

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTTE KALMA
NİYETİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Dilek KARADENİZ**

**Danışman
Prof. Dr. Gönül ÜLKER**

Bolu - 2010

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Dilek KARADENİZ'e ait Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi adlı çalışma, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Gönül ÜLKER

Üye : Yrd. Doç. Dr. Selime GÜZELSARI

Üye : Yrd. Doç. Dr. Şule EREN

Prof. Dr. Gönül ÜLKER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTTE KALMA NİYETİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Dilek KARADENİZ

Yüksek Lisans Tezi
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gönül ÜLKER

Temmuz 2010, xv+ 196 Sayfa

Araştırma, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde çalışan personelin örgüt kültürü hakkında bilgi edinmek ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyetine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın örneklemini; 48 Yönetici (Daire Başkanı, Şube Müdürü, Şef), 15 Teknik Personel (Mühendis, Tekniker, Veznedar vb.), 87 Memur (Bilgisayar İşletmeni) olmak üzere toplam 150 kişi oluşturmaktadır. Araştırma ile ilgili veriler, katılımcılara hazırlanmış olan Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Niyeti ölçeklerinin uygulanması ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 15.00 paket programına girilerek analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara ilişkin olarak elde edilen sonuçlar şöyledir:

Ankette yer alan ifadelere personelin görüşlerine ilişkin ortalamalara göre Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde var olan örgüt kültürü bürokratik kültüre daha yakındır. Personelin var olan örgüt kültürü algıları cinsiyete, yaşa, hizmet süresine ve unvana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Personelin eğitim durumuna göre örgüt kültürü algılarında yenilikçi, yarışmacı ve topluluk

kültürlerinde anlamlı bir farklılık gerçekleşmemiş olup, bürokratik kültüre yönelik algılarında anlamlı bir farklılık gerçekleşmiştir.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde var olan örgütsel bağlılık normatif bağlılığa daha yakındır. Personelin var olan örgütsel bağlılığa ilişkin algıları yaş, hizmet süresi ve unvana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Personelin cinsiyet ve eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık algılarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığında anlamlı bir farklılık gerçekleşmemiş olup, normatif bağlılığa yönelik algılarında anlamlı bir farklılık gerçekleşmiştir.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünün örgütte kalma niyetine ilişkin algıları, yaş, cinsiyet ve unvana göre anlamlı bir farklılık göstermemekte; eğitim durumu ve hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, Örgüt kültürü boyutları, Örgütsel bağlılık, Örgütsel bağlılık bileşenleri ve Örgütte kalma niyeti.

ABSTRACT**EXAMINATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN TERMS OF
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND STAYING INTENTIONS IN
ORGANIZATIONS**

Dilek KARADENİZ

Master's Thesis

Public Administration Department

Thesis Advisor: Prof. Dr. Gönül ÜLKER

July 2010, xv+196 pp.

Research, Abant İzzet Baysal University in the President's staff to learn about the organizational culture and organizational culture to organizational commitment and staying intentions organization is to investigate the effect.

The research sample, 48 Executive (Head of Department, Director, Chief), 15 technical staff (engineers, technicians, etc.), 87 Officers (Computer Operator) consists of a total of 150 people. Research-related data, the participants prepared Organizational Culture, Organizational Commitment and Intention to stay in the organization with the implementation of the scale were obtained. The obtained data were analyzed using SPSS 15:00 into the package. Regarding the findings of the study results are as follows.

The opinions expressed in the questionnaire to the staff than the average in the Abant İzzet Baysal University Rector the existing organizational culture is closer to the bureaucratic culture. Staff perceptions of the existing organizational culture to gender, age, length of service and do not vary significantly according to titles. The

training of personnel according to their perception of the organizational culture of innovative, competitors and communities have not realized significant differences in cultures, significant differences in the perception of bureaucratic culture has been realized.

Abant Izzet Baysal University Rector to the existing organizational commitment, normative commitment is closer. Existing staff perceptions of organizational commitment, age, length of service and do not vary significantly according to titles. According to gender and educational level of staff perceptions of organizational commitment, affective commitment and continuance commitment has not conducted any significant differences, normative commitment was a significant difference in perception.

Abant Izzet Baysal University President's staying intentions in organizations, age, gender and the title does not show a significant difference according to education level and length of service varies according to the significant.

Key words: Organizational culture, organizational culture dimensions, organizational commitment, intent to remain in the organization of components and staying intentions in organizations.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamı gerçekleştirirken anlayışını, yardımlarını, iyi niyetini, rehberliğini ve sevgisini esirgemeyen, bu çalışmamı sonlandırmamda görüşleri ile katkıda bulunan değerli hocam Prof. Dr. Gönül ÜLKER'e, her konudaki desteği ve güler yüzlülüğü için en değerli teşekkürlerimi sunarım. Analizler konusundaki yardımları için Arş. Gör. Sami PEKTAŞ'a, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğü çalışanlarına, Sayın Suat KAYA başta olmak üzere tüm değerli enstitü çalışanlarına ve gerek lisans gerekse yüksek lisans öğrenimim süresince bana destek olan ve eğitimime katkı sağlayan değerli hocalarıma da sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca tüm eğitim hayatım boyunca desteğini, ilgisini esirgemeyen, maddi, manevi her şekilde yanımda olan anneme ve babama sonsuz teşekkür ederim. Araştırmam süresince her konuda yardımcı olan, kaynakları taramamda ve bulmamda destek veren kardeşime de yanımda olduğu için teşekkür ederim.

Araştırmam süresince yardımlarını, özverisini esirgemeyen, göstermiş olduğu sabır ve maddi manevi destekten dolayı sevgili nişanlım Fatih ÖZTÜRK'e her an yanımda olduğu için sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	viii
TABLOLAR DİZİNİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

1.1. ÖRGÜT KAVRAMI.....	3
1.2.KÜLTÜR KAVRAMI.....	5
1.3.KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ.....	8
1.3.1.Kültür Öğrenilebilir.....	8
1.3.2.Kültür Toplumsaldır.....	8
1.3.3.Kültür Tarihi ve Süreklidir.....	9
1.3.4 Kültür Değişebilir.....	9
1.3.5.Kültür Toplum Fertlerinin Bireysel ve Ortak İhtiyaçlarını Karşılar.....	10
1.3.6.Kültür Bütünleştiricidir.....	10
1.3.7.Kültür Soyuttur.....	11
1.3.8.Kültür Dinamik Bir Özellik Taşır.....	11
1.3.9.Kültür İdeal ve İdealleştirilmiş Kurallar Sistemidir.....	12
1.3.10.Kültür Hem Genel Hem Özeldir.....	12
1.3.11 Kültür Kolektif Bir Özelliğe Sahiptir.....	12
1.4. KÜLTÜRÜ MEYDANA GETİREN ÖĞELER.....	13
1.4.1 MADDİ KÜLTÜR ÖĞELERİ.....	14
1.4.2. MANEVİ KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ.....	15
1.4.2.1. Dil.....	15
1.4.2.2.Estetik.....	15

1.4.2.3. Din ve İnançlar	16
1.4.2.4.Değerler.....	16
1.4.2.5 Normlar	17
1.4.2.6 Tutumlar.....	19
1.4.2.7 Simgeler (Semboller).....	19
1.4.2.8 Örf ve Adetler.....	20
1.4.2.9 Yasalar	21
1.5. KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ.....	21
1.5.1.Genel Kültür- Alt Kültür.....	21
1.5.2.Maddi Kültür- Manevi Kültür.....	22
1.5.3.Karşı Kültür.....	23
1.5.4 Sonradan Edilen Kültür, Birlikte Oluşan Kültür ve Önceden Oluşan Kültür	24
1.6. KÜLTÜRÜN ÖRGÜTTEKİ YERİ VE ÖNEMİ.....	24

BÖLÜM II

2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	26
2.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TARİHÇESİ VE OLUŞUMU	30
2.2.1 Örgüt Kültürünün Tarihçesi.....	30
2.2.2 Örgüt Kültürünün Oluşumu	33
2.2.3. Örgütsel Sosyalizasyon.....	35
2.2.4.Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler	37
2.3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	40
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ	44
2.4.1 Tutumlar ve Değerler.....	45
2.4.2 Varsayımlar	49
2.4.3 Normlar	50
2.4.4 İnançlar	52

2.4.5 Semboller	53
2.4.6 Dil	54
2.4.7 Törenler ve Toplantılar	56
2.4.8 Liderler ve Kahramanlar	57
2.5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE İŞLEVLERİ.....	58
2.5.1.Hayatta Kalma ve Dış Uyum Problemlerinin Çözümünde Örgüt Kültürünün İşlevleri:	62
2.5.2. İç Bütünleşme Problemlerinin Çözümünde Kültürün İşlevleri:.....	63
2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	64
2.6.1 PARSONS AGIL MODELİ.....	66
2.6.2. QUCHI’NİN “Z” KÜLTÜRÜ MODELİ	68
2.6.3 PETERS VE WATERMAN’IN MÜKEMMELLİK MODELİ.....	72
2.6.3.1 Eylemden Yana Olmak.....	72
2.6.3.2. Müşteriye Yakın Olmak.....	72
2.6.3.3. Girişimciliği Destekleme	72
2.6.3.4. İnsan Aracılığıyla Verimlilik	73
2.6.3.5. İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönetmek.....	73
2.6.3.6. En İyi Bilinen İşe Sarılmak	73
2.6.3.7. Yalın Biçim ve Az Kurmay.....	73
2.6.3.8. Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması.....	74
2.6.4. KILLMANN MODELİ.....	74
2.6.4.1. Bürokratik Kültür	75
2.6.4.2. Yenilikçi Kültür.....	75
2.6.5. R.E.MİLES VE C.C.SNOW MODELİ	75
2.6.5.1.Koruyucu Kültür Tipi.....	76
2.6.5.2. Geliştirici Kültür Tipi	76
2.6.5.3.Analizci Kültür Tipi.....	76
2.6.5.4.Tepki Verici Kültür Tipi.....	77
2.6.6. DEAL VE KENNEDY MODELİ	77
2.6.6.1. Sert Erkek/Maço Kültürü.....	77

2.6.6.2. Sıkı Çalış/ Sert Oyna Kültürü.....	78
2.6.6.3 Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü	79
2.6.6.4. Süreç Kültürü	79
2.6.7. HANDY MODELİ	80
2.6.7.1. Güç Kültürü (Zeus).....	80
2.6.7.2. Rol Kültürü (Apollo)	81
2.6.7.3. Görev Kültürü (Athena).....	83
2.6.7.4. Birey Kültürü (Dionysus).....	84
2.6.8. BILL SCHNEIDER’İN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ANALİZİ MODELİ	85
2.6.8.1.Kontrol Kültürü	85
2.6.8.2. İşbirliği Kültürü	85
2.6.8.3. Yetenek Kültürü	86
2.6.8.4. Gelişme Kültürü	86
2.6.9. HOFSTEDE’İN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ANALİZİ.....	86
2.6.9.1. Güç Mesafesi Özelliği	87
2.6.9.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği	88
2.6.9.3. Bireycilik-Kollektivizm Özelliği.....	89
2.6.9.4. Eril ve Dişil Özellikler	90
2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....	90
2.7.1.KARŞILAŞTIRMALI YÖNETİM YAKLAŞIMINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	91
2.7.2. DURUMSALLIK YAKLAŞIMINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	92
2.7.3.KÜLTÜRÜ ÖRGÜTÜN KENDİSİ OLARAK ELE ALAN YAKLAŞIMLAR.....	93
2.7.3.1.Örgütsel Özümleme	93
2.7.3.2. Örgütsel Sembolizm	94
2.7.3.3. Yapısal/Psikodinamik Yaklaşım	94
2.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KONUSUNDA TÜRKİYE’DE YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	95

BÖLÜM III.

