsuz davranışları da azalttığı gözlenmiştir (Tolay, 2003:2-3).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık her ne kadar sübjektif bir yapıya sahip olsa da, çalışanların örgütsel bağlılık gösterip göstermediğini belirleyen bazı kriterler mevcuttur. Bu kriterler aşağıda açıklanmaktadır:

2.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütün amaç ve değerlerini benimseme örgütsel bağlılığın en önemli koşullarından biridir. Örgütün amaç ve değerlerini benimsemeyen bir çalışanın o örgüte bağlılık göstermesi söz konusu değildir. Porter, Steers ve Moydaw gibi örgütsel bağlılık konusunun öncüleri örgütsel amaç ve değerlerini benimsemeyi örgütsel bağlılığın temel şartı olarak görmüşlerdir. Çalışanların hayattan beklentileri, gelecek için beklentileri ve sahip olduğu değerler ile örgütün çalışanlarının bu

beklentilerini ne ölçüde karşıladığı örgütsel bağlılığın gelişmesinin tetikleyicisidir. Örgütten beklenenler ve örgütün çalışanlarına verdikleri arasındaki mesafe örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen en önemli faktördür (İnce ve Gül, 2005:9).

3.2.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme

Örgütsel bağlılığın ikinci önemli göstergesi, çalışanın örgüt için olağanüstü çaba sarfetmesidir. Çalışanların örgütün başarısı için normalin üzerinde çaba göstermeleri, ancak çalışanların bağlılıklarıyla açıklanabilir.

Çalışanın herhangi bir maddi fayda ve beklenti içine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için fedakarlıkta bulunmasının en önemli örneklerinden biri olarak, II. Dünya Savaşı sonrasında Japonya'nın ekonomik kalkınma hızı gösterilebilir (İnce ve Gül, 2005:10).

2.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Örgütsel bağlılığın üçüncü göstergesi örgüt üyeliğinin devamı için istek duymaktır. Bu da çalışanın bağlı olduğu örgüte memnuniyetinin göstergesi olarak algılanabilir.

2.2.4. Örgütle Özdeşleşme

Çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimseyip kabullenmesini ifade eden özdeşleşme, çalışanların memnuniyet duyduğu bir örgütü taklit etme isteğinden kaynaklanmaktadır.

İbicioğlu; çalışanların örgütle özdeşleşme ve örgütün bir parçası olma derecelerini; çalışanlar örgütle ne kadar özdeşleşmektedir? Çalışan örgütün yaptığı veya yapmadığı işleri ne kadar onaylamaktadır? Sorularına verecekleri yanıtların belirleyeceğini belirtmiştir (İbicioğlu, 2000:15).

Bireyin özdeşleşmesini sağlayan sebepler olarak; bireyin kendini tanıması ve gerçekleştirmesinde grup üyeliğinin etkisinin olması ve bireye aidiyet duygusu vermesi gösterilebilir. Örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği yüksek ise; çalışanlar daha fazla özdeşleşme göstermektedirler (İnce ve Gül, 2005:11).

2.2.5. İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın beşinci ve son göstergesi olan içselleştirme, örgüt yönetiminin iş ve çalışma ile ilgili tutum ve inançlarının, çalışanların kendi amaç ve değerleriyle örtüşmesi oranında örgütsel içselleştirmeden bahsedilebilir. İçselleştirme; örgütün amaç ve değerleriyle, çalışanın amaç ve değerlerinin örtüştüğü ölçüde gerçekleşir (İnce ve Gül, 2005:11).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında da yaşanmaktadır. Birçok araştırmacı değişik yaklaşımların ele alındığı sınıflandırmalar öne sürmüşlerdir. Bağlılıkla ilgili birbirinden farklı sınıflandırmalar yapmak mümkün olsa da literatürde üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bunlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklindedir (İnce ve Gül, 2005:26).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan birçok tanım, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı konusunda hemfikirdirler. Diğer bir ifadeyle, işgörenler tutumsal ya da davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Bayram, 2006:59).

Örgütsel bağlılık kavramının davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin nedeni; örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı bakış açılarıyla yaklaşmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (Gül, 2003:77).

2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık kavramı üzerinde çalışan birçok araştırmacının uzmanlık alanının örgütsel davranış olduğu gözlenmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık; bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir.

Tutumsal bağıllık işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmakta ve işgörenlerin değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1991:62).

Çalışanın örgütle arasındaki bağına yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları göstermeye yönelmesini sağlayacaktır. Çalışanın bu davranışları; örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardır (İnce ve Gül, 2005:27).

Buchanan'a göre örgütsel bağıllık üç bileşenli bir durumdur (Moris ve Sherman, 1981: 512-526):

- Örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşme,
- İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım,
- Örgüte sadakatle bağlanma.

Tutumsal bağıllık, bireyin örgütün amaç ve değerleriyle kendi kişisel amaç ve değerleriyle bütünleşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel katılım ise; kişinin örgütten memnun olması ve örgüt üyeleriyle iletişimde bulunmayı içermektedir. Tutumsal bağıllık, bir örgüte pasif bir sadakatin ötesinde, işgörenin, örgütün amaçlarına ve refahına bilinçli olarak katkıda bulunmak üzere kendisinden bir şeyler katmak istediği aktif bir ilişkiyi içerir (Varoğlu, 1993:8).

Tutumsal bağıllıkla ilgili pek çok araştırmacı, farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Tutumsal bağıllıkla ilgili yaklaşımlar, bu bağıllık türünün ortaya çıkışı ve öğelerini belirlemeye yöneliktir (İlsev, 1997:8).

2.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağıllıkla ilgili en bilindik yaklaşımlardan biri de Kanter'in yaklaşımıdır. Kanter'e göre örgütsel bağıllık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir (Kanter, 1968:499).

Kanter'e göre bağıllık, sosyal sistem ve kişilik sistemi içerisinde ortaya çıkmaktadır. Sosyal sistemlerde kişilerin bağıllıkları üç ana alandan oluşmaktadır. Bunlar; grup birliği, sosyal kontrol ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise; bilişsel, duygusal ve normatif alanlardan oluşmaktadır (Sökmen, 2000:35-37).

Kanter birçok bağıllık çeşidinin ortaya çıkmasının sebebini, örgütün çalışanlara yüklediği değişik davranış gerekliliklerine bağlamıştır. Kanter'e göre; zorunlu bağıllık (continuance commitment), kenetlenme bağıllığı (cohesion commitment) ve kontrol bağıllığı (control commitment) olmak üzere üç çeşit bağıllık olduğunu öne sürmüştür.

Devama yönelik bağıllık(zorunlu); bireyin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün yaşaması için kendini adamasıdır. İşgörenlerin örgüt için örgütten ayrılmayacak derecede kişisel özveride bulunmaları ve yatırım yapmalarıdır. Birey, örgütten ayrılmanın maliyetinin, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olacağını, başka bir ifadeyle; örgütte kalmanın karlı olduğunu düşünerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedir. Kanter, zorunlu bağıllığın, yatırım ve özveri olmak üzere iki ögesi olduğunu belirtmektedir. Yatırım; bireyin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlayarak örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. Birey örgüte bağlı kalmakla, ileriye dönük bu yatırımlardan kazanç elde edecektir. Özveri ise; bireyin örgüte üye olabilmek için değerli ve haz verici şeylerden vazgeçebilmesidir (Kanter, 1968:505).

Kenetlenme bağıllığı, bir örgütün içerisindeki sosyal ilişkilere bağıllık olarak tanımlanabilir. Kenetlenme bağıllığının güçlü olabilmesi için, örgütün "ben" bilinci yerine "biz" bilincine sahip olması gerekmektedir. İşgörenlerinin yakın ilişkileri geliştirebilmesi için örgütler, bazı sosyal tören ve ritüeller (gelenek ve adetler) düzenleyerek bu bağıllığı arttırmaya çalışırlar. Kenetlenme bağıllığı yüksek olan örgütlerde; bireyler arası çatışma ve kıskançlıklara çok az rastlanacak ve bu tür örgütlerde grup bilinci ve grup birliği de yüksek olacaktır.

Kontrol bağıllığında ise; birey örgütün norm ve değerlerini ahlaki ve uygun bulur. Bu norm ve değerleri kendi değerlerine uygun görür. Böylece örgütün, norm

ve değerlerinin kendisi için bir rehber olduğunu düşünerek davranışlarını düzenler (İnce ve Gül, 2005:32).

2.4.1.2. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele alan O'Reilly ve Chatman'a göre; örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır:

- Uyum: Örgütsel bağlılığın ilk aşamasını oluşturan uyum aşamasında temel amaç, maddi bir takım ödülleri elde edebilmek için örgütü bir araç olarak görmektir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını belli ödülleri kazanmak ve cezaları savuşturmak temeline dayandırarak gerçekleştirirler (Balay, 2000:23).
- Özdeşleşme: Örgütsel bağlılığın ikinci aşamasını oluşturan özdeşleşme aşamasındaki amaç; bireyin örgütün bir parçası olarak kalma isteği ile ilgilidir. Özdeşleşme, bireyin örgütteki diğer kişilerle tatmin edici bir ilişki kurmaları ve bu ilişkiyi devam ettirmeleri ile meydana gelmektedir. Böylece birey, örgütün üyesi olmaktan gurur duyar. Özdeşleşme; birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağı oluşturan, diğer bir deyişle örgüte bağlılığı sağlayan mekanizmalardan biridir (Tak ve Aydemir, 2004:59).
- İçselleştirme: Tamamıyla bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. İçselleştirme; bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer bireylerin değer sistemleriyle uyumlu kılması halinde meydana gelmektedir (Balay, 2000:23).

2.4.1.3. Etzioni Yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri de Etzioni'ye aittir. Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyelerin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını öne sürmüş ve örgütsel bağlılığı sınıflandırırken, üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından üçe ayırır:

- Ahlaki yaklaşma veya başka bir ifadeyle moral bağlılık: Örgütün amaç, değer ve normlarının içselleştirilmesiyle örgüte doğru pozitif ve yoğun bir

yönelimi ifade eder (Ergül, 7). Moral bağlılıkta, iş gören ve örgütün amacı önemli saymakta ve her şeyden önce işini önemli bulduğu için yapmaktadır (İnce ve Gül, 2005:33).

- Çıkara dayalı yakınlaşma veya hesapçı bağlılıkta ise birey; örgüte yaptığı katkının karşılığında almış olduklarının adil ve yeterli olduğunu düşündüğünde örgütte kalmaya devam edecektir. Bu bağlılık türünün temel amacı devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile işgörenler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir.
- Yabancılaştırıcı yakınlaşma veya uzaklaştırıcı bağlılıkta ise, örgüte karşı olumsuz bir yönelim söz konusudur. Bu bağlılıkta birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000:20).

2.4.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı

Etzioni'nin ahlaki, çıkara dayalı ve yabancılaştırıcı katılım modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak için yeterince uygun olduğunu belirten Penley ve Gould örgütsel bağlılık yaklaşımını, Etzioni'nin örgütsel katılım modeline dayandırmışlardır. Etzioni'nin modelini temel alan Penley ve Gould üç farklı bağlılığı üç farklı boyutta ele almışlardır (İnce ve Gül, 2005: 36-37-38):

- Ahlaki bağlılık: Örgüt üyeliğinin devamının sağlanmasıyla ilgilidir. Bireyin işine aşırı düşkün olması ve eve iş götürme gibi davranışları içermektedir.
- Çıkarıcı bağlılık: Alış-veriş ilişkisi içerdiğinden, bu bağlılık kendini sevdirmeye taktikleri ile ilgilidir. Sevdirmeye taktikleri, bireyin kendine verilen sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirmesi, üstlerinin başarılarının farkına varmalarını sağlayacak davranışlar sergilemeleridir.
- Yabancılaştırıcı bağlılık: Bu tür bağlılıkta birey, işi ve kariyeri konusunda kontrolü olmadığını düşündüğünden, bireydeki kontrol eksikliği duygusuyla ilgilidir. Birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların örgütte gösterdiği

performansla ilgili değil, rasgele verildiğini düşünmekte bu da bireye örgütte kapana kısıldığı hissini vermektedir.

2.4.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli yaklaşımlardan biri de, Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'in çalışanların örgütle arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bağ olarak gördükleri tutumsal bağlılığın belirtisi ise; bireyin örgütte kalmak için devamlılık göstermesidir (İnce ve Gül, 2005:38). Allen ve Meyer; örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık (affective commitment), devam bağlılığı (continuance commitment) ve normatif bağlılık (normative commitment) olarak üç yaklaşımla ele almışlardır.

- Duygusal Bağlılık: Literatürde en çok ele alınan bağlılık türü olan duygusal bağlılık; çalışanın örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bununla birlikte birey, için örgüt büyük bir önem taşımaktadır (İlsev, 1997:22). Chang'e göre ise; duygusal bağlılık bireyin, sevgi, sadakat ve aidiyet gibi duygularla çalıştığı örgüte olan psikolojik bağını ifade etmektedir (Chang, 1999:1260). Duygusal bağlılığın oluşmasında, kişisel özellikler, yapısal özellikler, işle ilgili özellikler ve iş yaşantıları etkili olmaktadır (Yıldırım, 2002:7-8). Bağlılığa olumlu yönde etki eden diğer unsurlar ise; yönetimin çalışanların fikirlerine saygı duyması ve adil davranması, örgütün çalışanları arasındaki samimi ilişkiler, çalışanların örgütteki kararlara katılımıdır (Balay, 2000:75-76). Allen ve Meyer'e göre; duygusal bağlılığın oluşmasındaki en önemli faktör, iş deneyimleridir. Deneyimsiz çalışanların işe başlarken örgütten beklentileri büyük olasılıkla maddi temele dayalıdır. Beklentilerini gerçekleştiren ve temel ihtiyaçlarını tatmin eden deneyimli çalışanlar ise, deneyimsiz çalışanlara göre örgüte daha güçlü bir bağlılık göstermektedirler (Bülbül, 20).
- Devamlılık Bağlılığı: Allen ve Meyer'in, Becker'in yan bahis yaklaşımından yola çıkarak geliştirdikleri devamlılık bağlılığına rasyonel bağlılık veya algılanan maliyet de denilmektedir. Bireyin, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünmesi nedeni ile örgüt üyeliğini devam ettirmesidir. Bu

bağlılık, bireyin örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütten ayrıldığında kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir seçeneklerinin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkar (Yıldırım, 2002:8). Bu yaklaşım, örgüte bağlılığı ödül-maliyet yönünden de ele almaktadır. Bu bağlılıkta birey, örgütten ayrılmanın maliyetini düşünerek, istese bile örgütten ayrılamamaktadır. Bu bağlılıkta esas olan nokta; örgütle birey arasındaki ilişkilerin karşılıklı değişebilir olmasıdır. Devamlılık bağlılığı duyan bireylerin örgütten ayrılmaları durumunda karşılaşılabilecekleri iki maliyet vardır (Clugston, 2000:478):

1. Mevcut işlerinden ayrılmaları durumunda alternatif iş olanaklarının olmamasından kaynaklanan maliyetler,
 2. Bireylerin ailelerinden ayrılma durumu, bölgesel bağlılık, kıdemlilik, uzmanlık, devredilemeyen iş becerileri ve maaş gibi yatırımların getireceği maliyetlerdir.
- Normatif Bağlılık: Bireyin görev duygusu, sadakat ya da ahlaki zorunluluk temeline dayanan örgütte kalma arzusunu içerir ve bireyin örgüte karşı olan yükümlülüklerini ifade eder. Bireylerin örgütte kalmak için bir diğer sebepleri ise minnettarlık duygusudur. Yöneticinin bireyi çok ihtiyacı olduğu bir dönemde işe alması veya örgütün kendisine iyi davrandığını ve bu yüzden de bireyin örgüte karşı borçlu olduğunu düşünmesi, bireyin örgüte normatif bir bağlılık göstermesine neden olur. Normatif bağlılıkta birey, örgütten ayrılması sonucu ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir (Bayram,2006:133). Diğer bir ifadeyle, normatif bağlılıkta sosyal baskıların önemi yadsınamayacak kadar büyüktür (İnce ve Gül, 2005: 42).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç temel boyutta ele almıştır. Bu üç boyutun ortak özelliği; çalışanların örgütle olan ilişkilerini yansıtan ve bireylerin örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ya da bitirilmesi konusundaki kararlarını içeren psikolojik bir yapı olarak değerlendirilmesidir. Bununla birlikte her bağlılık boyutunun kendine özgü psikolojik bir altyapısı bulunmaktadır. Güçlü duygusal

bağlılığı olan çalışanlar, “ bu örgütte kalmayı istiyorum”, güçlü rasyonel bağlılık içindeki çalışanlar, “bu örgütte kalmaya ihtiyacım var” ve normatif bağlılıkla hareket eden çalışanlar da, “bu örgütte kalmak zorundayım” şeklinde sloganlaştırılabilecek bir düşünce yapısı ile örgütte kalırlar (Lawler ve Yoon, 1996:90).

2.4.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel bağlılık araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologların kullandıkları davranışsal bağlılık kavramı, bağlılığın dışa vurumu olarak adlandırılabilir. Davranışsal bağlılık, örgütten çok bireyin davranışlarına bağlı olarak gelişmektedir. Diğer bir ifadeyle birey, bir davranışta bulunduktan sonra bazı unsurlar nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bu sürdürdüğü davranışına bağlanmaktadır (Oliver, 1990:20).

Bu yaklaşımda bireyin örgüte katılmak için belli bir özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bu durumun en yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Birçok sosyal kulüpte, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul töreni yaygın olarak uygulanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:49).

Davranışsal bağlılık konusunda literatürde Becker’in yan bahis yaklaşımı ve Salancik’in yaklaşımları yer almaktadır.

2.4.2.1. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı

Üzerinden kırk yılı aşkın bir zaman geçmiş olmasına rağmen, hala önemini koruyan Becker’in yan bahis yaklaşımının hangi tipoloji içerisinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda örgütsel bağlılık yazınında görüş birliğine varılamamıştır. Allen ve Meyer; genel görüşün aksine Becker’in yan bahis yaklaşımını araştırmalarında tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirmişlerdir. Allen ve Meyer’e göre; bir örgütten ayrılmanın farkına varılması, işgörenin örgütle ilişkisinin psikolojik bir boyutunu gösterdiğinden tutumsal bir nitelik arz etmektedir. Bu nedenle örgütten ayrılmanın bireye getireceği maliyetler üzerine kurulan yan bahis yaklaşımının tutumsal bağlılık içerisinde incelenmesi gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005:49).

Becker'e göre bağıllık; bireyin sürdürdüğü tutarlı davranışları yapmayı bıraktığında, kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu tutarlı davranışlarını yapmayı sürdürmesidir (Tekin, 2002:52).

Becker'e göre çalışanların bağıllık göstermesinin nedeni olan yan bahis kaynakları dört tanedir:

1. Toplumsal beklentiler: Birey ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal veya manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını kısıtlayan yan bahislere girebilir. Buna örnek olarak; toplumun sık iş değiştiren kişileri güvenilir görmemesini verebiliriz.
2. Bürokratik düzenlemeler: Bireyin örgütte çalıştığı süre boyunca maaşından yapılan kesintileri, örgütten ayrılınca alamayacak olması gibi nedenler bürokratik nedenleri oluşturmaktadır.
3. Sosyal etkileşimler: Birey, etkileşimde bulunduğu diğer bireyler üzerinde bir kanaat yerleşmesini sağlamıştır. Bu durumda kişi kanaatlerin bozulmaması için, ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.
4. Sosyal roller: Birey, içinde bulunduğu sosyal role o kadar alışmış ve uyum sağlamıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Tasarlanmış bağıllık olarak da adlandırılan, Becker'in yan bahis yaklaşımı bağıllığın davranışsal boyutunda ele alınmaktadır. Bu tür bağıllığın temelini ekonomik nedenler oluşturmakta ve birey örgütten ayrılmanın maddi, sosyal ve psikolojik götürüsü fazla olduğu için örgütte kalmaya kendini zorunlu hissetmektedir.

Becker örgütsel bağıllığı iki alanda incelemiştir:

- Bağıllığın Kaynağı: Bağıllığın temelinde işgören ve örgütün bahsi yer almaktadır. Birey, değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak yani bir açıdan bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Bireyin bahse girdiği şey veya şeyler birey için ne kadar değerli ise bağıllığı da o derece büyük olacaktır

(Varoğlu; 1993:18). Bireyin örgütte kalma süresi uzadıkça, örgütten ayrılmanın maliyeti de artacaktır (Tekin; 2002:53).

- Bağlılığın Merkezi: Bağlılığın merkezi, bağlılığın örgüt içerisinde neyi hedef aldığını göstermektedir. Bağlılık bireye veya gruba olabileceği gibi örgütün tümüne de olabilir.

2.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Bağlılığı kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alan bu yaklaşıma göre; birey, önceki davranışlarına bağlanarak tutarlı davranışlar sergilemektedir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (İnce ve Gül, 2005:53).

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ve davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Buna göre; kişinin davranışları ve tutumları birbiriyle uyumsuz olduğu zaman birey gerilim ve strese girecektir. Çatışan tutum ve davranışlar kişi için ne kadar önemliyse, gerilim de o derece yüksek olacaktır. Bu gerilimi azaltmak için çatışan tutum ve davranışlar için kişi birini diğeri ile uyumlu hale getirmeye çalışacaktır (Bülbul, 14).

Bireyin davranışlarının bazı özellikleri, davranışlara olan bağlılığı etkilemektedir. Açık kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir. Davranışın herhangi bir dışsal nedene bağlanmaması, bireyin davranışları hakkında sorumluluk taşıdığı duygusu yaratmaktadır. Bu durumda birey davranışını sürdürme konusunda istekli olacak ve davranışını haklı çıkarmak için de davranışını sahiplenecektir. Örgüte katılma davranışı ile uyumlu olacak şekilde tutumlar geliştirecek ve zamanla örgüte bağlanacaktır (Sökmen, 2000:49-50).

2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers'in tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek ortaya attığı çoklu bağlılık yaklaşımında; örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilgili diğer yaklaşımlar, genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Oysa ki, bireyler çalışma arkadaşlarına, örgütlerine, yöneticilerine, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgütün dış çevresini oluşturan, müşterilere, meslek odalarına, sendikalara, tedarikçilere ve topluma da farklı bağlılıklar gösterilmektedir (Balay, 2000: 26).

Çoklu bağlılık yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun fiyata piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (İnce ve Gül, 2005:55).

2.4.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Değerlendirilmesi

Tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımlarından herhangi birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve daha uygulanabilir olduğunu öne sürmek tartışmaya açık bir konudur. Örgütsel bağlılık; zamana, mekana ve bireyin içinde bulunduğu koşullara oldukça duyarlı bir olgudur.

Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, işgörenlerin kişisel ve demografik özellikleri, örgütün faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, tutumsal ve davranışsal bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal unsurlar konumundadır. Bütün bu unsurlar örgütsel bağlılık türünün seçiminde önemli rol oynamaktadır (İnce ve Gül, 2005:56).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı, karma nitelikli bir yaklaşım niteliğinde olup, örgütün iç ve dış unsurlarının farklı düzey ve türlerde bağlılıkların ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmüştür.

Tutumusal bağıllık yaklaşımları bireysel hedef ve değerlerle örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanmaktadır. Davranışsal bağıllık yaklaşımı ise; bireylerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar göstermeleri ile ilgili sürece dayanmaktadır.

2.5. Örgütsel Bağlılığa Benzer Kavramlar

Örgütsel alanda çok önemli bir yere sahip olan örgütsel bağıllık kavramının tanımının yapılmasındaki güçlük ve bakış açılarının farklılığı, bağıllığın anlamının diğer benzer kavramlarla karıştırılmasına ve birbiri yerine kullanılmasına neden olmuştur. Bu sebeple örgütsel bağıllık kavramının yakın kavramlarla birlikte ele alındığı ve bu benzer kavramlarla karşılaştırıldığı bir bölüme yer vermek yerinde olacaktır:

2.5.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleki ya da diğer bir ifadeyle mesleğe bağıllık, bireyin mesleği ile ilgili duygusal tepkileridir. Bireylerin çalışma yaşamındaki uğraş alanını ifade eden meslek, mal, hizmet ya da bilgi üretmek ve karşılığında belli bir gelir elde etmek için kullanılan eğitim veya tecrübe yoluyla elde edilen bilgi, beceri ve yeteneklerin tümüdür. Mesleki bağıllık kavramı ise günümüzde giderek daha çok ele alınan bir kavram haline gelmektedir.

Morrow'a göre; mesleğe bağıllık, iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha fazla sağlamdır. Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için daha da önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleki bağıllık 3 alt düzeyde ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005:16).

1. İşe yönelik genel tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Birey işi ile hayatını özdeşleştirmekte ve “işinin kendisi için her şey olduğu”, “dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı” gibi söylemler geliştirir.
2. Mesleki planlama düşüncesi: Bu düzeyde kişi, kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için planlar yapmaktadır. Alutto ve arkadaşları

mesleklerinde kendilerini daha fazla geliştirme ile ilgili planları olan kişilerin daha fazla bağlılık gösterdiklerini öne sürmektedir.

3. İşin nispi önemi: Bireyin işi ile işi dışındaki faaliyetler arasındaki tercihlerinin ortaya konmasıdır. Bireyin etrafındaki insanları memnun etmese bile, kendi tercihi olan işini sürdürmesi gibi... Yapılan araştırmalarda, mesleki bağlılığı yüksek olan bireylerin, mesleğini geliştirmeye yönelik araştırma etkinliklerine daha fazla önem verdiği, işi içten gelen ödüllerle değerlendirdiği ve genellikle iş-aile arası çatışma yaşadığı ortaya konmuştur (İnce ve Gül, 2005:16-17).