3.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	113
3.2.ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	115
3.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI	117
3.3.1.ETZİONİ’NİN SINIFLANDIRMASI.....	117
3.3.2.O’REILLY VE CHATMAN’IN SINIFLANDIRMASI	118
3.3.3.KATZ VE KHAN’IN SINIFLANDIRMASI.....	119
3.3.4.ALLEN VE MEYER’IN SINIFLANDIRMASI.....	120
3.3.4.1.Duygusal Bağlılık.....	120
3.3.4.2.Devam Bağlılığı	123
3.3.4.3. Normatif Bağlılık.....	125
3.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	128

BÖLÜM IV

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTTE KALMA NİYETİ AÇISINDAN İNCELENMESİ.....	132
4.1.Araştırmanın Amacı	132
4.2.Araştırmanın Önemi	132
4.3. Araştırma Problemi	133
4.4. Araştırmanın Alt Problemleri.....	133
4.5. Araştırmanın Sayıtlıları	135
4.6.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	135
4.7. Tanımlar.....	135

BÖLÜM V

5. YÖNTEM.....	138
5.1. Araştırmanın Modeli	138

5.2. Araştırmanın Evreni	138
5.3. Araştırmanın Örneklemi	138
5.4. Veri Toplama Araçları.....	138
5.4. Veri Toplama Yöntemi.....	140
5.5. Veri Çözümleme Yöntemi.....	141

BÖLÜM VI

6. BULGULAR VE YORUMLAR	144
6.1. PERSONELE İLİŞKİN KİŞİSEL BULGULAR.....	144
6.1.1. Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	144
6.1.2. Personelin Yaşa Göre Dağılımı.....	145
6.1.3. Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	145
6.1.4. Personelin Unvana Göre Dağılımı.....	146
6.1.5. Personelin Hizmet Süresine Göre Dağılımı.....	146
6.2. ALT PROBLEMLERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	147
6.2.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	147
6.2.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	154
6.2.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	161
6.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	164
6.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	165
6.2.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	167

BÖLÜM VII

7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	168
7.1. Sonuçlar	168
7.2. Öneriler	173
KAYNAKÇA	176
ARAŞTIRMA ANKET FORMU	193

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Güçlü Kültür ile Zayıf Kültürün Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	65
Tablo 2: Parsons AGIL Modeli.....	67
Tablo 3: Z Teorisi Modeli.....	70
Tablo 4: Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	144
Tablo 5: Personelin Yaşa Göre Dağılımı	145
Tablo 6: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	145
Tablo 7: Personelin Unvana Göre Dağılımı	146
Tablo 8: Personelin Hizmet Süresine Göre Dağılımı.....	146
Tablo 9: Parametrik olan Örgüt Kültürü Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	147
Tablo 10: Parametrik Olmayan Örgüt Kültürü Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	148
Tablo 11: Parametrik Olan Örgüt Kültürü Boyutları İle Yaş Arasındaki İlişki.....	148
Tablo 12: Parametrik Olmayan Örgüt Kültürü Boyutları İle Yaş Arasındaki İlişki.....	149
Tablo 13: Parametrik Olan Örgüt Kültürü Boyutları İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişki.....	150
Tablo 14: Parametrik Olmayan Örgüt Kültürü Boyutları İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişki.....	151
Tablo 15: Parametrik Olan Örgüt Kültürü Boyutları İle Unvan Arasındaki İlişki.....	152
Tablo 16: Parametrik Olmayan Örgüt Kültürü Boyutları İle Unvan Arasındaki İlişki.....	153
Tablo 17: Parametrik Olan Örgüt Kültürü Boyutları İle Hizmet Süresi Arasındaki İlişki.....	153
Tablo 18: Parametrik Olmayan Örgüt Kültürü Boyutları İle Hizmet Süresi Arasındaki İlişki.....	154
Tablo 19: Parametrik Olan Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	155

Tablo 20: Parametrik Olmayan Örgütsel Bağlılık Bileşenleri İle Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	155
Tablo 21: Parametrik Olan Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Yaş Arasındaki İlişki.....	156
Tablo 22: Parametrik Olmayan Örgütsel Bağlılık Bileşeni İle Yaş Arasındaki İlişki.....	156
Tablo 23: Parametrik Olan Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki.....	157
Tablo 24: Parametrik Olmayan Örgütsel Bağlılık Bileşeni İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişki.....	158
Tablo 25: Parametrik Olan Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Unvan Arasındaki İlişki.....	159
Tablo 26: Parametrik Olmayan Örgütsel Bağlılık Bileşeni İle Unvan Arasındaki İlişki.....	159
Tablo 27: Parametrik Olan Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Hizmet Süresi Arasındaki İlişki.....	160
Tablo 28: Parametrik Olmayan Örgütsel Bağlılık Bileşeni İle Hizmet Süresi Arasındaki İlişki.....	160
Tablo 29: Örgütte Kalma Niyeti İle Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	161
Tablo 30: Örgütte Kalma Niyeti İle Yaş Arasındaki İlişki.....	162
Tablo 31: Örgütte Kalma Niyeti İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişki.....	162
Tablo 32: Örgütte Kalma Niyeti İle Unvan Arasındaki İlişki.....	163
Tablo 33: Örgütte Kalma Niyeti İle Hizmet Süresi Arasındaki İlişki.....	163
Tablo 34: Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Bileşenleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	164
Tablo 35: Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	166
Tablo 36: Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	167

GİRİŞ

Tüm organizasyonlar açısından en önemli girdi niteliği ‘insan’dır. ‘İnsan’ örgütler için en önemli unsur olma özelliğini taşımaktadır. Daha önce de olduğu gibi, şimdide çalışanların önemi, örgütler tarafından dikkat çekmektedir ve örgütler bu unsurun etkin kullanılması noktasında daha fazla çaba sarf etmektedirler.

Bu unsurun etkin kullanılması noktasında ise, ‘örgüt kültürü’ ve ‘örgüte bağlılık’ gibi sosyal konular daha da önem kazanmıştır. Kültür ve bağlılık gibi konular üzerine eğilen örgütlerin yüksek başarılar elde ettikleri görülmektedir. Güçlü ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş bir kültürün varlığının örgüte olumlu katkılar sağlaması bilinen bir gerçektir. Aynı şekilde bireylerin örgütlerine duydukları bağlılık düzeyinin yüksek olması, örgütlerin arzu ettikleri durumlar arasındadır.

Örgüt, sosyal bir topluluk olarak onu oluşturan bireylerin birbirleriyle maddi ve manevi bağlar içinde olması nedeniyle, bünyesinde paylaşılmış ortak bir kültürü barındırmaktadır.

Örgüt kültürü de örgüt üyelerine farklı birer kimlik vererek örgüte bağlanmalarına yardımcı olan paylaşılmış ortak değerler ve normlar bütünü sunmaktadır. Bu açıdan örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır.

Böylece örgütsel bağlılık örgütün sahip olduğu amaç hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt üyelerinin örgütte varlığını devam ettirme ve örgüt yararına çaba gösterme gibi unsurları içermektedir.

Bu çalışmanın temel amacı araştırma yapılan kurum içindeki örgüt kültürü rolünü anlama ve bu kültürün boyutlarının çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına etkilerini belirlemektir.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğü bünyesinde yer alan örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyeti üzerine etkisi incelenerek yapılan araştırmanın bulguları ve sonuçlarına bu çalışmada yer verilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kavramının tanımına ve kültür kavramı konusunda yapılan literatür taraması sonucu elde edilen teorik açıklamalara yer verilmiş, kültür kavramının tanımı, özellikleri, öğeleri çeşitleri ve örgüt açısından önemine yönelik konularına değinilmiştir.

İkinci bölümde örgüt kültürü kavramına yer verilmiş, yapılan literatür taraması sonucu kavramsal açıklamalar çerçevesinde örgüt kültürünün tarihçesi, özellikleri, öğeleri, modelleri gibi konular ele alınarak ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde örgütsel bağlılık konusu ele alınmış, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları ve örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyeti açısından incelenmesine yönelik olarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde yapılmış olan araştırmanın amacı, önemi, problem, alt problemler, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır. Beşinci bölümde araştırmanın yöntemine yer verilmiş olup araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama yöntemi ve verilerin çözümlenmesine yönelik bilgiler yer almaktadır. Çalışmanın altıncı ve yedinci bölümlerinde ise araştırmanın bulgularına, yorumlarına sonuç ve önerilerine yer verilmiştir.

Bu çalışma sonucunda örgüt kültürü açısından araştırma alanı olarak seçilen Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünün örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı ve örgütte kalma niyetine yönelik algıları belirlenmeye çalışılacaktır.

BÖLÜM I

1.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Günümüzde Modernleşmenin de etkisiyle bireylerin ihtiyaçları gün geçtikçe artmaktadır. Bireyler bu ihtiyaçlarını tek başlarına karşılayamamaya başlamış ve birlikte hareket etmelerinin sonucu olarak örgüt kavramı ortaya çıkmıştır.

Bu açıdan bireylerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve üstesinden gelemedikleri sorunları giderebilmek için oluşturulan örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır. Böylece örgüt; iş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi için bir birey topluluğunun etkinliklerinin uyumlaştırılması olarak tanımlanabilir (Terzi, 2000:1).

Örgüt kavramı, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, kamu yönetimi vb. pek çok bilim dalının konusu olmuş ve her bilim dalı kendi konusuyla ilgili olarak farklı örgüt tanımları yapmıştır.

Örneğin, psikoloji bilimi örgütü, birden fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetleri veya güçlerinden oluşan, karmaşık bir sosyal sistem olarak tanımlarken; sosyoloji örgütü, küçük toplumlar olarak tanımlamıştır. Antropoloji ise örgütü, belli bir kişiliği ve bazı gereksinimleri olan bilişsel süreçlere sahip sistemler olarak tanımlamaktadır (Bakan vd., 2004:6).Kamu yönetimine göre örgüt kavramı, çevreden bir takım girdileri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanmaktadır (Can,1997:32).