Bünyesinde profesyonel çalışanları istihdam eden işletmeler için mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi çok önemlidir. Genellikle mesleğine ve amaçlarına bağlı olan profesyonellerin örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu gözlenmiştir. 1960'lı yıllarda NASA'da yapılan bir araştırmada, sadece mesleğini icra eden bir bilim adamının çalıştığı örgüte önemli bir katkısının olmadığını ortaya koymuştur. Diğer taraftan aynı araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre; sadece örgütlerine yönelmiş bireylerin, her şeyi kabullenen katı bürokratik bir yapıya sahip oldukları görülmüştür (Varoğlu, 1993:23).

Mesleki bağlılıkla örgütsel bağlılık karşılaştırılacak olursa, bu iki kavramın farklı ve birbirlerini dışlayan tutumlar olduğu görüşü hakimdir. Çünkü örgüte ve mesleğe bağlılığın norm ve değerleri temelde birbirine uyumsuz bir nitelik arz etmektedir. Genellikle faydacı örgütlere bağlılığın, özellikle önceden bir mesleğe bağlı çalışanlar için son derece zor olduğunu, bu tür çalışanların mesleklerine bağlılıklarının örgütlerine bağlılıklarından daha kalıcı olduğu belirlenmiştir. Ancak bu iki tür bağlılığın her zaman birbiriyle taban tabana zıt olması gerekmediği, mesleklerine bağlı çalışanların aynı zamanda örgütlerine de bağlı olabilecekleri yönündeki görüşleri, yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır (Vandenberg ve Scarpello, 1994:535).

2.5.2. İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılığa benzeyen bir diğer kavram da işe bağlılıktır. İşe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesidir. İş ise; bireylerin sosyal, ekonomik ve psikolojik boyutlardaki çeşitli ihtiyaçlarını karşılamasına olanak yaratarak yaşamlarını sürdürmelerini sağlamaktadır.

İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalar, bu kavramla ilgili olan özellikleri şu şekilde sıralamışlardır(İnce ve Gül, 2005: 19):

- Bir kimsenin kendi sahip olduğu imajla işi arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

İşe sarılma ve bağlılık göstermenin, yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıkların ve kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkanı gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşme etkisinin ise daha az etkili olduğu öne sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005:19).

2.5.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin örgütteki diğer işgörenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır (Bülbül, 9). İş arkadaşlarına bağlılık bazen bir takım çıkarlar elde etmek amacıyla, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir.

Bağlılık duygusu yüksek olan bireylerin samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına daha çok önem verdiği görülmüştür. İş arkadaşlarına bağlılık bireylerin işle ilgili her türlü güçlüğü yenmelerine neden olmaktadır. Bağlılık duygusu yüksek olan bireyler için örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olmaktadır. İş arkadaşlarına

bağlılığın işgörenleri daha güçlü mesleksel ve örgütsel bağlılığa götüreceği ileri sürülmektedir (Wallace, 1992:236).

2.5.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

İş tatmini, bireyin sahip olduğu iş rolüne doğru duygusal yönelimi veya onun, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle; işgörenin işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı tatmin duygusudur. İşgörenin tatmin duygusu ne kadar yüksek olursa, işinden sağladığı doyum da o derece yüksek olur. İş tatminsizliği, iş görenin, örgütün ödül politikası veya örgütsel gelişme düzeyinden hoşnut olmadığına işarettir (Balay, 2000:135-136).

İş tatmini sağlanamayan örgütler, pek çok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimsek, 2001:137):

- İşgören devrinde yükseklik,
- Yüksek devamsızlık oranı,
- Düşük örgüt sadakati,
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Hırsızlık oranlarındaki artış,
- Makine ve tesislere zarar verme,
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık.

İşgörenlerin fiziki ve zihni mutluluğu iş tatmini ile karşılıklı ilişki içerisindedir. Tatmin düzeyi yüksek olan bireyler zihinsel ve fiziksel sağlığa sahiptirler. İş tatmini, örgütün kalifiye elemanları bünyesinde toplama ve tutma becerisinde önemli rol oynamaktadır. Bu durum ise; örgütün devamlılığını sağlamak bakımından önemlidir. İş tatmini yalnız birey için değil örgütün mutluluğu için de

önemlidir. İş tatminin düşük olduğu örgütlerde şikayetler artacak, sendikal faaliyetler daha yoğun biçimde gündeme gelecek, devamsızlık ve işgücü devri gibi sorunlar ortaya çıkacaktır.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini konusunda pek çok araştırma yapılmasına rağmen, bu iki kavramın birbirine bağımlı mı bağımsız mı olduğu konusunda henüz görüş birliğine varılmış değildir. İş tatmini kişinin işe veya onun belirli yönlerine olan duygusal tepkisini yansıtırken, örgütsel bağlılık, bir bütün olarak genel bir duyguyu yansıtmaktadır. İş tatmini bir tutumken, örgütsel bağlılık sadece bir tutum değil aynı zamanda bir davranıştır (İnce ve Gül, 2005:22).

2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırabilecek ya da azaltabilecek unsurlar, örgütün devamlılığı için önemlidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda pek çok araştırma bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurların sınıflandırılmasında pek çok araştırmacı farklı yöntemler kullanmışlardır. Schwenk, örgütsel bağlılığı dört ana gruba ayırarak incelemiştir:

- Kişisel-demografik faktörler,
- Örgütsel-görevsel faktörler,
- Geçmişteki iş yaşantıları ve tecrübeleri,
- Durumsal faktörler.

Mowday ve arkadaşları da, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri dört gruba ayırarak incelemiştir. Bunlar;

- Kişisel özellikler,
- Rol ve iş özellikleri,
- İş deneyimleri,
- Yapısal özelliklerdir (Ölçüm Çetin, 2004:99).

Bu çalışmada; örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler literatürdeki genel kullanım doğrultusunda, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç gruba ayrılarak incelenmiştir.

Tablo-7: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1. İş Beklentileri	1.İşin Niteliği ve Önemi	1. Yeni İş Bulma Olanakları
2. Psikolojik Sözleşme	2.Yönetim	2. Profesyonellik
3. Kişisel Özellikler	3.Ücret Düzeyi	3. İşsizlik Oranı
	4.Örgüt Kültürü	4. Ülkenin Sosyo-ekonomik Durumu
	5.Örgütsel Adalet	5. Sektörün Durumu
	6.Örgütsel Ödüller	
	7.Takım Çalışması	
	8.Örgütün Bulunduğu Sektörün Durumu	
	9.Rol Belirsizliği	
	10.Kariyer	
	11.İş Tatmini	
	12.Personel Devri	

Kaynak: İnce ve Gül; 2005:59.

2.6.1. Kişisel Faktörler

Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Örgütsel bağlılık yazınında, kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörlerin kapsamında, iş beklentileri, psikolojik sözleşme, kişisel özellikler yer almaktadır.

2.6.1.1. İş Beklentileri

İnsanların giderek çeşitlenen ihtiyaç ve hedeflerini karşılamak için oluşan örgütler, çoğu zaman bu amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç konumundadırlar. Örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme kapasitesi

örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanların işyerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin örgütsel bağlılıkla ilgili olduğu görüşünü ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

İşgörenlerin, örgütleriyle ilgili hedef, amaç ve beklentilerinin kişisel beklentileriyle örtüşmesi halinde örgütsel bağlılık bu durumdan olumlu bir biçimde etkilenecektir (Cohen,1992:539-554).

2.6.1.2.Psikolojik Sözleşme

Örgüt ile çalışanlar arasında genellikle iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi; iş gören ve iş veren arasında yapılan görev, hak ve hükümlülüklerin belirlendiği yazılı ve formel sözleşmedir. Psikolojik sözleşmeyi ise Schein şöyle tanımlamıştır: *“Örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir.”*

Psikolojik sözleşme, gayri resmi ve yazılı olmadığı halde örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü psikolojik sözleşme ile iş görenlerin örgütsel bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır.

2.6.1.3. Kişisel Özellikler

Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi pek çok farklı kişisel özellik örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Kişisel özellikler, örgütsel hedef ve değerlerin benimsenmesi ve örgüt faaliyetlerinin sürekliliği açısından son derece önemlidir.

- Örgütsel Bağlılık ve Yaş: Kişisel özelliklerle ilgili önemli bir değişken olarak ele alınan yaş faktörünün örgütsel bağlılıkla arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlenmiştir. İşgörenlerin genelde yaş ilerledikçe, alternatif iş olanaklarının yitilmesi endişesiyle örgütlerine zorunlu bir bağlılık duygusuyla bağlandıkları belirlenmiştir. Yaştaki artış iş sistemlerinde değerli kaynakların birikmesi anlamına gelmekte ve bu durum bireyin diğer örgütler gözündeki çekiciliğini özellikle deneyim aranmayan durumlarda düşürürken,

işgörenin de örgüt değişmelerine duyduğu arzusunu azaltmaktadır (İnce ve Gül, 2005:59). Angle ve Perry'nin 1981 yılındaki araştırmalarında; yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığına ilişkin bulgular incelenerek, işgörenin yaşı arttıkça alternatif iş olanaklarının veya farklı bir eğitim alma imkanının azaldığını ve bu nedenle de işgörenin örgüte olan bağlılığının arttığını tespit etmişlerdir (Gökmen,1996:9). Allen ve Meyer'in 1984 yılında, örgütsel bağlılık boyutlarının her biriyle yaş arasındaki ilişkiyi inceleyerek yaptıkları araştırmaya göre, duygusal bağlılık işgörenin yaşıyla doğru orantılı olarak artış gösterirken, devamlılık bağlılığı ise işgörenin yaşından etkilenmemektedir (Gökmen,1996:10). Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha fazla olmasının nedenleri aşağıdaki gibidir:

1. Yaşlı çalışanlar genç çalışanlara göre daha cazip işlere atılmayı daha riskli bulmaktadırlar.
 2. İşlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha çok güvenen yaşlı çalışanlar işlerini yaparken daha fazla tatmin duymaktadırlar.
 3. Kariyer yapma imkanları hizmet süresi ile doğru orantılıdır (Balay, 2000:41).
- Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet: Cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi pek çok araştırmaya konu olmuştur. Günümüz iş dünyasında çalışan kadın personel sayısının artmasıyla birlikte, bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısında da büyük bir artış gözlenmektedir. Örgütsel bağlılık literatüründe kadınların mı, yoksa erkeklerin mi daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Erkeklerin kadınlara oranla örgütlerine daha fazla bağlılık duyduklarına ilişkin araştırma bulgularının temel alındığı bağlılık kuramları şöyle ifade edilebilir: Gutek ve Cohen'in "iş modeli" kuramına göre; örgütsel bağlılık açısından sadece cinsiyet farkından kaynaklanan bir ayrım bulunmamaktadır. Gutek ve Cohen farklılığın kadınların ve erkeklerin farklı iş pozisyonlarında görevlendirilmesinden, başka bir ifadeyle erkeklerin kadınlara göre daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretlerde çalışmalarından kaynaklanmakta

olduğunu savunmaktadır (Gökmen,1996:8). Locosso ise; 1990 yılındaki “cinsiyet modeli” kuramında örgütsel bağlılığın cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Buna göre kadınlar kendi kimlikleri için ailedeki rollerini esas alırlar ve erkeklere göre örgütsel bağlılıkları düşüktür. Bazı araştırmacılar ise; kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduklarını savunmaktadırlar. Grusky’in 1966’da yaptığı çalışmada; kadınların buldukları pozisyona gelebilmek için daha fazla çaba harcadıkları ve bu oranda kadınların çalıştıkları örgüte olan örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu vurgulanmaktadır. Angle ve Perry’nin 1981 yılında yaptıkları araştırmaya göre ise; kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklere oranla fazla olması, kadınların çalıştıkları işyerini ve işlerini değiştirmekten hoşlanmadıklarından kaynaklanmaktadır (Sökmen, 2000:52). Kadın çalışanların erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler; kadınların ailesel rollerine daha fazla önem verip işlerini ikinci planda tutmaları ve işgücüne katılmalarının önündeki engellerin varlığıdır. Kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler ise; kadın çalışanların sık sık örgüt değiştirmek istememeleri, çalıştıkları örgütlerinde istikrarlı olmaları ve karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığı gibi engellerin kadınların motivasyonlarını ve azimlerini arttırdığı yönündedir.

- Örgütsel Bağlılık ve Eğitim: Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ele alınan bir diğer değişken ise; işgörenlerin eğitim düzeyidir. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasında ters bir ilişki olduğu gözlenmiştir. İşgörenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Bunun nedeni; daha yüksek düzeyde eğitim alan işgörenlerin alternatif iş olanaklarının fazla olması ve örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmalarındandır (Kama, 2005:97). Örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki ters yönlü ilişkiyi destekleyen araştırmaların yanı sıra, bazı araştırmacılar; eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde

etmişler ve bu ilişkinin dikkate alınmaması gerektiğini belirtmişlerdir (İnce ve Gül, 2005). Çalışanların eğitim düzeyinin yanında, örgütte sağlanan eğitim olanakları ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantı olduğu gözlenmiştir. Buna göre; örgütte sağlanan eğitim olanakları çalışanların örgüte bağlılık unsurunu güçlü tutarak önemli katkılar sağlamaktadır. İşgörenin giderleri örgüt tarafından karşılanan bir kursa katıldığında, çalıştığı kuruma güveninin artması ve kendini farklı hissetmesi ve çalıştığı kurumun kendine yatırım yaptığını düşünmesi, işgörenin motivasyonunu ve tatminini yüksek tutarak örgütsel bağlılığının gelişmesinde önemli rol oynamaktadır (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=311).

- Örgütsel Bağlılık ve Kıdem: Örgüt içindeki işgörenlerin bir unvan ya da pozisyonda çalıştıkları süre ve örgütte çalışılan toplam süre örgütsel bağlılığı belirleyici unsurları olarak ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık ve kıdem arasında doğrusal bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Cohen 1993'teki araştırmasında, bireylerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançların da arttığını belirtmiştir. Bireyin örgütüne yaptığı bir yatırım olan hizmet süresi arttıkça, kişi buna bağlı olarak örgütüne yaptığı yatırımı kaybetmemek için örgüte daha fazla bağlanmaktadır. Örgütsel bağlılık genellikle hem yaş hem de kıdemle olumlu bir ilişki göstermektedir. Ayrıca yaş ve kıdem, farklı bağlılık türlerine göre de değişik yönlerde ilişkiler ortaya koymaktadır. Allen ve Meyer'in 1993'teki araştırmalarında duygusal ve devamlılık bağlılığının, örgüt içindeki toplam süre ve herhangi bir unvan ya da pozisyonda geçirilen toplam süreden farklı etkilendiğini gözlemlemişlerdir. Örgütteki çalışılan toplam sürenin devamlılık bağlılığıyla, bir unvan ya da pozisyonda geçirilen sürenin ise duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir (Sökmen, 2000:54). Başka bir ifadeyle; örgütte çalışılan süre arttıkça örgütsel bağlılık ta artmakta, fakat bir pozisyonda geçirilen süre duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır.
- Örgütsel Bağlılık ve Irk: Örgütsel bağlılıkla ilgili önemli bir değişken de ırktır. Farklı milliyet ve ırka mensup işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları arasında önemli farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir (İnce ve

Gül, 2005). Irk değişkeninin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci de önem kazanmaktadır. Bir milletin kendine özgü yaşam biçimi, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri gibi toplumsal ve kültürel değerleri farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Yaş, ırk, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve medeni hal gibi kişisel özelliklerin ve iş beklentileri ile psikolojik sözleşmenin yanında iş görenin ailevi, ekonomik ve sağlık durumu da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasındadır (İnce ve Gül, 2005: 70).

2.6.2. Örgütsel Faktörler

İş ve çalışma yaşamına ait değerleri kapsayan örgütsel faktörlerle örgütsel bağlılık yakından ilişkilidir. Örgütsel faktörler; örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgütsel ödüller, ücret sistemi, örgüt kültürü, yönetim tarzı ve yönetime katılma olanakları ve takım çalışması şeklinde incelenecektir.

2.6.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgüt yapısı ile ilgili bazı özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezileşme derecesi, fonksiyonel olarak diğer birimlere bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Örgütün büyüklüğü ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. Örgütlerde çalışan işgören sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe, bürokratik eğilimler de artmaktadır. Buna göre; işgörenler büyük örgütlerle kendilerini özdeşleştirmekte zorluk çekmektedirler. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi biçimde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı ve her kademedeki işlerin nasıl yapılacağına dair ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Büyük örgütler, üyelerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve bireyler arası etkileşim fırsatları sağlayarak işgörenlerin bağlılık düzeylerini arttırabilmektedirler.

2.6.2.2. Ücret

Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında işgörenler yaptıkları işler karşılığında belirli bir ücret almaktadırlar. Bireylerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bazı işgörenler, özellikle de ekonomik sıkıntı çeken bireyler için, ücret konusundaki tatmin, iş arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlere göre daha fazla önem taşımaktadır. Ücretle ilgili düşüncelerin oluşmasında geçim ve yaşam standardı etkili olmakla birlikte, diğer bireylerin aldıkları ücret düzeyleri de etkili olmaktadır. Çalışanlardaki en yaygın davranışlardan biri de kendi ücretlerini, diğer bireylerin ücretleri ile karşılaştırmaktır. Gelir dağılımı üzerine yapılan araştırmalarda; işgörenlerin hak ettikleri ücreti alıp almadıkları konusundaki yargıya, kendileriyle benzer gruplarla yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda ulaştıkları belirlenmiştir (Mırowsky, 1982: 1404-1416). Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimlerinin de bağlılığı etkilediğini göz önünde bulundurursak, işgörenler örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları da o derece yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005:73).

2.6.2.3. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Ödüller, başarılı bir performans sergileyen işgörene “teşekkür” mesajını iletmenin iyi bir yoludur. Örgütsel ödüllerin amacı; “yaptığın işi takdir ediyoruz” ve “sana değer veriyoruz” mesajını işgörene iletme (Barutçugil, 450).

Ödemeler, statüde ilerleme, ücret dışı yan gelirler, terfi, tanınma, bir işe başlama ya da bitirme sorumluluğu gibi ödüller işgörenin bağlılık duymasında veya bağlılığının artmasında önemli araçlardır (Carrel,v.d., 1998:105).

Tüm işgörenlerin aynı şekilde tanınmak istendiği ya da aynı tarz ödüllerden hoşlandığını düşünmek, insanları yönetmede bir hata olarak değerlendirilebilir. Ancak; tüm işgörenler bireysel farklılıklarına rağmen, örgüt için ne kadar değerli olduklarının, yaptıkları işin ne kadar önemli olduğunu ve ne kadar önemli bir iş başardıklarını yöneticilerinden duymak, onların takdirini kazanmak isterler.

Yetenekli işgörenleri örgütte tutmanın en önemli aracının artık sadece para olmadığı bilinen bir gerçektir. Para, yetenekli iş görenin örgütte kalıcılığının garantisi değildir. İşgörenlerinin iyi yaptıkları işlerinin farkına varan ve takdir etmeyi bilen yöneticilerin, çalışanlarını örgütte tutma şansları daha yükselecektir (Barutçugil, 473).

2.6.2.4. Yönetim Tarzı ve Yönetime Katılma Olanakları

İş ve iş ortamına ilişkin değişkenlerle örgütsel bağlılığın ilişkisini saptayan araştırmalarda, işgörenlerin yöneticilerine yönelik algıların çok önemli olduğu saptanmıştır. Yenilikçi, güvenilir, açık görüşlü ve uyumlu olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını arttırdığı ve bu yöneticilerin yüksek örgütsel bağlılık için gerekli olan psikolojik iklimi geliştirmekte önemli katkı sağladıkları görülmüştür (Çakır, 154).

Yönetim tarzı da örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı arttırmaktadır. Bu da verimliliğin ve yenilikçiliğin artmasına sebep olmaktadır. Yönetim tarzının verimlilikteki etkisini, Accountemps'in başkanı Max Messmer; “ işgörenlerin çabalarının değerlendirilmesi ve sonuçlara yönetimce değer verilmesi işgörenleri daha verimli yapmaktadır” şeklinde ifade etmektedir.

Yoshiko Yamada tarafından yapılan bir araştırmada; pozitif yönetici yaklaşımının işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırdığını göstermektedir. Ters durumda ise; işgörenlerin kendilerine güvenleri ve öz saygıları azalacaktır. Çalışanların öneri ve şikayetlerinin dinlenmemesi ve dikkate alınmaması, çalışanların kabul görmediklerini hissetmelerine sebep olabilir. Bütün bu unsurlar, çalışanların yönetime güvenlerini sarsacak ve örgütsel bağlılıklarını azaltabilecektir (Yamada, 2002:23).

2.6.2.5. Takım Çalışması

Örgütsel bağlılık yazınında genellikle takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı kabul edilmektedir. Günümüzde örgütler giderek çeşitlenen ve çoğalan birçok sorun ve zorlukları bireysel becerilerinden çok, takım ruhu ve çalışmasıyla aşabileceklerini düşünmektedirler. İşlerine, arkadaşlarına ve örgütlerine

karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının, yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir. Bir takımın verdiği kararların işbirliği içinde alınma derecesi örgütsel bağlılığın artmasıyla doğru orantılıdır. Takım çalışması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha samimi ve dostane bir ortamda sürdürülmesinde olanak sağlamaktadır. Bu samimi ortam da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir(İnce ve Gül, 2005: 80-81).

2.6.2.6. Örgütsel Kültür

Örgütsel kültür, örgütü kendine özgü kişiliği ile ortaya koyan ve diğer örgütlerden farklı kılan varsayımlar, değerler ve sembollerdir. Her örgütün, diğer örgütlerden farklı ve kendine özgü bir kültürü vardır ve örgütlerin başarısında sahip oldukları kültür önemli bir rol oynamaktadır. Schneider; ne kadar iyi olursa olsun örgüt kültürü ile uyum sağlayamamış bir yönetim düşüncesinin uygulamada başarılı olamayacağını ifade etmiştir.

2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler

Bireyin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörleri profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları olarak ele alınacaktır.

2.6.3.1. Profesyonellik

Mesleki bağlılıkla ilişkili olan profesyonellik kavramını Morrow ve Goetz; “bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesi” olarak tanımlamışlardır. Literatürde profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik tespit edilmiştir. Bunlar:

- Profesyoneller, sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi toplantılara katılarak ve kitap v.b. yayınları takip ederek bir cemaatleşme havası taşırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Uzun zamandan beri profesyonel-örgütsel çatışma üzerinde duran davranış bilimciler ve sosyologlar, profesyonel-örgütsel çatışmasının örgütsel bağlılık, performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi bulunduğunu ifade etmişlerdir. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi alanlardaki profesyoneller için ya mesleki bağlılık ya da örgütsel bağlılık önem kazanmaktadır. İkisine birden bağlılık geliştirmeye çalışmak ise bireyde ikilem doğurabilmektedir. Profesyonellerde karşılaşılan bu ikilemi gidermek için, mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir (İnce ve Gül, 2005:84-85).

2.6.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Bireyin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli unsur yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle ülkemiz gibi işsizlik oranlarının yüksek olduğu ülkelerde bu unsur da önem kazanmaktadır. Örgütsel bağlılık literatüründe, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı yönünde görüş birliği bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:85).

Amerika'da yapılan bir araştırmada; master yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıklarından altı ay sonra, başka iş teklifleri almadıklarında örgütsel bağlılıklarının arttığı gözlenmiştir. Bu öğrencilerin yüksek ücretle işe başladıklarında ise; yeni iş bulma olanaklarının bulunup bulunmaması bir şey değiştirmemekte, aynı örgütsel bağlılık devam etmektedir. Yeni iş bulma olanakları ile ilgili unsurların yanı sıra iş arama davranışlarının da bağlılıkla ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre iş arama davranışları bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005:86).

2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, örgütsel bağlılık derecesiyle ilişkili olarak, olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. 1987 yılındaki çalışmasında Randal; örgütsel bağlılık düzeyleri ve bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını araştırmıştır. Bu açıdan bakıldığında; düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık düzeyleri ve bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilebilir. Tablo 8'de örgütsel bağlılık düzeyleri ayrıntılı biçimde belirtilmiştir:

Tablo-8: Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, özgünlük, yenileşme, insan kaynaklarının daha etkin bir biçimde kullanılması.	Yavaş mesleki ilerleme ve gelişme, dedikodu sonucu oluşan kişisel maliyetler, örgütten ihraç yada örgütün amaçlarını bozma.	İş devri düşük performansın engellenmesi, Söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları.	Yüksek iş devri, işe geç kalma, örgütte kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, zarara yol açan dedikodu, iş gören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol.
İlimli Bağlılık Düzeyi	Gelişmiş aidiyet duygusu, güvenlik, yeterlik ve sadakat duyguları, yaratıcı bireycilik ve kimliğin korunması.	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatlarının sınırlı olması.	Artan iş gören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu.	İş görenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, iş görenin örgütsel istekleri ile örgüt dışı isteklerinin sınırlanması, örgütsel etkililikte düşüş.
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel kariyer ilerlemesi ve davranışın örgütçe ödüllendirilmesi. Bireyin iş yapma tutkusu.	Bireysel gelişme, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının sınırlanması, değişime karşı direnç, aile ve sosyal ilişkilerde gerilim.	Güvenli ve dengeli iş gücü, iş gören daha yüksek üretim için örgüt istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev ayrımı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli iş görenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme.

Kaynak: Randall;1987:462.

2.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık düzeylerinde birey ve örgütün karşılaşılabilecekleri olumlu sonuçları aşağıdaki gibi ifade edebiliriz.

Olumlu Sonuçlar: Birey, düşük örgütsel bağlılık durumunda yaratıcılığını ortaya koyma şansı elde edebilir. Bunun yanında olası iş alternatifleri arayışında olacağından insan kaynaklarının verimli kullanılması söz konusu olabilir. Örgütsel anlamda düşük bağlılık ise; işgören devrinin yüksek olması dolayısıyla, yıkıcı ve düşük performans gösteren bireylerin örgüt amaçlarına zarar verme ihtimalleri bu şekilde kısıtlanmış olacaktır.