Klasik yönetim kuramına göre örgütler, bir işi başarmak, bir amaca ulaşmak için kurulan sosyal araçlar olarak tanımlanırken, olumsuzluk kuramına göre örgütler, çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar olarak görülmüş; bilişsel örgüt kuramına göre de paylaşılan bilgi sistemleri olarak

tanımlanırken; sembolik örgüt kuramı açısından, sembolik konuşma örüntüleri olarak tanımlanmışlardır (Şişman, 2002:24).

Geleneksel örgüt yaklaşımında örgüt; işletme işlerini ve çalışmalarını düzenleyen birlik gösteren ve yüksek kurullardan oluşan sistem yada ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin yapısına ve dağıtımına ilişkin süreçtir (Erlaçın, 1969:351). Sistem yaklaşımına göre ise örgüt; Geniş bir çevresel sistem içinde amaçlar ve değerler, teknoloji, yapı, psiko-sosyal ve yönetim gibi alt sistemleri içeren toplumsal bir sistemdir (Aldemir, 1985:11-12).

Ayrıca örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir (Tosun, 1998:223).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak herhangi bir toplumsal yapıya örgüt denilebilmesi için a) ortak ve açık bir amacın varlığı, b) iş bölümü, c) yetki ve sorumluluk hiyerarşisi ve son olarak d) faaliyetlerin ussal eşgüdümü özelliklerini göstermesi gerekmektedir. İşletme örgütleri açısından düşünüldüğünde bu tanıma toplum gereksinimleri, mal ve hizmet kavramları, üretim düşüncesi eklenmelidir (Türkel, 1983:18).

Örgütlerin en önemli ögesi orada çalışan, örgütü var eden insanlardır. İş görenler örgütün hem objesi hem de süjesidir. Örgütün adeta omurgasını oluşturan personelin bilgi, görgü, eğitim, iletişim, motivasyon ve yönetim konusunda güçlü kılınmasının yararı çok büyüktür (Yeniçeri, 2001:70). Örgütün kültürel yapısı da personelin verimliliği, işe bakış açısı ve çalışma performansı ile doğrudan ilgilidir.

1.2.KÜLTÜR KAVRAMI

Geçmişten günümüze her toplumda bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerine yön veren bir takım kurallar, gelenekler, görenekler ve düşünceler vardır. Hem bireysel hem de toplumsal hayatın önemli bir unsuru olan kültür de, insanların ve toplumların hayatını sürekli etkilemektedir. Bu sebeple kültürle ilgili pek çok tanım yapılmıştır.

Kültür kavramına öncelikle tarihsel süreç içinde bakacak olursak, kültür sözcüğünün oldukça uzun bir tarihçesi vardır. Sözcük, Latince'deki "culture"dan gelmektedir ve "toprağı verimleştirmek için çalışma" anlamına gelmektedir. (TDK,1998:47). Cultura sözcüğü XVII. Yüzyıla kadar Fransızcada da aynı anlamda kullanılmıştır. Sözcük buradan Almancaya geçmiş ve 1973 tarihinde bir Alman dili sözlüğünde Cultur olarak yer almıştır (Güvenç, 1993:95).

Kültür kelimesini bugünkü anlamda ilk kez Voltaire tarafından kullanılmıştır. Voltaire'ye göre "culture", insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamına gelmektedir. Alman dilbilimci etnolog G. Klemm ise, kültür kavramını: "uygarlık ve kültürel evrim" karşılığı olarak kullanmıştır (Doğan, 2007:45).

Alman bilimciler kültür kavramını ön yargıdan arındırılmış biçimde kullanmışlar ve Alman sosyal bilimcileri, belli bir toplumun, belli bir zaman diliminde göstermiş olduğu özelliklerin toplamını kültür olarak tanımlamışlardır. Bu içerikteki kültür kavramının örneği Kant tarafından yapılan tanımdır. Kant kültürü, "bir ulusun, bir halkın ya da bir topluluğun yaşam biçimi" olarak düşünmüştür. Karl Marx ise kültürü, "doğanın yarattıklarına karşı insanoğlunun yarattığı her şey." olarak tanımlamıştır (Güvenç, 1999:97).

Bilimsel yönetim akımının babası Taylor, kültürü; "Bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin olduğu bir cemiyet olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütün" olarak

tanımlamıştır (Erdoğan, 1975:3). Bu tarife göre sosyal örgütlenme ve sosyal kurumlar da kültürün içindedir. Bu tarif daha basit ifade edilecek olursa, kültür sosyal bakımdan öğrenilen ve bir toplumun bireyleri tarafından bölüştürülen her şeydir (Dönmezer, 1994:99).

Türkiye’de kültür konusuyla ilk ilgilenen Ziya Gökalp’tır. Ziya Gökalp medeniyetin beynelmînel olduğunu, çünkü milletler arasında alınıp verilebildiğini ifade etmektedir. (Bayram,2005:46) Gökalp, kültürle medeniyeti birbirinden ayırmış, kültür karşılığı olarak hars kavramını önermiştir. Kültür de bireyin üstünde organik bir gerçek olarak kabul etmiştir. Ona göre kültür, toplumu birleştiren düşünce ve kurumların organik bir biçimde bütünleşmiş şeklidir (Gökalp, 1996:31).

Kültürle ilgili yapılan farklı tanımlara bakacak olursak, Tezcan’a göre kültür, insanın meydana getirdiği bir şey ve insani yaşamın şartıdır. İnsan kültürü yaratır, fakat kültür de insanı yaratır. Bu durum ise kültürleşme sayesinde gerçekleşir. Kültürün içe dönüşüm süreci de dediğimiz kültürleşme, kişinin kendi kültürünü oluşturan düşünce, eylem ve duygu biçimlerini özümsemesidir (Tezcan, 1993:13). Schein’ göre kültür, toplumun çevresiyle mücadele ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümü sırasında öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle yeni katılan üyelere aktarılmak istenen beceri, deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek değer ve inançların tümüdür (Doğan, 2007:11).Uygur ise kültürü, toplumu oluşturan bireylerin hem kendi aralarında, hem de toplumlar arasındaki ilişkilerini düzenleyen kurallar bütünü olarak tanımlamıştır. Bu noktada bireyin bütün tavır, hareket ve davranışlarının kültürün işlevleri olduğu ortaya çıkmaktadır. “Kültür, bireyin kendini kendi evinde hissetmesini sağlayacak bir dünya ortaya koymasıdır”(Uygur, , 1996:17-18).Tezcan kültürü en geniş anlamıyla, bir toplumun tüm yaşam biçimi olarak ifade etmiştir. Çelik’e göre kültür, insan davranışının öğrenilen yönüdür. Özel bir kültürden söz ettiğimizde, o toplumdaki insanların toplum olarak paylaştıkları yaşam biçimi anlaşılmaktadır. Kültür, onların duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplardır. Ayrıca kültür, hem maddi öğeleri (konutlar, giyimleri, kullandıkları araç gereçler) hem de manevi öğeleri (Din, hukuk, sanat, dil, gelenekle v.s) de kapsar(Tezcan, 1993:13). Eroğlu kültürü, “kişiden kişiye

aktarılabilen bir yaşam biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresi” olarak tanımlamıştır. Bu durumda kültür, bir toplumu (veya örgütü) meydana getiren bireylerin, hem kendi aralarındaki, hem de kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini içerir. Böylece kültür, o toplum mensuplarının çoğunda ortak olan ve onu diğer toplum (veya örgütlerden) farklı yapan bir hayat tarzı temin etmektedir (Eroğlu, 1982:3-4). Bir başka tanıma göre kültür, bir toplumun üyeleri tarafından sergilenen düzenli eylemleri (davranış kalıplarını), nesnelere (aletler ve aletlerle yapılan eşyalar), düşünceleri (bilgi ve inançları), duyguları (tutum ve değerleri) içeren yaşam biçimleri bütünüdür (Ergil, 1984:19).

Kültür kavramı, insana ilişkin birçok bilimsel disiplinde çeşitli anlam ve işlevler yüklenerek de kullanılmıştır. Örneğin sosyolojik alanda kültür, üç analitik düzeyde ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi ulusal kültür, diğerleri örgütsel ve mesleki kültürdür. Toplumların kendine özgü niteliklerini ve tarihsel gelişim sürecini açıklayıcı anahtarlardan biri olarak ulusal kültür kavramı kullanılmaktadır. Örgütsel ya da mesleki kültürler ise ulusal kültürlerle karşılıklı etkileşim içindedir. Örgüt içerisinde bireyler, kendisi için hazırlanan ve ulusal kültürün değer sistemlerinden belli ölçülerde farklı olabilecek değer ve uygulamaları içeren yeni ideolojilere adapte olabilme ve yeniden sosyalleşebilme çabası içine girmektedir. Ancak üyesi oldukları bu yeni kültürle dünyaya ve sosyalleşme sürecine eski varsayımların değerini ve davranış biçimlerini de taşımaktadır (Tevrüz, 1996:96).

1.3.KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültürün insan davranışlarını şekillendiren ve örgütün performansını belirleyen önemli bir işlevi vardır. Kültür, yol göstericidir ve kişiler arası bağı güçlendirerek paylaşılan değerleri artırır. Çalışanları örgüte, örgütü topluma bağlar(Uzunçarşılı, Toprak, Ersen, 2000:30).

Kültürün özelliklerinin belirlenmesi, kültürün ne olup olmadığı hakkında fikir verecek ve insan davranışlarını yönlendirici etkisinin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır (Erdoğan, 1994:134).

Kültürün özelliklerini ortaya koyan birçok araştırma ve çalışma söz konusudur. Bunlardan en belirgin olanı Kluckhohn ve Murdock tarafından yapılan çalışmalardır. Yapılan bu çalışmalardan yola çıkarak kültürün özellikleri şu şekilde sıralanabilir(Unutkan, 1995:4).

1.3.1.Kültür Öğrenilebilir

Bireyler doğduklarında herhangi bir kültüre sahip değildir. Kültür, toplum bireyleri tarafından önce ailede daha sonra ise eğitim ve iş hayatında öğrenilerek kuşaktan kuşağa aktarılır. Dolayısıyla, kalımsal veya içgüdüsel olmaktan çok, bireyin yaşamı boyunca öğrendiği, kazandığı alışkanlık ve davranışlardır (Güvenç, 1999:101).

1.3.2.Kültür Toplumsaldır

Kültür toplumsal bir özellik taşır. Bir toplumda var olan ve nesilden nesile aktarılan veya topluma yeni katılan üyelere aktarılan öğretiler, bu topluluğun üyelerince paylaşılan öğretilerdir. Hem bu özelliği nedeniyle hem de üretilme biçimleri nedeniyle toplumun ortak ürünleridir. Bu ortaklık özelliği nedeniyle de toplum üyelerince paylaşılırlar. Sonraki kuşaklara aktarılan değerler de paylaşılan

değerlerdir. Bu nedenle kültür olarak tanımlanan içerik toplumsal bir içeriktir (Doğan, 2007:17).

1.3.3.Kültür Tarihi ve Süreklidir

Kültür bireylerin yaşam özelliklerini belirler ve kuşaktan kuşağa geçerek süreklilik kazanır. Toplumların sahip olduğu gelenek ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan önemli unsurlardır. Böylece kültür geleneklere bağlı olarak ortaya çıkar ve sürekli olarak diğer kuşaklara aktarılarak süreklilik kazanır. Bu süreklilik de yeni kuşaklara eğitim ve sosyalizasyon yoluyla aktarılır (Güvenç, 1999:103).

1.3.4 Kültür Değişebilir

Kültür dinamik bir nitelik taşımaktadır. Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Toplumun modern olup olmamasına bağlı olarak kültürel değişme hızlı veya yavaş, keyfi veya zorla gerçekleşebilir. Küçük bir toplumda değişme hızı yavaş olabilirken modern bir toplumda son derece yüksektir (Unutkan, 1995:5).

Kültür zamanla ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda değişebilme özelliğine sahiptir. Bir toplumsal çevredeki koşullar değiştikçe, geleneksel çözüm yollarının sağladığı doyum düzeyi de azalmaya başlar ve değişir. Zamanla ortaya çıkan yeni ihtiyaçlarla bu ihtiyaçları karşılayacak, sorunları çözecek düzenlemeler yapılır ve bu konuda yeni kurum ve kuruluşlar oluşturulur (Güvenç, 2002:103).

Değişimin tüm bu avantajlarına karşılık dezavantajı da vardır. Örneğin, iş görenler yönetimin getirdiği yeni teknolojiye, değişime karşı kültürel direnç gösterirler; yöneticiler de genellikle yönetim yapısındaki değişimlere direnirler (Davis, 1982:32).

1.3.5.Kültür Toplum Fertlerinin Bireysel ve Ortak İhtiyaçlarını Karşılar

Kültür, ihtiyaçları karşılayıcı ve bu ihtiyaçlar sonucu doyum sağlayıcı bir özelliğe sahiptir. Kültür olarak tanımlanan alışkanlıklar, normlar, gelenekler, değerler ve inançlar, doğayla başa çıkma ve birlikte yaşamı mümkün kılacak çözümler bütünüdür. Bu nedenle kültür toplum fertlerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılayıcı özelliğe sahiptir (Doğan, 2007:18).

Kültürün en önemli fonksiyonu, kültürel kuramlar ve ilkelerin toplum fertlerinin temel ve ikincil tüm ihtiyaçlarını karşılamasıdır. Psikoloji bilimi, alışkanlıkların, ancak doyum verici olduğu sürece devam ettiğini ortaya koymaktadır. Kültür insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyacını karşılar. Böylece kültürün devam edebilmesi ve süreklilik kazanması toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilmesine bağlıdır (Unutkan, 1995:6).

1.3.6.Kültür Bütünleştiricidir

Kültürün unsurları, birbirleriyle uyumlu, bütünsel bir sistem oluşturmaktadır. Bu sistemin içinde, çevresel ve tarihsel koşullardan kaynaklanan uyumsuz unsurlar olmasına rağmen, kültürün içinde bütünlük ve uyum bulunmaktadır.

Güvenç, kültür kavramını bu konuda haritaya benzetir. Nasıl bir coğrafya haritası, bir bölgedeki dağ, tepe, ova, nehir, göl, yolları, bunların yerlerini ve birbirlerine uzaklıklarını gösterirse, kültür kavramı da belirli bir toplumdaki kültürel öğeleri, kuramları, süreçleri ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerini temsil eder. Fakat nasıl ki harita bölgenin kendisini değil de onun küçük ve soyut modeli ise; kültür kavramı da toplumsal yapı ve kuramların kavramsal ve soyut modelidir (Güvenç, 2002:105).

Kültür bir toplumun bireylerini yalnızca paylaşılan değerler, duygular ve inançlar olarak değil bireylere yüklediği bir takım sorumluluklar ve yükümlülükler ile de bütünleştirir. Kültür tarafından ortaya konan bilinç, duygular ve sosyal çerçeve aracılığıyla bir yandan kolektif bir kimlik oluştururken, diğer yarıyla karşılıklı toplumsal taahhütler yoluyla da bunları pekiştirir. Bu yolla birlikte bir kültüre mensup olan bireyler sosyal olarak homojen bir yapı gösterir ve diğer gruplardan farklılaşır (Doğan, 2007:18).

1.3.7.Kültür Soyuttur

Kültür, gözlemlenebilir ve maddi olmadığı için soyut bir kavramdır. Bu açıdan kültür sistemi kavramsal açıdan soyut bir sistemdir. Fakat bu soyut kavramı, somut ve gözlemlenebilir düzeydeki olaylar, konular, kurumlar ve değişkenleri besler ve destekler. Soyut kültür boyutunu destekleyen ve somutlaştıran görünür olgular, belirli bir kültürel sistemi çevreleyen doğal çevre, tarihsel geçmiş ve kaynaklar, aile ve akrabalık, din vb. gibi içinde barındırdığı kurumlar; eğitim süreci, yerleşik insanlar, ekonomi ve teknoloji, toplumun yarattığı ve kullandığı bilimler ve sanat, devlet yapısı ve dil gibi unsurlardır (Güvenç, 1999:108).

1.3.8.Kültür Dinamik Bir Özellik Taşır

Hem doğa hem de doğayla sürekli bir ilişki içinde bulunan toplum sürekli değişir. Bu değişim beraberinde hem toplumsal yaşam hem de doğal koşullara uyum sağlamak için var olan çözümlerin değişmesini gerektirir. Değişen koşullara çözüm getiremeyen alışkanlıklar, değerler, inançlar, gelenek ve göreneklerin yerine yenilerinin getirilmesi ihtiyacı nedeniyle kültür dinamik bir özellik taşımaktadır (Doğan, 2007:18).

1.3.9.Kültür İdeal ve İdealleştirilmiş Kurallar Sistemidir

Bireyin tutum ve davranışına yön veren kurallar sistemi vardır. Bu kurallar, toplum biçiminde yaşama ilişkin ve doğayla başa çıkma sorunlarının çözümüne yöneliktir. Bireyler, bu kurallara uyum göstermeseler bile bu kuralların neler olduğunu bilirler. Bu nedenle toplumca konulmuş olan kurallar sistemi idealleştirilmiş kurallar sistemi olarak görev yaparlar (Güvenç, 1999:101).

1.3.10.Kültür Hem Genel Hem Özeldir

Dünyadaki bütün insan topluluklarının bir kültürü vardır. Bu özelliği ile bir kültüre sahip olmanın insan topluluklarının genel bir özelliği olarak kabul edilir. Kısaca toplum halinde yaşayan bütün insanlar bir kültüre sahiptir. Özel olarak ise bir insan topluluğunun yaşam tarzı yani kültürü diğer insan gruplarının yaşam tarzından farklıdır. Bu özelliği ile de kültür özeldir (Doğan, 2007:16).

1.3.11 Kültür Kolektif Bir Özelliğe Sahiptir

Kültür bireylerin tek başlarına oluşturduğu bir şey değildir. Kültür, bireylerin içinde buldukları çevresel koşullar sonucu ortaya çıkan sorunların çözümüne ilişkin bireysel deneyimler ile üretilmiştir. Fakat toplum üyelerince paylaşıldığı sürece toplumsal hale gelir ve kültür denilen içeriğe bürünür. Kültür bu nedenle bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılır ve bu nedenle kolektif bir özelliğe bürünür (Güvenç, 1999:101).

Tüm bu özellikler dışında kültür, sadece anlamlar bütünü değil paylaşılan duyguların da bütünüdür. Bir toplumdaki kültürel ideolojiler ve biçimler, duyguları sosyal olarak kabullenen kanallara yönlendirirler. Bir kültür topluluğunda var olan tören ve ayinler ise ortak duygular oluşturmaya yöneliktir. Ayrıca kültür simgesel bir özelliğe de sahiptir. Simge, belli bir dil ya da kültürde bir durumu ya da nesneyi temsil eden sözlü ya da sözlü olmayan bir işarettir. Her insan topluluğu da yaşama

ilişkin deneyimlerini simgeleştirme ve bu yolla bir kültür oluşturma kapasitesine sahiptir. Kültürel öğrenme önemli ölçüde simgeler aracılığı ile olmaktadır. Kültür toplumdan topluma değişir bu sebeple etnik merkezli eğilimleri artırıcı rol de oynar. Örneğin aynı kültüre sahip bireyler aynı duygu, düşünce ve inançları paylaşır ve farklı duygu, düşünce ve inançlara sahip olanları öteki olarak görme alışkanlığı kazanır. Ve böylece başka kültürlerle karşı tutum takınır. Bu nedenle kültür farklı kültürlerde farklılık göstermesine rağmen genel anlamda etnik bir özelliğe sahiptir (Doğan, 2007:17-18).

1.4. KÜLTÜRÜ MEYDANA GETİREN ÖGELER

Kültür kavramı ile ilgili birbirinden farklı tanımlar yapılmıştır. Bu farklılığın nedeni, kültür konusunu ele alan her araştırmacının farklı disiplinlerde olması ve bu farklılık sebebiyle bir fikir birliği sağlayamamalarıdır. Ancak tüm araştırmacıların ortak görüşü kültürün çeşitli unsurlardan meydana geldiğidir. Kültür nasıl tanımlanırsa tanımlansın, hangi açıdan ele alınırsa alınsın, kültürün farklı öğelerin bileşkesi olduğu ortak bir görüştür (Erdoğan, 1983:112).

Güvenç'e göre kültürün öğeleri aşağıda belirtildiği şekilde düzenlenmiştir (Güvenç, 2002:105):

- Tarih
- Aile
- Sağlık ve Beslenme
- Eğitim Süreci
- Bilim ve Sanat
- Yerleşmeler ve Ekolojik Çevre
- Din ve Devlet
- Kişilik
- Dil
- Ahlak

- Gelenek ve G6renek
- İnançlar ve Tutumlar
- Hukuk
- Politik Hayat ve Siyasi Yapılanma
- Sosyal 6rg6tler ve Kurumlar

Her k6lt6rde yer alan 6ğeleri, maddi ve manevi 6ğeler olarak iki grupta ele almak m6mk6nd6r. Maddi k6lt6r6n 6ğeleri, toplum veya grubun herhangi bir gelişim aşamasındaki teknolojik durumunu, 6retim, teknik, h6ner ve becerilerini ifade eder. Manevi k6lt6r 6ğeleri ise, toplum yaşamını d6zenleyen değer, inanç, yasa, gelenek, g6renek ve ahlak kurallarından meydana gelir ve maddi k6lt6r ile uyumludur (6zkalp, 1992:74).