Olumsuz Sonuçlar: Düşük örgütsel bağlılığın birey açısından olumsuz sonuçları incelendiğinde; işgören bireysel görevlerini ihmal etmesinin yanında grup bağlılığının sağlanması ve devamı için daha az çaba göstermektedir. Bu durum da işgörenlerin mesleki yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü yöneticiler güvendikleri iş görenleri tercih edip, diğerlerini gözden çıkarabilmektedirler. Bu nedenden dolayı düşük bağlılığa sahip iş görenlerin terfi etme olanakları azalmaktadır (Randall, 1987:461). Düşük bağlılık genellikle; yüksek düzeyde iş gören devri, yüksek devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, iş gören hırsızlığı ve benzeri sonuçlarla ilişkili bulunmuştur.

2.7.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

Bireysel deneyim açısından güçlü, fakat örgüte bağlılık ve özdeşleşmenin tam olmadığı bir seviye olan ılımlı örgütsel bağlılığın sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Olumlu Sonuçları: Bu bağlılık düzeyinde işgörenler, örgütün kendilerini şekillendirme çabalarına karşı çıkıp, kimliklerini korumak için çaba sarf etmektedirler. İşgörenler bir yandan örgütle bütünleşirken, diğer yandan da kişisel değerlerine sahip çıkabilmektedirler. Bu durumda bireyin örgüte hizmet süresinde bir artışa neden olmakta, örgütten ayrılma isteği azalabilmekte ve iş tatmini seviyesinde artışa neden olabilmektedir (Randall, 1987:463-464).

Olumsuz Sonuçları: İlimli örgütsel bağlılığın olumsuz sonucu ise; bireyin topluma sorumluluk ve örgüte sadakat arasında bir bocalama ve çatışma yaşamasıdır. Bu durum da örgütün verimsiz işleyişine neden olabilir (Randall, 1987:464).

2.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyine ilişkin olumlu ya da olumsuz sonuçlar ise şöyle ifade edilebilir:

Olumlu Sonuçlar: İşgören bu bağlılık düzeyinde, meslekte başarı ve doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşı örgüte olan sadakatini yüksek derecede devam ettirmektedir. Bu bağlılık düzeyinde “örgüte sadakat, örgütün sadakatini sağlar” anlayışını görmek mümkündür. Örgütler işgörenlerinin sadakatlerine karşılık, onları üst pozisyonlara yükselterek ya da yetkilendirerek ödüllendirirler (Randall;1987: 464). Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler, aynı zamanda işlerine de bağlı iseler örgütün en değerli üyeleri olurlar. Bu gibi işgörenler örgüt içinde “kurumsal yıldızlar” olarak adlandırılırlar. Kurumsal yıldızların örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığına uğramaları, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk, az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları sonucunda olur (Blau ve Boal, 1987:294).

Olumsuz Sonuçlar: Randall’a göre; bazen işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını kısıtlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yenileşmeye ve gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık bazen, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı ve örgüt yararı için birleşik suçlar işleme gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir (Randall, 1987: 465).

Yüksek örgütsel bağlılıkla birlikte yüksek iş bağlılığı olan bireyler, zamanlarının büyük çoğunluğunu işlerine ve örgütlerine ayırdıkları için aile sorumluluklarını göz ardı etmekte, ev ve iş yaşantısı arasında bir denge kuramamaktadırlar (Randall, 1987:465).

Yüksek örgütsel bağlılığın örgüt açısından olumsuz sonuçları ise; örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten verim sağlasa da; bu bağlılık

türünün verimlilik açısından olumsuz etkileri olduğu öne sürülmektedir. Bu durumda örgüt, yüksek derecede bağlılık gösteren, fakat örgütün gerektirdiği koşullara uymayan işgörenleri kendisine çekebilir. Yüksek bağlılık düzeyi; örgütsel esnekliğin azalmasına, geçmişteki uygulama ve politikalara aşırı güven duymaya, gelişime ve değişime karşı dirence sebep olmaktadır (Randall, 1987:466).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI

Çalışmanın son bölümü olan bu bölümde ise, ilk iki bölümde ele alınan konular ışığında, Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Selimiye Devlet Hastanesi çalışanlarına uygulanan anket sonuçları değerlendirilmektedir.

3.1. Problem

Araştırmanın problemi, “sağlık kurumlarında örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi var mıdır?” sorusunu araştırmaktır. Yapılacak çalışmada örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etki düzeyi ölçülmeye çalışılacak, “örgüt kültürü” ve “örgütsel bağlılık” kavramları ele alınarak problem açıklanmaya çalışılacaktır.

3.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı; sağlık kurumlarında örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine etkilerini ölçmek ve aralarındaki benzerlik ve/veya farklılıkları tespit etmektir. Sağlık kurumlarında çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının, çalıştıkları kurumun örgüt kültürü ile ilgili bağlantısı incelenerek bu alandaki literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Çalışmanın hipotezleri;

H₁: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₂: Anket uygulanan Edirne Selimiye Devlet Hastanesi ile Trakya Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi arasında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından anlamlı bir fark vardır.

H₃: Anket uygulamasına katılan çalışanların eğitim düzeyleri, örgüt kültürüne yönelik algılamalarını ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H₄: Anket uygulamasına katılan çalışanların gelir düzeyleri, örgüt kültürüne yönelik algılamalarını ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H₅: Anket uygulanan çalışanların cinsiyetleri ile örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₆: Anket uygulanan çalışanların statülerine göre örgütsel bağlılık ve örgüt kültürüne yönelik algılamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

3.3. Önem

Toplumların refah düzeylerinin yaratıldığı yerler kamu ya da özel olsun mal ve hizmet üreten işletmelerdir. Sağlık ise, günlük yaşamı etkileyen en önemli konulardan biridir. Devletin yerine getirmekle yükümlü sayıldığı en önemli hizmetlerden biri de sağlık hizmetleridir. Sağlık sektöründe iş yoğunluğunun fazla olması, toplumda sağlık hizmeti bekleyen bireylerin gereken kalite ve zamandan yoksun kalması anlamına gelmemektedir. Sağlık kuruluşlarında örgüt kültürünün örgütsel bağlılık düzeyine etkisi ile ilgili bulgular sonucunda getirilen önerilerin etkin kılınıp uygulanması; sağlık hizmeti gören bireylerin memnuniyetlerini sağlayacağı gibi, sağlık hizmetlerinde çalışanların performans düzeyinde ve örgüte bağlılıklarında da bir takım artışlar meydana getirecektir.

3.4. Sayıtlar

Bu çalışmada;

- Örgüt kültürünün sağlık sektöründe örgütsel bağlılığa etkisinin araştırılmasının uygun olacağı varsayılmaktadır.
- Bu çalışmanın Edirne ilindeki sağlık kuruluşlarında uygulanmasının çalışmada hedeflenen bulguları sunacağı varsayılmaktadır.
- Çalışanların örgüt kültürü boyutları ve örgütsel bağlılık anketinde sorulan soruları okuyup anlayabildikleri,

- Araştırmaya konu olan deneklerin araştırmanın amacına uygun olarak seçildikleri,
- Veri toplamak üzere geliştirilen ölçeklerin araştırmanın amacını gerçekleştirmeye uygun olduğu,
- Veri toplamak üzere geliştirilen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerine, ankete katılan çalışanların içtenlikle ve tarafsız olarak katıldıkları kabul edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma;

- Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamaya ve betimlemeye yönelik olarak Trakya Üniversitesi Sağlık Uygulama Merkezi ve Selimiye Devlet Hastanesi görev yapan çalışanlarla,

- Toplanan sayısal verilerin güvenilirliği ve geçerliği, anket tekniğinin özelliğiyle ve sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların genel sınırlılıkları ve sosyal beğenirlik etkisi ile sınırlıdır.

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

3.6.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Trakya Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde çalışan 577 doktor, 867 hemşire, 144 kadrolu ve sözleşmeli sekreter ve Edirne Selimiye Devlet Hastanesi'nde çalışan 49 doktor, 77 hemşire, 22 sağlık personeli, 70 sekreter oluşturmaktadır.

Trakya Üniversitesi Hastanesinde dağıtılan 400 anketten 371 anket formu geri dönmüş, Selimiye Devlet Hastanesinde dağıtılan 150 anketten 101 anket formu geri dönmüş ve uygulamaya konmuştur.

Anket dağıtımı tesadüfi örneklem metoduyla yapılmıştır. Örneklem seçiminde farklı demografik özelliklere sahip, her kademedeki kişiye ulaşmaya çalışılmıştır.

3.6.2. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmış, ilgili literatür taraması sonucu hazırlanan anket formlarından yararlanılmıştır. Anket soruları ilgili sağlık kuruluşlarındaki örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarını irdelenmek doğrultusunda düzenlenmiş sorulardan oluşturularak, üç bölüm içinde toplam 61 soru olarak hazırlanmıştır.

Birinci bölümde kişisel bilgileri saptamak amacıyla 9 soru yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık düzeylerini ve etkileyen faktörleri saptamak amacıyla 25 soru yer alırken, son bölümde ise 27 soru sorulmuş ve örgüt kültürü ile örgüt kültürünü oluşturan çalışanlar açısından örgütün algılanma düzeyi, örgüt içi ilişkiler ve çalışma ortamı irdelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın, Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi ve Selimiye Devlet Hastanesi bünyesinde uygulanması için Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanlığına ve Selimiye Devlet Hastanesi Başhekimliğine dilekçe ile başvurulmuş, gerekli izinler alındıktan sonra, her iki sağlık kurumundaki personele tek tek bırakılarak uygulamanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Uygulamada güvenilirliği sağlamak amacıyla katılımcılara kimliklerinin çalışmada yer almayacağı hakkında bilgi verilmiştir. Hem örgüt kültürü hem de örgütsel bağlılık ölçeklerinde deneklerden, “katılma dereceleri” sütunundaki hanelerden kendi görüşlerine göre olanları işaretlemeleri istenmiştir. Soruların cevaplanması için beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Her iki ölçek için oluşturulan beşli likert ölçek dereceleri Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo -9: Ölçeklerdeki Seçeneklerin Likert Ölçeğine Göre Dereceleri

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Ölçeklerin en arkasına boş bir sayfa ilave edilerek, ölçeğe cevap verecek çalışanların ölçekte yer almayan konularla ilgili görüşlerini yazabilecekleri açık uçlu bir soru yöneltmiştir. Deneklerin bir kısmı bu boş sayfaya görüşlerini ve yorumlarını belirtmişlerdir. Bu görüşler çalışmanın sonuçlar kısmında kullanılmıştır.

3.6.3. Araştırma Verilerinin İstatistiksel Analizi

Sonuçlar ortalama \pm Standart Sapma ya da sayı (yüzde) olarak ifade edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu tek örneklem Kolmogorov Smirnov test ile incelenmiştir. İki kategoriden oluşan değişkenlerin karşılaştırılmasında değişkenler normal dağılım gösterdiğinden Bağımsız gruplarda t-testi kullanılmıştır. İki'den fazla kategoriden oluşan değişkenlerin karşılaştırılmasında değişkenler normal dağılım gösterdiğinden tek yönlü varyans analizi, değişkenler arası ilişkileri incelemeye ise Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. $p < 0.05$ değeri istatistiksel anlamlılık sınırı olarak kabul edilmiş, istatistiksel analizlerde Statistica 7.0 (Lisans no: 31N6YUCV38) paket programı kullanılmıştır.

3.7. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

3.7.1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada uygulanan anket formunda demografik özellikleri belirlemeye, örgüt içindeki ankete katılan çalışanlar hakkında kişisel ve tanıtıcı bilgiler elde etmeye yönelik olarak 9 adet soru bulunmaktadır.

Tablo-10: Örneklemin Cinsiyet Dağılımı

CİNSİYET	Selimiye Devlet Hastanesi		Trakya Üniversitesi Hastanesi		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Kadın	73	%72,3	235	%63,3	308	%65,3
Erkek	28	%27,7	136	%36,7	164	%34,7
Toplam	101	%100	371	%100	472	%100
					p	0,227

Tablo 10'daki veriler incelendiğinde, Selimiye Devlet Hastanesi'nde anket uygulanan 101 çalışandan %72,3'ü kadın, %27,7'si erkektir. Trakya Üniversitesi Hastanesinde ise, anket uygulanan 371 çalışandan %63,3'ü kadın, %36,7'si erkektir. Verilere göre; Trakya Üniversitesi Hastanesinde ankete katılan erkek çalışanların oranı Selimiye Devlet Hastanesinde ankete katılan erkek çalışanlara göre daha yüksektir. İki sağlık kuruluşu arasında cinsiyet açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. $p > 0,227$

Tablo-11: Örneklemin Medeni Hal Durumuna Göre Dağılımı

MEDENİ HAL	Selimiye Devlet Hastanesi		Trakya Üniversitesi Hastanesi		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Bekar	68	%67,3	181	%48,8	249	%52,8
Evli	31	%30,7	183	%49,3	214	%45,3
Diğer	2	%2,0	7	%1,9	9	%1,9
Toplam	101	%100	371	%100	472	%100
					p	0,004

Tablo 11'deki veriler incelendiğinde, Selimiye Devlet Hastanesi'nde anket uygulanan 101 çalışandan 68'i bekar, 31'i evli ve 2'si dul ya da boşanmıştır. Trakya Üniversitesi Hastanesi'nde ise; anket uygulanan 371 çalışandan 181'i bekar 183'ü evli ve 7'si dul ya da boşanmıştır. Verilere göre; Selimiye Devlet Hastanesinde anket uygulanan bekar çalışanların oranı, Trakya Üniversitesi Hastanesinde anket uygulanan bekar çalışanlara göre daha yüksektir. İki sağlık kuruluşunun arasında medeni hal açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır. $p < 0,004$

Tablo-12: Örneklemin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

YAŞ	Selimiye Devlet Hastanesi		Trakya Üniversitesi Hastanesi		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
21-25	13	%12,9	94	%25,3	107	%22,7
26-30	18	%17,8	121	%32,6	139	%29,4
31-35	21	%20,8	93	%25,1	114	%24,2
36-40	19	%18,8	34	%9,2	53	%11,2
41 ve üstü	30	%29,7	29	%7,8	59	%12,5
Toplam	101	%100	371	%100	472	%100
					p	0,001

Anket uygulamasına katılanların yaş durumuna göre dağılımı Tablo 12’de görülmektedir. Buna göre, Selimiye Devlet Hastanesi’nde ankete katılan çalışanların % 12,9’u 21-25 yaş arası, %17,8’i 26-30 yaş arası, %20,8’i 31-35 yaş arası, %18,8’i 36-40 yaş arası ve %29,7’si 41 yaş ve üzeridir. Trakya Üniversitesi Hastanesi’nde ise; %25,3’ü 21-25 yaş arası, %32,6’sı 26-30 yaş arası, %25,1’i 31-35 yaş arası, %9,2’si 36-40 yaş arası ve %7,8’i 41 yaş ve üzeridir. Veriler sonucunda; Selimiye

Devlet Hastanesi'nde 41 ve üzeri yaş ortalamasına sahip çalışanların oranı, Trakya Üniversitesi Hastanesi'nde 41 ve üzeri yaş ortalamasına sahip çalışanlara göre daha yüksektir. Anket uygulamasına katılan her iki kurumun çalışanlarının yaş durumuna göre aralarında anlamlı farklılık vardır. $p < 0,001$

Tablo-13: Örneklemin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

KIDEM	Selimiye Devlet Hastanesi		Trakya Üniversitesi Hastanesi		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
0-5 yıl	27	%26,7	194	%52,3	221	%46,8
6-10 yıl	15	%14,9	82	%22,1	97	%20,6
11-15 yıl	14	%13,9	58	%15,6	72	%15,3
16-20 yıl	26	%25,7	22	%5,9	48	%10,2
21 ve üstü	19	%18,8	15	%4,0	34	%7,2
Toplam	101	%100	371	%100	472	%100
					p	0,001

Selimiye Devlet Hastanesi'nde anket uygulanan çalışanların çalışma süreleri ile ilgili veriler incelendiğinde, işgörenlerin %26,7'si 0-5 yıl, %14,9'u 6-10 yıl, %13,9'u 11-15 yıl, %25,7'si 16-20 yıl, %18,8'i ise 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. Trakya Üniversitesi Hastanesi'nde ise; anket uygulanan çalışanların

çalışma süreleri ile ilgili veriler incelendiğinde, iş görenlerin %52,3'ü 0-5 yıl arası, %22,1'i 6-10 yıl arası, %15,6'sı 11-15 yıl arası, % 5,9'u 16-20 yıl arası, %4'ü 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. Selimiye Devlet Hastanesi ile Trakya Üniversitesi Hastanesi arasındaki çalışma süreleri karşılaştırıldığında; Selimiye Devlet Hastanesi'nde çalışanların çalışma sürelerinin daha uzun olduğu görülmektedir. $p<0,001$.

Tablo-14: Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

EĞİTİM	Selimiye Devlet Hastanesi		Trakya Üniversitesi Hastanesi		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Ortaöğretim	2	%2,0	14	%3,8	16	%3,4
Lise	24	%23,8	73	%19,7	97	%20,6
Üniversite	60	%59,4	180	%48,5	240	%50,8
Lisansüstü	1	%1,0	14	%3,8	15	%3,2
Tıpta Uzmanlık	14	%13,9	90	%24,3	104	%22,0
Toplam	101	%100	371	%100	472	%100

Tablo 14'teki veriler incelendiğinde; Selimiye Devlet Hastanesi'nde ankete katılanların; %2'si ortaöğretim, %23,8'i lise, %59,4'ü üniversite, %1'i lisansüstü ve

%13,9'u tıpta uzmanlık eğitimi almıştır. Trakya Üniversitesi Hastanesi'nde ise; ankete katılanların %3,8'i ortaöğretim, %19,7'si lise, %48,5'i üniversite, %3,8'i lisansüstü, %24,3'ü tıpta uzmanlık eğitimi almıştır.

Tablo-15: Örneklemenin Konumlarına Göre Dağılımı

KONUM	Selimiye Devlet Hastanesi		Trakya Üniversitesi Hastanesi		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Doktor	14	%13,9	94	%25,3	108	%22,9
Hemşire	29	%28,7	133	%35,8	162	%34,3
İdari personel	16	%15,8	52	%14,0	68	%14,4
Sağlık Personeli	18	%17,8	43	%11,6	61	%12,9
Teknik Personel	8	%7,9	18	%4,9	26	%5,5
Yardımcı Hizmetler	16	%15,8	31	%8,4	47	%10,0
Toplam	101	%100	371	%100	472	%100

Tablo 15'teki veriler incelendiğinde; Selimiye Devlet Hastanesi'ndeki katılımcıların %13,9'unu doktorlar, %28,7'sini hemşireler, %15,8'ini idari personel, %17,8'ini sağlık personeli, %7,9'unu teknik personel, %15,8'ini yardımcı personel oluşturmaktadır. Trakya Üniversitesi Hastanesi'ndeki katılımcıların ise; %25,3'ünü doktorlar, %35,8'ini hemşireler, %14'ünü idari personel, %11,6'sını sağlık personeli, % 4,9'unu teknik personel, %8,4'ünü yardımcı personel oluşturmaktadır.

Tablo-16: Örneklemin Statülere Göre Dağılımı

STATÜ	Selimiye Devlet Hastanesi		Trakya Üniversitesi Hastanesi		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Kadrolu	69	%68,3	214	%57,7	283	%60,0
Sözleşmeli	32	%31,7	157	%42,3	189	%40,0
Toplam	101	%100	371	%100	472	%100
					p	0,141

Tablo 16'daki veriler incelendiğinde Selimiye Devlet Hastanesi'nde anket uygulanan katılımcıların % 68,3'ünü kadrolu çalışanlar, %31,7'sini sözleşmeli çalışanlar oluşturmaktadır. Trakya Üniversitesi Hastanesi'nde anket uygulanan katılımcıların % 57,7'sini kadrolu çalışanlar, % 42,3'sini ise; sözleşmeli çalışanlar oluşturmaktadır. Trakya Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan sözleşmeli personel ile Selimiye Devlet Hastanesi'nde çalışan sözleşmeli personel arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. $p>0,141$

Tablo-17: Örneklemin Gelir Durumuna Göre Dağılımı

GELİR	Selimiye Devlet Hastanesi		Trakya Üniversitesi Hastanesi		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
500-1000 TL	31	%30,7	99	%26,7	130	%27,5
1001-1500 TL	22	%21,8	163	%43,9	185	%39,2
1501-2000 TL	29	%28,7	56	%15,1	85	%18,0
2001-2500 TL	7	%6,9	42	%11,3	49	%10,4
2500 TL ve üstü	12	%11,9	11	%3,0	23	%4,9
Toplam	101	%100	371	%100	472	%100
					p	0,001

Tablo 17'deki veriler incelendiğinde; Selimiye Devlet Hastanesi'nde anket uygulanan çalışanların, %30,7'si 500-1000 TL, %21,8'i 1001-1500 TL, %28,7'si 1501-2000 TL, %6,9'u 2001-2500 TL, %11,9'u 2500 TL ve üzeri gelir düzeyine sahiptir. Trakya Üniversitesi Hastanesi'nde anket uygulanan çalışanların, %26,7'si

500-1000 TL, %43,9'u 1001-1500 TL, %15,1'i 1501-2000 TL, %11,3'ü 2001-2500 TL, %3'ü 2500 TL ve üzeri gelir düzeyine sahiptir. Veriler incelendiğinde; Selimiye Devlet Hastanesi'nde anket uygulanan çalışanların %30,7'lik çoğunluğunun gelir düzeyi 500-1000 TL arasında ve çalışanların %11,9'luk kısmının da gelir düzeyinin 2500 TL ve üstü olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, Selimiye Devlet Hastanesi çalışanlarının gelir düzeyleri arasında önemli farklar olduğu görülmüştür. $p < 0,001$

Tablo-18: Örneklemin Çocuk Sahipliği Durumuna Göre Dağılımı

ÇOCUK	Selimiye Devlet Hastanesi		Trakya Üniversitesi Hastanesi		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Çocuk yok	38	%37,6	223	%60,1	261	%53,3
1 çocuk	37	%36,6	100	%27,0	137	%29,0
2 çocuk	25	%24,8	39	%10,5	64	%13,6
3 çocuk	1	%1,0	6	%1,6	7	%1,5
4 çocuk ve üstü	0	%0	3	%0,8	3	%0,6
Toplam	101	%100	371	%100	472	%100
					p	0,001

Tablo 18'deki veriler incelendiğinde, Selimiye Devlet Hastanesi'nde anket uygulanan çalışanların %37,6'sının çocuğunun olmadığı, %36,6'sının 1 çocuk,

%24,8'i 2 çocuk, %1'inin 3 çocuğu olduğu görülmüştür. Selimiye Devlet Hastanesi'nde 4 çocuk ve üzeri çocuk sahibi katılımcı bulunmamaktadır. Trakya Üniversitesi Hastanesi'nde anket uygulanan çalışanların, %60,1'inin çocuğunun olmadığı, %27'sinin 1 çocuk, %10,5'inin 2 çocuk, %1,6'sının 3 çocuk, %0,8'inin 4 çocuk ve üzeri çocuğu olduğu görülmüştür. İncelediğimiz verilere göre, Trakya Üniversitesi Hastanesi'nde çocuk sahibi olmayan çalışanların oranı, Selimiye Devlet Hastanesi'nde çocuk sahibi olmayan çalışanlara göre daha yüksektir. $p < 0,001$

3.7.2. Güvenilirlikler

Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü ölçeklerinin iç tutarlılıklarını ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Tablo-19: Güvenirlilik Analizi

	Cronbach's Alpha
Örgütsel Bağlılık	0.840
Çalışma Alanı ile İlgili Bağlılık	0,746
Duygusal Bağlılık	0,631
Devam Bağlılığı	0,543
Normatif Bağlılık	0,561
Örgüt Kültürü	0,909
Sosyalleşme-Örgütsel Yapı	0,824
Semboller-İş gören Seçimi	0,802
Tarihsel Geçmiş-İletişim	0,552
Tören-Toplantı	0,784

Cronbach's Alpha (α) katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin birbirleriyle olan tutarlılıklarının (iç tutarlılık) bir ölçüsüdür. Yani, maddelere verilen cevaplar

(puanlar) arasındaki benzerlik ve dolayısıyla maddelerin birbirine benzerliği ölçölmek istenmektedir. Ölçeğin α katsayısı ne kadar yüksek ise, ölçekte bulunan soruların o ölçüde birbiriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan sorulardan oluğuğu şeklinde yorumlanır. α katsayısı 0 ile 1 arasında değişen bir değerdir. Negatif değer almaz. Bu sayı 1'e yaklaştıkça ölçedeğin güvenilirliğinin, yani soruların birbirleriyle olan tutarlılıklarının yüksek olduğu kabul edilir (Tezbaşaran; 1997:46).

Bu araştırmada; iki ölçedeğin ve tüm boyutların güvenilirlik düzeyi SPSS programında ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizi sonucunda; örgütsel bağlılık boyutu 0,840 yüksek güvenilirlik düzeyinde görölmüştür. Örgütsel bağlılık alt kategorilerinin güvenilirlik düzeyi ise; çalışma alanı ile ilgili bağlılık 0,746 ile yüksek güvenilirlik düzeyinde, duygusal bağlılık 0,631 ile düşük güvenilirlik düzeyinde, devam bağlılığı 0,543 ile düşük güvenilirlik düzeyinde, normatif bağlılık 0,561 ile düşük güvenilirlik düzeyinde tespit edilmiştir. Örgüt kültürü boyutu ise 0,909 ile yüksek güvenilirlik düzeyindedir. Örgüt kültürünün alt kategorilerinin güvenilirlik düzeyi, sosyalleşme-örgütsel yapı 0,824 ile yüksek güvenilirlik düzeyinde, semboller-işgören seçimi 0,802 ile yüksek güvenilirlik düzeyinde, tarihsel geçmiş-iletişim 0,552 ile düşük güvenilirlik düzeyinde, tören-toplantı 0,784 ile yüksek güvenilirlik düzeyinde tespit edilmiştir.