1.4.1 Maddi K6lt6r 6ğeleri

Maddi k6lt6r, insanların yaptığı Őeylerle, kişinin davranışlarının birleştirilmesi sonucu ortaya çıkar. Bu açıdan maddi k6lt6r6n en 6nemli 6zelliği, kendiliğinden değil insan eliyle yapılmış değerlerden oluşmasıdır (Erdoğan, 1997:129).

Maddi k6lt6r teknik, bilim ve ekonominin amaçlarına y6nelik olarak oluşturulmasını sağlar. Bir toplumun sahip olduğu teknoloji, eserler, aletler maddi k6lt6r olarak tanımlanır. (Unutkan, 1995:7-8).

Maddi k6lt6r6 oluşturan en 6nemli Şey teknolojidir. Teknoloji, insanlar için fiziksel, psikolojik ve sosyal evre oluşturmakta bu oluşturulan evre de insanların davranışlarını ve ilişkilerini etkilemektedir. Teknoloji b6ylece insan davranışlarında, ilişkilerde değerlerde de bir takım değişiklikler meydana getirmektedir (Şişman, 2002:4).

1.4.2. Manevi Kùltürün Ögeleri

Manevi kùltür ögeleri, dil, estetik, ahlak, değerler, normlar, din ve inançlar, tutumlar, kaide ve değerler, sosyal örgütler ve politik hayat olarak ifade edilir. Manevi kùltürü oluşturan bu ögeler, ayrıntılı olarak aşağıdaki gibi belirtilir (Unutkan, 1995:8).

1.4.2.1. Dil

Dil kùltürü en önemli parçası ve taşıyıcısıdır. Dil, kùltürün bütün unsurlarının, kuşaktan kuşağa aktarılmasında, kişiler arası iletişimin sağlanmasında ve toplumdaki sosyal ilişkilerin düzenlenmesinde önemli bir konuma sahiptir ve aracı görevindedir. Bu öęe, kùltürün öğrenilmesine ve manaların simgelenmesine yardımcı olur (Eroğlu, 1996:115).

Dil, aynı zamanda gelişmiş bir semboller sistemidir. Kùltür, bu açıdan büyük ölçüde dil aracılığı ile üretilmekte, paylaşılmakta ve aktarılmaktadır (Şişman, 2002:4).

Kùltürün öğrenilmesinde ve nesilden nesile aktarılmasında dilin rolü büyüktür. Dil, toplumda madde ve kavram olarak var olan her şeyi kapsar ve bu açıdan kùltürel içeriğin ansiklopedisi niteliğini taşır. Dil ayrıca kùltürel ve tarihi mirasın aktarılmasında da rol oynar aynı zamanda kùltürel farklılıkların da temelini oluşturur (Unutkan, 1995:8).

1.4.2.2.Estetik

Estetik, bir kùltürdeki güzel sanatlar, örneğin müzik, dans, çeşitli sanatlar vb. hakkında bilgi verir. Estetikte genel değer ve genel farklılıklar vardır. Belirli kùltürler, özellikle de alt kùltürlerin kendilerine özgü estetik değerleri vardır. Bu

nedenle de estetikteki farklılıklar ulusal olmaktan çok bölgeseldir (Erdoğan, 1997:131).

1.4.2.3. Din ve İnançlar

Din ve inançlar da kültürün temel öğelerini oluşturur. Her toplumun sahip olduğu bir din vardır. Din, insanlarda ortak duygu ve inançların gelişmesinde önemlidir. İnanç ise; bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamıdır. İnsanlar belli konularda belirli inançlara sahip olurlar. Bir toplumda inançlar arasındaki benzerlikler ne kadar fazla ise o toplumun kültürel inançları da o derece kuvvetli olur (Köse vd., 2001:224).

Toplumunu oluşturan bireylerin inançları ne kadar benzer olursa o kadar yaygın ve güçlü bir kültür ortaya çıkar. Kısaca bir toplumun sahip olduğu yaygın ve güçlü kültür, toplumdaki bireylerin inançlarının benzerliği sonucu oluşur. Böylece bir toplumdaki inançlar ne kadar çok kişi tarafından paylaşılıp benimsenirse, toplumsal kültürde sonuçta belirgin ve yerleşik bir niteliğe sahip olur. İnançlar konusuna örnek olarak efsane ve masallar verilebilir. Efsane ve masallar sadece inançları oluşturmaz ayrıca kültürün sürekliliğini de sağlar (Unutkan, 1995:10).

1.4.2.4. Değerler

Değerler, toplumun insan- doğa mücadelesi, insanlar arası sorunları çözmeye ilişkin doğrularla ilgili oldukları için toplumsal yaşam kadar eski bir geçmişe sahiptir. Değerler kavramı, Eski Yunan'da Aristo tarafından geliştirilmiş ve modern değerler kuramı ise Jeremy Bentham'ın toplumsal faydayı esas alan faydacılık kuramına dayanan değer anlayışı ile başlar (Johnson, Rex, 2001:20, Doğan,2007:38).

Değerler hangi toplumsal davranışın iyi, doğru ve arzulanmış olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir. Her toplumun önem verdiği, kendine ait,

arzuladığı değerler bulunur. Ancak bu değerler toplumdan topluma farklılık taşımaktadır. Bir toplumdaki değerler zamanla değişebilir, yerine yenileri gelebilir ve zamanla eskiyen bir takım değerler atılabilir. Her toplumun kendine özgü değerleri vardır. Bu değerler zamanla isteyerek veya istemeden bozulabilir ya da bireyler her zaman bu değerlere uygun davranmayabilir. Bunun sonucunda değer çatışmaları ortaya çıkar. Genç ve yaşlı kuşaklar arasında sık sık ortaya çıkan çatışmaları örnek olarak verilebilir (Özkalp, 2000:99-100).

Toplumların kendine özgü değerlere sahip olması toplumları birbirinden ayıran en önemli özellik de bu farklılıktır. Kültürün öğeleri arasında yer alan değerler soyut ve genel kavramlardan meydana geldiği için normlardan farklıdır (Unutkan, 1995:11).

1.4.2.5 Normlar

Normlar, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçülerdir (Erdoğan, 1994:133). Normlar, gelenekler (örfler) ve görenekler (adet) olarak ayrılır. Gelenekler, toplum tarafından uyulması gereken zorlayıcı kurallardır. Görenekler ise, toplum üyelerince uyulması beklenen ancak zorlayıcı yaptırımları belli olmayan kurallardır (Doğan, 2007:54).

Kültürel normlar kültürel değerlere dayanır ve bu değerler toplumdaki bireylerin belirlediği hedeflere ulaşmaları için seçecekleri yolları sınırlar ve neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler (Köse vd, 2001:225).

Norm, yaptırımı olan kurallar sistemidir. Her toplumda bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen, nasıl giyeceklerinden nasıl yiyeceklerine, belirli yerlerde nasıl oturacaklarına kadar çeşitli normlar yer alır. Yani norma uygun olan bir davranış ödüllendirilirken, uygun olmayan cezalandırılır. Normlar genel olarak ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmaları ile korunur. Ödüllendirme normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma norm dışı

hareketin bir sonucudur. Ayrıca normlar öğrenilebilir bir nitelik taşır ve zamanla alışkanlık haline gelirler. Bireyler çoğunlukla normlara otomatik olarak uyum gösterir ve çoğunlukla bir norma uyduğunun farkında olmaz (Özkalp, 2000:77).

Örgüt açısından ise örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve çoğunluğunun benimsediği davranış kuralları ile ölçütler bulunur bunlara örgütün normları denir. Örgütün normları insan davranışlarının önceden bilinmesine yardımcı olur. Yöneticiler bu açıdan ait oldukları örgütün kültürünü oluştururken öncelikle örgüt içindeki kişilerin kültürel normlarını bilmek ve yönetimin ilkelerini bu normlara uydurmak zorundadır (Köse vd, 2001:225).

Normlar genellikle yazılı olmayıp, grup üyeleri, uyulması gereken kuralların farkındadır. Normlar grup üyeleri üzerinde güçlü baskılar oluşturur, aynı zamanda grup üyelerinin paylaştığı doğru veya arzulanır davranışlara ilişkin inançları belirtir. Doğan, normların özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Doğan, 2007:54):

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

1.4.2.6 Tutumlar

Tutumlar bireyin nesne, düşünce ya da olaylara karşı olumlu veya olumsuz bilişsel değerlendirme, duygu veya eğilimlerdir. Tutumlar yaşanan olaylar karşısında oluşan davranış ve hareket biçimleridir (Erol, 1998:119).

Tutumlar bireye ait olma, birey için anlam taşıyan ve bireyin farkında olduğu herhangi bir obje ile ilgili olma, davranışa hazırlayıcı eğilim olma gibi özellikler gösterir. Böylece tutum yalnızca bir davranış eğilim veya duygu değil daha çok düşünce-duygu-davranış eğilimi olarak ortaya çıkar. Tutumlardaki benzerlikler de kültürün güçlü ve yaygın olmasına bağlıdır(Unutkan, 1995:10).

Tutumlar inançlar ve değerlerden oluşur. Bireylerin tutumları da onların inanç ve değerleri ile belirlenir. Bu açıdan bakıldığında tutumlar ile değerler arasında bazı farklar vardır. Tutum, insan veya duruma odaklanırken, değer genel olarak ifade edilir. Birey öğrendiği inanç sayısı kadar değere sahip iken, karşılaştığı durum ve obje sayısı kadar tutuma sahiptir. Tutumların sayısı bu açıdan değerlerin sayısından fazladır. Değerler ve inançlar tutumların belirleyicisi, tutumlar ise belirlenen konumdadır (Doğan, 2007:53-54).

1.4.2.7 Simgeler (Semboller)

Kültür içinde en kapsamlı öge olarak semboller yer alır. Çünkü kültür, bir semboller sistemidir. Bir kültüre mensup olan insanlar, yaşamlarını kültür içinde yer alan sembollere göre düzenlerler (Şişman, 2002:4).

Simgesiz toplum yoktur ve dil de sesler ve işaretlerden oluşan bir semboller sistemidir. Bir toplumda var olan sosyal grupların ya da insanların birliği, semboller aracılığı ile belirtilir. Örneğin bayrak, aynı gruba mensup olanlar için birleştirici bir araçtır. Ayrıca dinlerin de yüzyıllar içinde birliklerini koruyabilmeleri yine semboller sistemine dayanmaları sebebiyle mümkün olmuştur (Dönmezer ,1994:248).