3.7.3. Korelasyon Analizleri

Tablo-20: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Spearman Korelasyon Analizi

		Örgütsel Bağlılık
Örgüt Kültürü	r	0,745
	p	<0,001
Sosyalleşme-Örgütsel yapı	r	0,685
	p	<0,001
Semboller- İşgören Seçimi-Katılım	r	0,674
	p	<0,001
Tarihsel Geçmiş-İletişim	r	0,574
	p	<0,001
Tören-Toplantı	r	0,451
	p	<0,001

* Spearman Korelasyon Analizi

Korelasyon analizleri istatistik biliminde; rastgele seçilmiş iki farklı durum arasındaki ilişkiyi görmemize olanak sağlamaktadır. Korelasyon katsayısı negatif (-) veya pozitif (+) değerler alabilir. Her iki durumda da 1'e yaklaşıldıkça iki durum arasındaki ilişki kuvvetlenmektedir. Ancak bu ilişki neden-sonuç ilişkisi olarak algılanmamalıdır. Bu ilişki matematiksel olup, durumlar arasındaki korelasyon katsayısı negatif ise, durumların aralarında ters orantı; pozitif ise, durumların aralarında doğru orantı bulunmaktadır.

Tablo-20'deki veriler incelendiğinde, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusu olup, bu durumlar arasında doğru orantı bulunduğu görülmektedir. Buna göre; örgüt kültürü arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Uygulanan anket sonucundaki veriler incelendiğinde, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantı bulunmuş ve bu ilişkinin yeterince açık ve güçlü olduğu görülmüştür. Bu konuda daha önce yapılan araştırmalar da bu sonucu destekler düzeydedir.

Tablo-21: Eğitim Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Algılamalarına Yönelik Spearman Korelasyon Analizi

		Eğitim			Eğitim
Örgütsel Bağlılık	r	-0,102	Örgüt Kültürü	r	-0,147
	p	0,026		p	<0,001
Çalışma Alanı İle İlgili Bağlılık	r	-0,080	Sosyalleşme- Örgütsel Yapı	r	-0,168
	p	0,084		p	<0,001
Duygusal Bağlılık	r	-0,107	Semboller- İşgören Seçimi -Katılım	r	-0,096
	p	0,020		p	0,037
Devam Bağlılığı	r	-0,013	Tarihsel Geçmiş- İletişim	r	-0,057
	p	0,786		p	0,217
Normatif Bağlılık	r	-0,166	Tören- Toplantı	r	-0,101
	p	<0,001		p	0,028

* Spearman Korelasyon Analizi

Tablo 21'deki veriler incelendiğinde; eğitim ile örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü zayıf korelasyon katsayıları bulunmasına karşın, bu katsayılar istatistiksel anlamlı değildirler. Buna göre; eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasında kuvvetli bir ilişki bulunmamaktadır. Uygulanan anket sonucundaki veriler incelendiğinde; eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında ters orantı bulunmasına rağmen bu ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığı görülmüştür.

Tablo-22: Gelir Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Algılamalarına Yönelik Spearman Korelasyon Analizi

		Gelir		Gelir	
Örgütsel Bağlılık	r	-0,048	Örgüt Kültürü	r	-0,101
	p	0,303		p	0,028
Çalışma Alanı İle İlgili Bağlılık	r	-0,054	Sosyalleşme- Örgütsel Yapı	r	-0,136
	p	0,245		p	0,003
Duygusal Bağlılık	r	-0,037	Semboller- İşgören Seçimi –Katılım	r	-0,028
	p	0,420		p	0,547
Devam Bağlılığı	r	0,005	Tarihsel Geçmiş- İletişim	r	-0,077
	p	0,915		p	0,096
Normatif Bağlılık	r	-0,091	Tören-Toplantı	r	-0,059
	p	0,047		p	0,200

* Spearman Korelasyon Analizi

Tablo-22'deki veriler incelendiğinde gelir ile örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü zayıf korelasyon katsayıları bulunmasına karşın, bu katsayılar istatistiksel anlamlı değildir. Buna göre; gelir düzeyi ile örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında ters orantı bulunmasına rağmen, bu ilişki yeterince güçlü ve açık değildir.

Tablo-23: Trakya Üniversitesi Hastanesi ile Selimiye Devlet Hastanesinin Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Açısından Karşılaştırılması

	HASTANE				P*
	Selimiye Devlet Hastanesi		Trakya Üniversitesi Hastanesi		
	N: 101		N:371		
	Ortalama	Standart sapma	Ortalama	Standart sapma	
Örgütsel Bağlılık	69,0 ± 9,6		62,6 ± 10,4		<0,001
Çalışma Alanı ile ilgili Bağlılık	88,0 ± 16,4		80,3 ± 16,3		<0,001
Duygusal bağlılık	63,9 ± 12,9		56,0 ± 13,4		<0,001
Devam Bağlılığı	66,4 ± 10,4		62,0 ± 12,4		<0,001
Normatif bağlılık	61,3 ± 12,4		55,3 ± 12		<0,001
Örgüt Kültürü	61,7 ± 11,5		55,0 ± 12,2		<0,001
Sosyalleşme- Örgütsel yapı	62,3 ± 12,5		56,5 ± 13,0		<0,001
Semboller- İşgören seçimi- Katılım	60,4 ± 13,9		53,7 ± 13,5		<0,001
Tarihsel geçmiş – İletişim	64,2 ± 14,5		57,3 ± 16,4		<0,001
Tören – Toplantı	60,5 ± 19,4		49,2 ± 20,6		<0,001

*Mann- Whitney U Testi

Tablo-23'teki veriler incelendiğinde; Trakya Üniversitesi Hastanesi ile Selimiye Devlet Hastanesi'ni örgütsel bağlılık açısından karşılaştırmak için alınan ortalama ve standart sapma değerleri sonucunda p değeri $p < 0,001$ elde edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarında da (duygusal bağlılık, çalışma alanı ile ilgili bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) $p < 0,001$ olduğu görülmüştür. Veriler doğrultusunda; Trakya Üniversitesi Hastanesi ve Selimiye Devlet Hastanesi'nin arasında örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları açısından anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir.

Trakya Üniversitesi ile Selimiye Devlet Hastanesi örgüt kültürü açısından karşılaştırıldığında, p değeri $p < 0,001$ elde edilmiştir. Örgüt kültürünün alt boyutlarında da (Sosyalleşme-örgütsel yapı, semboller iş gören seçimi, katılım, tarihsel geçmiş, tören-toplantı) $p < 0,001$ olduğu görülmüştür. İncelenen veriler çerçevesinde, Trakya Üniversitesi Hastanesi ve Selimiye Devlet Hastanesi arasında örgüt kültürü ve alt boyutları açısından anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir.

İncelenen veriler sonucunda; Trakya Üniversitesi Hastanesi çalışanlarının örgüt kültürü ve alt boyutlarına yönelik algılamalarının, Selimiye Devlet Hastanesi çalışanlarının örgüt kültürü ve alt boyutlarına yönelik algılamalarına göre daha düşük olduğu görülmüştür. Buna bağlı olarak, Selimiye Devlet Hastanesi çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının Trakya Üniversitesi Hastanesi çalışanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-24: Anket Uygulanan Çalışanların Cinsiyetlerine göre Örgütsel Bağlılıklarının ve Örgüt Kültürlerinin Karşılaştırılması

	CİNSİYET				p*
	Kadın		Erkek		
	N: 308		N:163		
	Ortalama	Standart sapma	Ortalama	Standart sapma	
Örgütsel Bağlılık	64,3 ± 10,5		63,2 ± 10,6		0,276
Çalışma Alanı ile ilgili Bağlılık	83,0 ± 15,7		79,8 ± 18,2		0,051
Duygusal bağlılık	58,2 ± 13,7		56,3 ± 13,6		0,165
Devam Bağlılığı	62,5 ± 12,5		63,5 ± 11,3		0,379
Normatif bağlılık	57,0 ± 12,3		55,8 ± 12,0		0,306
Örgüt Kültürü	57,1 ± 12,5		55,1 ± 12,1		0,095
Sosyalleşme-Örgütsel yapı	58,6 ± 13,2		56,0 ± 12,8		0,036
Semboller-İşgören seçimi- Katılım	55,3 ± 13,8		54,7 ± 14,0		0,658
Tarihsel geçmiş – İletişim	59,3 ± 16,2		57,8 ± 16,2		0,337
Tören – Toplantı	53,6 ± 21,3		47,7 ± 19,4		0,003

*Mann- Whitney U Testi

Tablo-24'teki veriler incelendiğinde anket uygulanan katılımcıların örgütsel bağlılıklarının cinsiyete göre farklı olup olmadığını anlamak için alınan ortalama ve standart sapma sonucunda p değeri $p > 0,276$ elde edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan çalışma alanı ile ilgili bağlılık $p > 0,051$, duygusal bağlılık $p > 0,165$,

devam bağıllığı $p > 0,379$ ve normatif bağıllığın $p > 0,306$ olduğu tespit edilmiştir. Veriler kapsamında, örgütsel bağıllık ve alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağıllığın cinsiyete göre değişmediği söylenebilir.

Anket uygulanan katılımcılarda örgüt kültürünün cinsiyete göre farklı olup olmadığını anlamak amacıyla elde edilen p değeri $p > 0,095$ 'tir. Örgüt kültürünün alt boyutları olan sosyalleşme- örgütsel yapı $p > 0,036$, semboller- iş gören seçimi- katılım $p > 0,658$, tarihsel geçmiş-iletişim $p > 0,337$, tören- toplantı boyutunun ise $p < 0.003$ olduğu tespit edilmiştir. Bu verilere göre, örgüt kültürünün ve alt boyutlarının (tören – toplantı boyutu hariç) cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmüştür. Örgüt kültürünün tören- toplantı boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo-25: Anket Uygulanan Çalışanların Statülerine göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürüne Yönelik Algılamalarının Karşılaştırılması

	STATÜ				P*
	Kadrolu		Sözleşmeli		
	N: 283		N:188		
	Ortalama	Standart sapma	Ortalama	Standart sapma	
Örgütsel Bağlılık	63,1 ± 11,2		65,3 ± 9,5		0,027
Çalışma Alanı ile ilgili Bağlılık	80,5 ± 16,5		84,0 ± 16,7		0,026
Duygusal bağlılık	57,2 ± 14,3		58,2 ± 12,8		0,420
Devam Bağlılığı	62,1 ± 13		64,2 ± 10,5		0,069
Normatif bağlılık	55,6 ± 12,6		58,1 ± 11,5		0,034
Örgüt Kültürü	55,4 ± 12,2		58,0 ± 12,4		0,025
Sosyalleşme-Örgütsel yapı	56,6 ± 12,9		59,5 ± 13,2		0,019
Semboller-İşgören seçimi- Katılım	55,3 ± 13,9		56,3 ± 13,7		0,120
Tarihsel geçmiş – İletişim	57,5 ± 16,6		60,7 ± 15,6		0,034
Tören – Toplantı	50,4 ± 20,0		53,5 ± 22,0		0,120

*Mann- Whitney U Testi

Tablo-25'teki veriler incelendiğinde anket uygulanan katılımcıların örgütsel bağlılıklarının statüye göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili alınan ortalama ve standart sapma sonucunda elde edilen p değeri $p > 0,027$ 'dir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan çalışma alanı ile ilgili bağlılık $p > 0,026$, duygusal bağlılık $p > 0,420$, devam bağlılığı $p > 0,069$ ve normatif bağlılığın $p > 0,034$ olduğu tespit edilmiştir. Elde

edilen verilere göre; statünün çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Anket uygulanan çalışanların statülerine göre örgüt kültürünün farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için elde edilen p değeri $p > 0,025$ 'tir. Örgüt kültürünün alt boyutları olan sosyalleşme-örgütsel yapı $p > 0,019$, semboller-işgören seçimi- katılım $p > 0,120$, tarihsel geçmiş- iletişim $p > 0,034$ ve tören toplantı boyutu $p > 0,120$ elde edilmiştir. Veriler ışığında, statünün örgüt kültürü ve alt boyutlarında anlamlı bir fark göstermediği tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ve küreselleşmenin getirilerinden biri olarak artan rekabet sonucunda örgütler ayakta kalabilmek için geçmişte başarılı olmuş yönetim felsefeleri, örgüt yapıları ve düşünce şekillerini değiştirerek yeni yönetim arayışları içine girmişlerdir. Bu yeni yönetim arayışlarını cevaplayabilmek için örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarının stratejik birer unsur oldukları görülmektedir. Örgütlerin, değişim, uyum ve var olma çabalarında, diğer bir deyişle başarı elde etmelerinde insan faktörünün artarak önem kazandığı söylenebilir. Değişen dünya koşullarında, insan sermayesinin bu kadar ön plana çıkması, örgütlerin insana ve onun gelişimine karşı daha duyarlı olmasını zorunlu kılmıştır. Sürekli bir gelişim ve değişim içerisinde olan günümüz iş dünyasında yaşanan bu değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi yadsınamaz. Gerek iş dünyasındaki dinamik yapı, gerekse insan unsurunun algılanış biçimi örgüt kültürünün temel değerlerini oluşturmuş ve bu oluşum örgütlerin özgünlüklerini ortaya çıkarmıştır. Kuşkusuz her örgütün diğer örgütlerden farklı olarak kendine özgü bir kültürü vardır ve bu kültürün örgütlerin başarısındaki önemi büyüktür. Her örgütün sahip olduğu kendine has kültürü, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen önemli bir yapı taşıdır.