Sembollerin geçerli olabilmesi, anlatılması beklenen şeyi anlatabilmesine ve anlatılmak istenen şeyi tam, eksiksiz ve başka anlamlara çekilmeyecek biçimde anlatmasına bağlıdır. Semboller yukarıdaki anlamları dışında örgüt kültürü açısından birçok şeyi kapsayan ve paylaşan anlam kodlarıdır. Semboller ayrıca örgüt kültürünün ve eylemlerinin görünür yönüyle ilgilenmekte ve örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir işleve sahip olmaktadır (Doğan, 2007:55).

1.4.2.8 Örf ve Adetler

Toplum içinde insanların günlük tavır ve davranış usullerini ve yaşama biçimlerini düzenleyen bir takım kurallar vardır. Bu kurallar toplumda uzun süredir vardır ve yerleşmiştir. Bir takım sosyal baskılar insanları bu kurallara uymaya zorlamaktadır. Bu kurallar nasıl kendiliğinden oluşmakta ise aynı zamanda kendiliğinden silinip ortadan kalkmaktadırlar. Bu kurallara “adetler” ve “örfler” denilmektedir (Dönmezer, 1994:245).

Örf ve adetlerin kökü çok eskilere dayanmaktadır. Toplum düzeninin ayakta durmasını sağlayan, toplumda kargaşayı önleyen örf ve adetlerdir. Zamanla örf ve adetlerde de değişiklikler görülür. Ayrıca örf ve adetler toplumdan topluma ve zamandan zamana farklı özellikler gösterip farklılaşabilir. Aslında ideal olan örf ve adetlerin meydana getirdiği kişinin davranışlarının ve ahlakının değişmez olmasıdır. Ancak yaşanan değişimler sonucu bunun beklenmesi zordur (Güngör ve Akçay, 2005:3)

Bir toplumda nüfusun büyük bir kısmı tarafından uzun süredir tekrar edilen ve benimsenen, herhangi bir yaptırımı olmayan davranışlara “adetler” denilmektedir. Açıkça ifade edilen ve yaptırımı bağlanan kurallara ise “örf” denilir. Örf kurallarına uymayan, aykırı hareket eden bireyler ya da örgütler ağır şekilde cezalandırılabilir bu yüzden örfelere uymak zorunludur ve bu konuda hoşgörü gösterilmez (Köse vd, 2001:226).

1.4.2.9 Yasalar

Yasalar, örf ve adetlerden farklı olarak bilerek ve isteyerek oluşturulur ve yürürlüğe konulur (Köse vd, 2001:227).

Geleneklere aykırı hareketler, toplumda yetkili olan organların kararlaştırılması halinde, resmi yaptırımli cezalara çarptırılır, bunlar da yasalardır. Yasalar, kendilerine uyulmaması halinde, toplumun örgütlenmiş ve zor kullanılmasını belirten müeyyidelerle rasyonel olarak desteklediği sosyal kurallar olarak tanımlanır. Bu kuralların arkasında devletin zorlayıcı desteği bulunur (Dönmezer, 1994:253).

1.5. KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ

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

Kültür, genel kültür- alt kültür, maddi kültür- manevi kültür, karşı kültür, sonradan edinilen- birlikte oluşan- önceden oluşan kültür olarak sınıflandırılır.

1.5.1.Genel Kültür- Alt Kültür

Bir ülke veya ulusun kültüründen söz edildiği zaman genel kültür düşünülür. Bir ülkenin veya toplumun ya da örgütün hâkim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturan parçalardır. Bir toplum veya örgütün genel özellikleri hakkında bilgi edinilmek istendiğinde genel kültürün incelenmesi gerekir (Erdoğan, 1997:122).

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

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

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

1.5.2.Maddi Kültür- Manevi Kültür

Maddi kültür, toplum yeleri tarafından yaratılan elle tutulabilir, gözle görülebilir Őeylerden meydana gelir. İnsanlar tarafından meydana getirilen, oluşturulan bütün araçlar ve gereçler maddi kültüre örnek verilebilir (Aydın, 2002:12).

Kültür unsurlarının elle tutulup gözle görülebilen kısmını oluşturan maddi kültürün kapsamına, giyim kuşam Şekilleri, her türlü ulaşım araçları, fabrikalar, köprüler, barajlar, yol ve bina inşaatları, kısaca imalatın Şeklini ifade eden üretim teknikleri gibi elemanlar girer (Eroğlu, 1996:111).

Kültürün insanın ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan manevi yönü de vardır. Manevi kültür, toplum yaşamını düzenleyen, değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından oluşur (Unutkan, 1995:7).

Maddi ve manevi yönleriyle kültür, kendisini oluşturan toplumun ya da örgütlerin davranışlarını belirli sınırlar çerçevesinde gerçekleşmesi yönünde etkiler (Köse vd., 2001:221).

1.5.3.Karşı Kültür

Toplumda, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan, aile okul ve diğer kurum ile kuruluşlar, özellikle de kitle iletişim araçları ile aktarılan, genel kültürü reddetmek isteyenlerin değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kültüre karşı kültür denir (Çağlar, 2001:130).

Karşı kültürü oluşturmak isteyenler, genel kültürü bilmektedir ancak bu genel kültürün bazı unsurlarını ya da tamamını zayıflatmak veya yıkmak için bu kültürün karşısında yapay bir kültür oluşturmak istemektedirler. Bu açıdan bir toplumda hoşgörü sınırlarını aşan, toplumun değerleriyle çatışan, politik düzenin karşısında olan karşı kültür oluştururlar (Eroğlu, 1996:114).

Örgütlerin ayakta kalabilmesi için sahip oldukları kültürün genel kültürle uyumlu olması gerekir. Karşı kültürün oluşmasının temel nedeni sosyal sistem içindeki bazı alt kültür unsurlarıdır. Örgütlerin de genel kültürün bir alt kültürü olduğu düşünülürse, toplumda karşı kültürlerin oluşması gibi örgüt içinde de karşı kültürler oluşabilir (Köse vd. , 2001:224).

1.5.4 Sonradan Edilen Kültür, Birlikte Oluşan Kültür ve Önceden Oluşan Kültür

Sonradan öğrenilen kültür, kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültür olup, kişi bu kültürü yavaş yavaş öğrenir ve bu kültüre karşı gelmez (Erdoğan, 1994:124).

Birlikte oluşan kültür; bireylerin yaşantılarından öğrendikleri kültürdür. Bu kültüre toplumdaki yaşlılar bir davranış modeli oluşturmaktadırlar. Önceden oluşan kültür ise; eski kültürlerin yeni kültürle birleşmesini ifade etmektedir. Bu kültürde eski kültürün önemli kısımları saklanmakta fakat yeni kuşakların yeni kültürel değerler yaratması ve bu değerleri ileri yaştakilere kabul ettirmesi sağlanmaktadır (Ünal ve Köse, 2003:7).

1.6. KÜLTÜRÜN ÖRGÜTTEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Örgüt kültürü kavramını açıklamaya çalışmadan önce kültürün örgütle olan bağlantısı, örgüt içindeki yeri ve konumu önem kazanmaktadır. Bu nedenle örgütün kültürü de kapsayacak bir biçimde ele alınması gerekir (Doğan, 2007:82).

Örgütler farklı kültürlere sahip bireylerden oluşmaktadır. Kültür, örgüt içinde çalışan bireylerin, o örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında ayrıca çalışanların birbirleriyle bağlarının kuvvetlenmesinde önemli bir yeri vardır (Köse vd., 2001:222).

Her örgüt belirli bir toplumda faaliyetini sürdürür. Örgütün mensup olduğu toplumun da kendine özgü inançları, değerleri, normları, gelenekleri, görenekleri ve çeşitli olaylar ve durumlar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Bunların yanı sıra bir toplumun içerisinde çalışmalarını sürdüren örgüte, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik durumu da etki edecektir. Sonuçta örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan,

inançlar, değerler, tutumlar, örf ve adetler ve diğer kişiler arasındaki ilişkilerin tamamıdır (Erdoğan, 1994:121).

Örgütleri kültürel bakış açısıyla ele alan yaklaşımlar, örgütün yapı ve işleyişinde, örgütte yer alan yönetici ve çalışanların eylem, davranış ve tutumlarının en az bir yönüyle kültür tarafından belirlendiği kabul edilmektedir. Bu bakış açısına sahip görüşler iki görüş etrafında toplanmaktadır. Birinci grup makro bir bakış açısına sahip olup örgütün içinde bulunduğu kültürel çevreyi belirleyen ve örgütsel yapı ve işleyişleri belirlenen olarak kabul ederler. Bu açıdan bakıldığında herhangi bir kültürel çevrede faaliyette bulunan örgütlerin yapı ve işleyişleri, örgütte bulunan yönetici ve çalışanların eylem, davranış ve tutumları bu kültürel çevre ile belirlenmektedir. Bu bakış açısı örgütü, içinde bulunduğu çevrenin bir parçası olarak kabul etmektedir (Smircich, 1983, s.343, Doğan, 2007:82).

BÖLÜM II

2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen her topluluk gibi kendilerine özgü kültüre sahiptirler. Toplumun sahip olduğu kültürün bir alt kültürü olarak kabul edilen örgüt kültürü, genel kültürün bir alt kümesidir. Başta eğitim ve kültür olmak üzere, toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları gibi faktörler örgütün çalışmalarını etkiler. Çünkü örgütler, çalışmalarını sürdürdükleri sosyal sistemin bir parçasıdır(Apulgan, 1996:73).

Bu anlamda örgütlerin, amaçları, inançları, değerleri, işe ve çalışanlara bakış açısı gibi kendilerine özgü özellikleri ile diğer örgütlerden ayrılmaktadır. Örgüt kültürü genellikle varsayımlar, değerler, düşünce biçimleri, konuşulan ve konuşulmayan kurallardan oluşur. Bunlar da örgütte nasıl giyilmesi ve davranılması gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara ve yöneticilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirler (Akıncı ve Coşkun, 2007:8).

Örgüt kültürü, üzerinde çok çalışılan ve değişik boyutlarıyla tartışılan bir kavramdır. Örgüt kültürü çalışmalarının temel çıkış noktası, örgüt ve kültürü yan yana getirme çabasıdır. Bu hem örgütlerin kültürler olarak görülmesinde, hem de bir kültürü içerdiği varsayımını ifade etmektedir. Her iki durumda da örgüt, sınırları kültürle sarılmış bir yapı olarak görülme eğilimindedir (Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1999:30).

Tüm bu söylenenler doğrultusunda Örgüt kültürü ile ilgili yapılmış olan tanımlara bakıldığında örgüt kültürü ile ilgili ortak bir tanım olmamakla birlikte bu konuda farklı yazar ve düşünürlerin yaptıkları tanımlarda farklılık göstermektedir.

Literatürdeki tanımlara bakacak olursak; Çalışanların örgütsel davranışı belirleyen bir yaşam biçimi olan örgüt kültürü, aynı zamanda çalışanların iş dışı

davranışları ve dünyaya bakış açılarında da etkili olmaktadır. Odadaki hava gibi, atmosfer gibi her yanı saran bir olgu olan örgüt kültürü, “ hiçbir zaman tam olarak sözcüklere dökülmemekle birlikte hareketlerin ve sözlerin nasıl algılanacağını belirlemek üzere her zaman orada olan temel inançlardır” (Günay, 2003:93).

Erengül’e göre örgüt kültürü, çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileriyle bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkilerini belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Erengül, 1997:25).

Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt ürünü ya da alt kültürüdür. Bu nedenle örgüt kültürü “ bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak tanımlanır (Eren, 2001:135). Örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamından ve örgütün kendisinin ürettiği kültürel öğelerden oluşur (Onaran, 1975:215). Örgüt kültürü, geniş toplumun kültürüne göre bir alt kültür olarak nitelendirilebileceği gibi örgüt içindeki diğer alt kültürlerle göre de bir üst (baskın) kültür olarak nitelendirilebilir (Şişman, 2002:71). Peters ve Waterman’a göre örgüt kültürü “ baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır “(Sargut,1987:383). Bir başka tanıma göre örgüt kültürü, örgütlerde çalışanların düşünce ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı niteliğe sahip, örgütün tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş bilişsel ve normatif oryantasyon bilgileri olarak tanımlanabilir (Tınar, 1990:82).

Örgüt kültürü, tüm kurum ve kuruluşlar ile biçimsel ve biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda, o topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen bir unsur olarak ifade edilebilir. Bu açıdan örgüt kültürü Daft’a göre “ bir örgüt üyelerinin paylaştıkları sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu” olarak tanımlanabilir. Bir örgüt içinde yaşayan ve onun üyesi olan kişiler, davranışları ile örgütün kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek

örgüt içinde köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar (Eren, 1998:86).

Yüksel'e göre bir örgüt kültürü, işlerin yapılma biçimi hakkında personelin ve yöneticilerin paylaştıkları ve kabul ettikleri inanç ve değerleri içerir. Nasıl ki bir toplumda kültür, bireylerin ne öğreneceklerini ve nasıl davranacaklarını dikte ederse, örgüt kültürü de bireyin örgütte ne bilmesi, nasıl davranması, işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösterir (Yüksel, 1997:51).

Tosun'a göre “ nasıl ki bir ülkenin, bölgenin, kentin, kasabanın, köyün kültürü varsa bir işletme, bir kurum gibi değişik büyüklükte olan örgütlerin de kültürleri vardır” görüşünü ileri sürerek her örgütün bir kültürünün olduğunu vurgulamıştır (Tosun, 1990:142).

Örgüt kültürünü daha geniş biçimde ele alan Unutkan'a göre, örgütün temel görüntüsünü ve tüm personelin davranışlarını şekillendiren, kuşaktan kuşağa aktarabilen semboller aracılığı ile öğrenilebilen ve öğretilebilen değişebilir nitelikteki düşünce, norm ve değerler bütünüdür (Unutkan, 1995:39).

Dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen örgüt kültürü, yeni üyelere bu tür problemlerle ilişkilerinde algılamaları, düşünmeleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modelidir (. Schein, 1985:9).

Işıkkhan'a göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarının benimsenmesini, kuralların kendileri ile içselleştirileceği, iş görenin motivasyonunu arttırıp, yaptığı işten doyum almasını sağlayan bir kavramdır (Işıkkhan, 1996:25).

Varol'un tanımına göre, örgüt kültürü, “ bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol) , seremoni ve mitolojilerin bütünü” dür (Varol, 1993:182).

Stewart'a göre örgüt kültürü, insanların birbirleriyle kurdukları güvene dayalı bağlantılar ve işbirliği temelinde faaliyet göstermelerini sağlayan şebeke ve topluluklarından oluşan sosyal sermaye ve zenginlik yaratmak üzere kullanılan bilgi, enformasyon, mülkiyet ve deneyimi harekete geçiren entelektüel sermayeden oluşur (Elhüseyni, 1997:72).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir (Akbaba, 2002:6).

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan sayısız tanım olmakla birlikte bu tanımlar genelde kavramın soyut ya da somut yönü üzerinde odaklaşmaktadır. Kavramı tanımlayan bir grup yazar, örgüt kültürünü değer, norm, düşünce, duygu ve inançların oluşturduğu bir kavram olarak ele alırken; diğerleri tanımlarında daha çok örgüt içinde direkt olarak gözlemlenebilen unsurlar olan törenler, hikâyeler, kıyafet, dil, gelenekler vb. ön planda tutar (Ataman, 2002:520).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tüm tanımlar ortak noktalar içerse de aynı değillerdir. Tüm tanımların ortak noktalarını da kapsayan bir tanım yapacak olursak, örgüt kültürü;"Örgüt tarafından benimsenen temel değerler, örgüt politikasına yön veren temel felsefe, çalışanların ortak görüşleri, çeşitli duygu, inanç, tutum, tahmin ve beklentiler ile tüm bunları örgüte yeni katılanlara iletmede kullanılan simge, seremoni ve mitlerin tamamı" dır. Kültür öyle önemli bir güçtür ki, sosyal ve ekonomik değişikliklere uyumu engelleyen bir kültür, örgütün yok olmasına dahi sebep olabilir (Dinçer, 1994:209).

Tüm bu tanımlar ışığında örgüt kültürü; bir grubun, bir örgütün veya bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve kabul ettikleri, onların davranışlarını yönlendiren ve örgütü karakterize eden, gelenekselleşmiş düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının sonucu olarak ortaya çıkan normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayıtlılar, semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanır (Bakan vd., 2004:20).

2.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TARİHÇESİ VE OLUŞUMU

2.2.1 Örgüt Kültürünün Tarihçesi

Kültür kavramının kökleri eskiye dayanmakta olup sosyal bilimcilerin tarihi kadar eski bir kavramdır. Bu bağlamda örgüt kültürünün tarihsel gelişimi ile ilgili olarak antropoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve ekonomi bilimlerinin konuya ilişkin katkılarını ele almak gerekmektedir (Bakan, 2004:21).

Antropoloji insan kültürünü inceleyen bir bilim dalı olup örgüt kültürü ile ilişkili olarak değer ve inançların örgütü nasıl etkilediği ve yön verdiği konusunda ilgilenir. Antropolojik yaklaşımı benimseyenler mülakat ve gözlem gibi yöntemleri kullanırlar. Böylece bir örgüt içerisinde geçerli olan değer ve inançlar belirlenerek bunların davranışları nasıl ve ne yönde etkilediği araştırılmaktadır. Sosyologlar ise her örgütte formel (biçimsel) yapıların yanında informal (biçimsel olmayan) yapılarında oluştuğunu belirtmektedir. Örgüt kültürünün bu informal yapı ilişkilerini ne yönde ve nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Sosyologlar bu incelemelerinde istatistik ve anket yöntemlerini kullanmaktadır. Sosyal psikolojinin örgüt kültürüne katkısı ise sembollerin ortaya çıkışı ile ilgili olup bu semboller örgüt kültürünün oluşumu ve gelişmesinde önemli katkılar sağlamıştır. Buna göre örgüt üyelerinin gördüğü ya da yaşadığı olay örgüt kültürünün şekillenmesinde belirleyici rol oynar. Ekonomistlerin katkısı ise kültürün örgüt ekonomisine olumlu katkılar sağlayacağı ve yöneticilere mali açıdan başarı kazandıracığı yönündedir. Ancak bu yaklaşım diğerleri kadar kesin değildir. Ekonomistlere göre kültür, örgütü başarıya ulaştıracak araçlardan biridir (Özkalp ve Kirel, 2000:185).

Örgüt kültürü, yönetim düşüncesinin gelişiminde ilk kez neo-klasik dönemde fark edilip etkileri görülmüş olan ve bugün için durumsallıktan öte mükemmeliyetçi yaklaşımın bir uzantısı olmuş ve örgütlerin faaliyete başladıkları ilk günden bu güne var olmuştur. (Gürçay, 2009:75).

Örgüte kültürel yönden yaklaşımın temelleri, insan ilişkileri yaklaşımına dayanır. Neo-klasik yaklaşımı benimseyen örgüt kuramcıları, örgüt içindeki kültüre esas itibariyle davranışsal ve psikolojik yönden yaklaşmışlardır. Örgütsel kültür araştırmalarının, insan ilişkileri yaklaşımıyla yapılan araştırmalarla ortak yönü, biçimsel olmayan örgüt ve sosyal yapı üzerinde yoğunlaşmaları yönündedir. Bu durumda örgütsel kültür üzerine yapılan bir çalışma bir bakıma örgütsel yaşamın biçimsel olmayan, sosyal ve sembolik yönü üzerinde yapılan bir çalışma olmaktadır (Şişman, 1994:17).

Örgüt kültürüne olan ilginin artmasının ilk nedeni olarak, Japon firmalarının ekonomik başarısı ve aynı işi yapan Amerikan firmalarından daha yüksek performans göstermesi olduğu belirtilmiştir. Japon firmalarının hızlı yükselişine karşı Avrupa ve Amerika’da artan iflaslar örgütsel başarının nedenleri ve inceliklerini anlamada örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değer ve normlar, örgütsel hikayeler, törenler, tutarlı bir vizyon) gelişimini sağlamıştır. İkinci neden de, mükemmel bir stratejiye karşılık planların iyi bir uygulama ve başarılı sonuçları garanti etmesidir (Gürdal, 1994:162).

Üçüncü neden ise örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki sonucunda örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmasıdır (Terzi, 2000:21).

Örgüt kültürü kavramını taşıyan araştırmalar insan ilişkileri yaklaşımını benimseyen araştırmacıların 1930’lu ve 1950’li yıllarda yaptıkları araştırmalar ile başlar. Modern çalışma örgütlerini anlamada ilk sistematik araştırmalar Illinois Chicago’daki Western Elektrik Şirketi’nde 1930’larda, Hawthorne araştırmaları ile ilk olarak, fiziksel çalışma şartları ve verimlilik arasındaki ilişkileri inceleyen deneylerle başlamıştır. Bu deneylerin sonuçları örgütsel davranışlarla ilgili araştırmaların yapılmasında etkili olmuştur. Hawthorne çalışmalarından biri olan” Seri Bağlama Gözlem Odası” çalışmaları antropolojik alanın unsurlarını sunmuştur.

Araştırmacılar; gözlem ve mülakat teknikleriyle test odasında meydana gelen sosyal ilişkilerin üç çeşidi olan teknik, sosyal ve ideolojik ilişkileri tanımlamışlardır. Teknik ilişkiler makinelerde materyalin akış, aletler ve onların çıktılarını, sosyal yapı, özel ilişkiler ve arkadaşlar arası ilişkileri ve ideolojik ilişkiler de çalışanların çalışma yeri hakkında paylaştıkları anlayış ve inançları, onların kültürlerini içermiştir (Harrison ve Beyer, 1992:23).