Çalışmanın konusu gereği, araştırmada örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi çerçevesinde Edirne Selimiye Devlet Hastanesi ile Trakya Üniversitesi Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi'ndeki çalışanlara anket uygulanmıştır. Bu çerçevede, ilk olarak örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ölçülmüştür. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi karşılaştırdığımız tablo-20'deki veriler sonucunda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Anket uygulanan her iki kuruluştaki da örgüt kültürü ve örgüt kültürüne ilişkin algılamalara paralel olarak örgütsel bağlılığın da artmış veya azalmış olduğu gözlenmiştir. Örgüt kültürü, çalışanlar ve örgüt arasında köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Buna göre; örgütün amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında önemli olan örgüt kültürünün, çalışanların örgütlerine bağlanmasında da önemli bir araç olduğunu söyleyebiliriz.

Anket uygulanan katılımcıların eğitim düzeylerinin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa etkilerini incelediğimizde, eğitim düzeyinin çalışanların örgüt

kültürüne yönelik algılamaları ve örgütsel bağlılığı arasında negatif yönlü zayıf korelasyon katsayıları bulunmasına karşın, bu durum istatistiksel olarak anlamlı değildir. Diğer bir ifadeyle, eğitim düzeyinin çalışanların örgüt kültürüne yönelik algılamalarını ve örgütsel bağlılıklarını yeterince etkilemediğini görmekteyiz. Yapılan birçok araştırma, örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki ters yönlü ilişkiyi destekler düzeydedir. Ancak bazı araştırmacılar; eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde etmişler ve bu ilişkinin dikkate alınmaması gerektiğini belirtmişlerdir (İnce ve Gül,2005). Anket uygulamamızda elde ettiğimiz veriler sonucunda, eğitim düzeyi ile örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığı görülmüştür.

Anket uygulanan çalışanların gelir düzeyinin, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa etkilerini incelediğimizde; gelir düzeyi ile örgüt kültürüne yönelik algılamaları ve örgütsel bağlılığı etkilemediği görülmektedir. Ancak gelir düzeyinin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa etkisinin yeterince güçlü ve açık olmadığı söylenebilir. Daha önce yapılan araştırmalarda, gelir düzeyinin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa etkisinin olduğu ancak bu etkinin tek başına yeterli olmadığı belirtilmiştir.

Anket uygulamamızın gerçekleştirildiği Trakya Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Edirne Selimiye Devlet Hastanesi arasında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından anlamlı bir farkın olup olmadığı incelendiğinde, iki hastanenin de örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Buna göre; Selimiye Devlet Hastanesi çalışanlarının örgüt kültürüne yönelik algılamalarının, Trakya Üniversitesi Hastanesi çalışanlarının örgüt kültürüne yönelik algılamalarına göre daha yüksek olduğu incelenen veriler çerçevesinde tespit edilmiştir. Selimiye Devlet Hastanesi çalışanları çalıştıkları örgütün kültürünü daha iyi benimsemişler ve örgüt kültürüne yönelik algılamalarının daha olumlu yönde olduğu görülmüştür. Trakya Üniversitesi Hastanesi ile Selimiye Devlet Hastanesi arasında örgütsel bağlılık açısından da anlamlı bir farkın olduğu görülmüş ve Trakya Üniversitesi Hastanesi çalışanlarının

örgütsel bağlılıklarının Selimiye Devlet Hastanesi çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına göre daha düşük olduğu gözlenmiştir.

Anket uygulanan çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılıkları ve örgüt kültürüne yönelik algılamaları karşılaştırıldığında, cinsiyetin örgütsel bağlılık ve de örgütsel bağlılığın alt boyutları açısından bir fark oluşturmadığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık literatüründe, kadınların mı yoksa erkeklerin mi daha çok örgütsel bağlılık gösterdikleri birçok araştırmaya konu olmuş ve bu konuda pek çok araştırmacı farklı nedenlerle birbirlerine zıt görüşler ileri sürmüşlerdir. Yapılan diğer araştırmaların aksine, her iki sağlık kuruluşunda da uyguladığımız anket sonucunda, cinsiyetin örgütsel bağlılık açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna varılmıştır. Çalışanların cinsiyetlerine göre örgüt kültürüne yönelik algılamaları karşılaştırıldığında tören ve toplantı boyutu hariç anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Ancak çalışanların tören ve toplantı boyutuna yönelik algılamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Literatürün tersine örgütsel bağlılık ve örgüt kültürüne yönelik algılamaların cinsiyete göre değişmemesinin nedeni olarak, sağlık kuruluşlarındaki görev tanımlarının cinsiyete göre değişmemesi olduğunu söyleyebiliriz.

Anket uygulanan işgörenlerin kadrolu ya da sözleşmeli olarak çalışmalarının örgütsel bağlılığa ve örgüt kültürüne yönelik algılamalarına etkileri karşılaştırıldığında, kadrolu ya da sözleşmeli çalışmanın işgörenlerin örgüt kültürüne yönelik algılamalarında anlamlı bir fark oluşturmadığını görmekteyiz. İşgörenlerin kadrolu ya da sözleşmeli olarak çalışmalarının, örgütte işlerin yapılış şekillerinde ve örgütü etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algılamalarında anlamlı bir farklılık yaratmadığını söyleyebiliriz. İşgörenlerin kadrolu ya da sözleşmeli olarak çalışmalarının örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılık yaratmadığını incelediğimiz veriler ışığında söylememiz mümkündür.

Anket uygulamamızda yer alan soruların sonunda, anket uygulamamıza katılan çalışanların ankette yer almasını istedikleri ilave görüş ve önerilerini belirtebilecekleri açık uçlu bir bölüm yer almıştır. Bu bölüme Edirne Selimiye Devlet Hastanesinde anket uygulanan çalışanlar ilave görüş ve öneri belirtmemişlerdir.

Trakya Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde anket uygulanan çalışanlar ilave görüş ve önerilerde bulunmuşlardır. Bu görüş ve önerilerde;

“Kurumda çalışan personelin yetersiz olduğu, idari yönetimin sık sık değişmesinin kurumun politikalarında istikrarsızlığa yol açtığı ve çalışanların disiplinine zarar verdiği, çalışanların memnuniyetini arttırmak amacıyla bütün personel için performans sisteminin kurulması gerektiği, Tıp Fakültesinin içinde bulunduğu şartların Devlet hastanelerinin şartlarıyla eşit olmadığı, iş yükünün daha fazla olduğu” yönündeki algılamaların hakimiyeti dikkati çekmektedir.

İnsan ilişkilerinin birebir görüldüğü hizmet örgütleri olan hastanelerin, küreselleşmenin ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzdeki önemi yadsınamaz. Dolayısıyla hastane yönetimlerinin, çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını sorgulayan, iş ile ilgili konularda işgörenlerin görüş ve önerilerinin alındığı bir örgütsel yapı yaratmaları öncelikli olmalıdır. Farklı konumlardaki çalışanlar arasında etkili bir iletişim kurulmasına çalışılmalı ve yönetimin de çalışanların görüş ve önerilerine değer verdiklerini göstermeleri gerekmektedir. Çalışanların görev tanımları etkin bir biçimde yapılmalı, aidiyet duygusunu arttırmak için ise hastanenin amaçlarını, kurallarını, inançlarını çalışanlara benimsetecek değer ve normlar yaratılmasına özen gösterilmelidir.

Çalışmaya katılan Trakya Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi çalışanları ile Edirne Selimiye Devlet Hastanesi çalışanlarına yapılan anket uygulaması sonucu verdikleri cevaplara göre yapılan bu değerlendirmelerin, diğer hastanelerde çalışanlar için geçerli olup olmadığı, ancak daha geniş kapsamlı bir araştırma ile mümkün olabilecektir.

Buradan hareketle sonuçların Türkiye'deki diğer hastaneler için de genelleştirilebilmesi ve araştırma verilerinin daha fazla sayıda hastanede toplanarak tekrar araştırılıp değerlendirilmesine gereksinim duyulmaktadır. Bunun yanı sıra, aynı sonuçların diğer sektörlerde de elde edilip edilemeyeceği ancak benzer araştırmaların diğer sektörlerde de yapılması ile mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994): İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.

Akıncı, B.(1998): Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul: İletişim Yayınları.

Balay, R. (2000): Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara. Nobel Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Barutçugil, İ.(2004): Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayram, L. (2006): Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıstay Dergisi, (59).

Becker, H.S. (1960): Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Sociology, Vol:66.

Berberoğlu, G. (2003): Yönetim Organizasyon, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Carrell, M.R., Elbert, N.F. (1974): Some Personal and Organizational Determinants of Job Satisfaction of Postal Clerks.,Academy of Management Journal, Vol: 17.

Cohen, A. (1992): Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis, Journal of Organizational Behavior, Vol:13.

Deal, T.E., Kenndey, A.A. (1982): Corporate Cultures the Rites and Rituals of Corporate Life,New York: Addison-Wesley.

Doğan, B. (2007): Örgüt Kültürü, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.

Erdoğan, İ. (1994): İşletmelerde Davranış, İstanbul: Beta Yayınları, 4. Baskı.

Erdoğan, İ. (1975): Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Doğruluk Yöntemi ile Bir Araştırma, İstanbul: Sermet Matbaası.

Eren, E. (2001):Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,Genişletilmiş 7. Basım.

Ertürk, M. (1995): İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.

Fichter, J.J.,(1994): Sosyoloji Nedir?, Çeviren: Nilgün Çelebi, Ankara.

Genç, N. (1993): Örgüt Kültürünün Oluşumu, Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkileri, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi Cilt 10 (1-2).

Gökmen, S. (1996): İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlilik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması, Hacettepe Üniversitesi S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Gül, H. (2003): Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(1).

Güvenç, B. (1991): İnsan ve Kültür, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Hosftede, G. (1991): Cultures and Organizations: Softwares of the Mind, London: McGraw-Hill.

İbicioğlu, H. (2000): Örgütsel Bağlılıkta Pragmatik Uyumun Yeri, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi:15 (1).

İlsev, A. (1997): Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

İnce, M, Gül, H (2005): Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi.

Jarvis, P. (1999): Global Trends In Lifelong Learning And The Response of The Universities, Comparative Education, Vol. 35, Issue 2.

Kama, B. (2005): Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Dumlupınar Üniversitesi S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kanter, R.M. (1968): Commitment and Social Organizations, American Sociological Review.

Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K. (2004): Örgüt Kültürü ve Liderlik, Atatürk Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi Cilt 18 (1-2).

Kilmann, R.H, Saxton, M.J., and Sepra, R. (1986): Issues in Understanding and Changing Culture, California Management Review, 28 (2).

Koçel, T. (1993): İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon, Davranış, İstanbul.

Lawler,E.J., Yoon, J. (1996): Commitment in Exchange Relations: Test of a Theory of Relational Cohesion, American Sociological Review, Vol. 61.

Malnowski, B. (1990): İnsan ve Kültür, Çev. Fatih Gümüş, Ankara:V Yayınları.

Meyer, J.P., and Allen, N.J.(1991): A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resources Management Review, Vol: 1.

Morris, J. H. and Sherman, J. D.(1981): Generalizability of an Organizational Commitment Model, Academy of Management Journal, Vol:24.

Okay, A.(2000): Kurum Kimliği, Ankara: Media Cat Kitapları.

Oliver, N. (1990): Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, Journal of Occupational Psychology, Vol:63.

Onal, G. (1998): İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2. Baskı.

Ölçüm Çetin, M. (2004): Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özkalp, E.(1995):Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler,Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi, Cilt1 Sayı.2.

Özkalp, E., Kırel, Ç. (2000): Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No: 11.

P.Ferraro, G., The Cultural Dimension Of International Business, New York: Third Edition.

Peters, T.J., Waterman, R.H.(1982): In Search of Excellence, NY: Harper and Row.

Pettigrew, A.M.(1979): On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly,24.

Robbins, S.P. (1989): Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications, Fourth Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Schein, E. (1976): Örgütsel Psikoloji, Çeviren: A.Sağtur ve Ş. Öz-alp, Eskişehir.

Schwenk, C.R. (1986): Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action, Academy of Management Review, Vol:11.

Sökmen, A. (2000): Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Şişman, M. (2002): Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem A Yayınları.

Terzi, A. R. (2000): Örgüt Kültürü, Ankara: Nobel Yayınları.

Tezcan, M. (1997): Türk Kişiliği ve Kültür- Kişilik İlişkileri, Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.

Tokat, B., Aşkun, C. İ. (2003): İşletmelerde Yönetim ve Örgüt, İstanbul: Eğitsel Yayınları.

Trice, H. M., Beyer, J. M. (1984): Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonials, *Academy of Management Review*, 9(4).

Uzunçarşılı, Ü., Meral, T. ve Oğuz, E. (2000): Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul: İTO Yayınları.

Uzunçarşılı Soydaş, A.(2001): Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Vandenberg, R. J., Scarpello, V.(1994): A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:15.

Varoğlu, D. (1993): Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Weiner, Y.(1982): Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, Vol:7.