1950'ler ve 1960'larda Amerika'da antropologlar örgütsel kültür çalışmalarına devam etmişlerdir. Bu dönemde Donal Doy, küçük çalışma grupları içerisinde kültürü araştırmak için katılımcı gözlemleri kullanmış ve elde edilen sonuçlar Hawthorne çalışmalarındaki sonuçlarla benzerlik göstermekteydi. Bu dönemin en iyi bilinen çalışması olan Dalton'un araştırmasında elde edilen bilgiler, alt kültürlerin çalışanların bilgilerinden ortaya çıktığını ve bu örgütlerde gayri resmi grupların nasıl yönetildiğini belgelendirmiştir. Aynı zamanda İngiltere'de Tavistock Enstitüsü'nde bir grup sosyal bilim adamı örgütler üzerinde araştırma yapmış, çeşitli yenilikleri örgütsel kültürlere tanıtmayı denemişler, özellikle örgütsel karar vermede çalışanların değer ve inançlarının da önemli rol oynadığını belirtmişlerdir (Çetin, 2004:23).

Yönetim ve kültür kavramlarının bir arada düşünülmesi ABD'nin dış yatırımları ve özellikle Japonya'nın ABD piyasalarına girmesiyle paralellik gösterir. 1950'ler ve 1960'larda başlatılan bu akımlarla işletmecilikte ulusal kültür kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavramın tüm dünya literatüründe yerleşmesinden sonra, işletmelerin iç davranış kalıplarını yansıtan örgütsel kültür kavramı gelişmiştir (Berberoğlu, 1990:159).

Kültür kavramının örgütlerle bağdaştırılarak örgüt kültürü kavramının yerleşmesi ve kavramın literatüre girmesinde 1980'li yıllarda gerçekleştirilen iki çalışma önemli rol oynamıştır. Deal ve Kennedy'nin "Corporate Culture" (1982) adlı kitabı ile Peters ve Waterman'ın "In Search of Excellence" (1982) adlı kitabı kavramın ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında temel oluşturan çalışmalardır. Yine aynı dönemde Ouchi tarafından ortaya atılan "Theory Z" ile Pascale ve Athos'un "

The Art of Japanese Management” adlı eserleri örgüt kültürünü ele alan önemli çalışmaları olarak belirtilebilir (Unutkan, 1995:35).

2.2.2 Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda birçok faktörün etkisi olduğu söylenebilir. Ancak bu oluşum sürecinde en önemli yere sahip olan kuruculardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlar, yapılandıracakları örgüt üzerinde etkili olmaktadır. Kurucu, örgütün kültürünü yaratır ve örgüt de kurucusunun istediği imaja dönüşerek onun değerlerini, öncelikle yer verdiği şeyleri ve onun geleceğe ilişkin vizyonunu yansıtır. Böylece kurucunun kişisel görüşleri, örgütten ayrılmasından veya ölmesinden sonra da devam edecek paylaşılmış bir mirasa dönüşür (Vural ve Coşkun, 2007:24).

Örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlar da, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının sonucudur (Başaran, 1982:241).

Örgütün içinde bulunduğu ve faaliyet gösterdiği çevre de örgüt kültürü oluşumunda etkili olacaktır. Yani örgüt kültürü örgütün tarihinden, iç ve dış çevre şartlarından da etkilenmektedir. Örgütler dışa kapalı birer sistem olmadıklarından ve devamlı hem iç hem de dış çevreyle alış veriş içerisinde olduklarından, örgüt kültürü oluşumunu etkileyen faktörlerden biri de çevre olacaktır. (Akıncı, 2007:25).

Örgüt kültürünün oluşumundaki temel aşamaları Gagliardi dörde ayırmaktadır. Bunlar; (Üçok, 2000:317-318).

- Birinci aşamada, örgütün kuruluşu sırasında liderin bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüşler onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan görüşlerdir. Bu görüşler onu bir girişimde

bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendisiyle aynı düşünceleri paylaşmayabilir. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

- İkinci aşamada lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi beklenir. Sağlanan bu inançla psikolojik ve ekonomik maliyetler azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilir.
- Üçüncü aşamada istenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi yöntemlerin ve nedenlerin geçerli olduğu ortaya çıkar.
- Son aşamada, sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Örgüt liderinin kültür oluşturmada ki sorumlulukları bunlarla da sınırlı değildir. Örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliği kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturması bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratması, iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlemesi ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturması kurum liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır (Alganer, 2000:26).

Örgüt kültürü oluşturulduktan sonra onun yeni gelenlere aktarılması gerekmektedir, Özellikle bu konuda örgütteki insan kaynakları uygulamaları kültürün hem geliştirilmesi hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örneğin,

çalışanların seçilmesi, iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının belli ölçütlere göre değerlendirilmesi, ödüllendirme uygulaması, sürekli eğitim ve mesleki geliştirme etkinlikleri, terfi işlemleri, işe yeni alınanların kültüre uyum göstermelerini, kültürü destekleyenlerin ödüllendirmelerini, kültüre aykırı davranışların ve zarar verenlerin de cezalandırılmasını sağlar (Alamur, 2005:33).

2.2.3. Örgütsel Sosyalleşme

Bir örgütün kültürü yerleştikten sonra, temel değerlerin herkesçe kabullenilip benimsenmesi ve örgüt kültürünün kendisini korumasını sağlayan bazı uygulamalar vardır. Bunlardan en önemlisi, yeni gelenlere örgüt kültürünün esaslarının aşılması anlamına gelen sosyalleşme sürecidir (Akıncı ve Vural, 1998:87).

Genel anlamda sosyalleşme terimi, toplumdaki rollerin daha etkili yerine getirilebilmeleri için, ihtiyaç duydukları bilgi ve becerilerin toplumun daha yaşlı üyeleri tarafından daha genç üyelere aktarımıdır. Örgütsel sosyalleşme de benzeri bir anlama sahiptir (Terzi, 2000:32).

Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Hem örgütün hem de çalışanların kendilerine özgü tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla elde edilebilir. Bu uzlaştırma süreci ise örgütsel sosyalleşme olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel sosyalleşme örgüt kültürünü öğrenme ve ona uyum sağlamaktır. Sosyalleşmeye örgüte yeni giren çalışanların var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulur. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni giren ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen çalışanın, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleşme faaliyetinin temel amacı, çalışana örgütün etkin bir elemanı konumuna getirmektir. Örgütsel sosyalleşme, hem eski tutum ve değerlerim terk edilerek yenilerinin kazandırılmasını hem de örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevle ilgili sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğretilmesini içerir (Can, 1997:274).

Sosyalizasyon, bir ölçüde eğitim kurumlarında başlasa da aslında kişinin örgüte girmesinden sonra biçimlenir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri de, bu aşamada başarılı olmalarına bağlıdır. Örgüt, kişiye verdiği ekonomik ve sosyal güvencelerle bağlılığını elde edebilir. Ancak özellikle günümüzde çok önemli olan bağlılığın sağlanması için değerler, normlar, etik kodlar ve simgelerden oluşan bir örgüt kültürü geliştirilmelidir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar, örgütsel sosyalizasyon sürecinde kullanılan mekanizmalardan bazılarıdır (Karasu, 2001:167).

Sosyalizasyonda kullanılan pek çok kaynak vardır: Resmi mevzuat ve kaynaklar, anahtar kimselerin modelliği, öğreticilerin talimatları, kıdemli eş çalışanların örnek olmaları, problem çözme ve deneme girişimlerinin cezalandırma-ödüllendirilmesi, kıdemli çalışanların rehberliği gibidir (Balcı, 2000:4).

Yönetimin uygun bir iş çevresi oluşturmak için giriştiği uygulamalardan bazıları şunlardır: İşin içeriğinin düzenlenmesi, denetmenin rolü, iş grubu, yetiştirme programları, giriş yetiştirmesi, yetiştirme ve geliştirme etkinlikleri vb. Örgütsel sosyalizasyonda uygulanan bazı teknikler ise şunlardır: Çalışanların seçimi, çıraklık, değersizleşme tecrübeleri, umucu sosyalleşme, deneme – yanılma gibidir (Balcı, 2000:17).

Robbins, sosyalizasyon sürecini üç aşamadan oluşan bir süreç olarak kavramlaştırmaktadır. Bunlar (Robbins, 1994:310-312);

Sosyalizasyonun birinci aşaması olan ulaşma öncesi aşaması; iş görenin önceden oluşmuş değer, tutum ve beklentilerle örgüte gelmesi şeklinde ifade edilir. Bunlar hem yapılacak işle ilgili hem de örgütle ilgili olan beklentilerdir. Örneğin bir çok işte özellikle profesyonel işlerde örgüte gelen yeni üyeler okul ve eğitimleri esnasında önemli derecede işle ilgili ön-sosyalleşme geçirirler. Bu çerçevede iş gören seçme süreci örgüte uyum sağlayacak doğru insanın işe alınmasını sağlar.

Yeni iş gören, örgüte girişiyle karşılaşma aşamasına girer. Bu aşamada yeni iş gören örgüt hakkındaki beklentileriyle gerçekler arasında bir ikileme karşılaşabilir. Beklentiler ve gerçekler farklı olduğunda yeni iş gören, kendisini önceki varsayımlardan koparan bunların yerine örgütün arzu ettiği diğer beklentileri koyan bir sosyalleşme devresine girer. Beklentiler ve gerçekler arasındaki farkın iş göreni örgütten ayrılma eşiğine getirmemesi, örgüte uygun iş gören seçimi ile mümkün olabilecektir.

Üçüncü ve son aşama olan değişim aşamasında yeni iş gören, gerçekler ve beklentiler arasında keşfettiği problemleri sosyalizasyon sonucunda çözer. Sonuçta iş gören çalışma grubu ve örgütteki normları özümser, sistemi anlar, kuralları ve düzenlemeleri ve biçimsel olmayan uygulamaların farkına varır.

Tüm örgütler veya gruplar üyelerini belirli bir şekilde sosyalize ederler. Genellikle hızlı sosyalizasyon yeni iş görenlerdeki kaygı ve belirsizlik duygularını azaltır. İşlerini kabul edilecek derecede daha çabuk yapmalarına yardım eder. Eğer kültür etkiliyse sosyalizasyon süreci, örgütsel başarıya katkı sağlayacaktır. Güçlü örgütsel kültürde, kültürün yeni üyelere aktarılması açısından örgütsel sosyalizasyona özellikle önem verilir. Zayıf örgütsel kültüre sahip örgütler ise kendi kültürlerine uygun iş görenlerin seçimine önem vermemek kadar, kültürün dönüştürülmesine de daha az yönelimlidir (Terzi, 2000:36).

2.2.4.Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu sebeple örgüt kültürü de değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre unsurlarının, değişen oranlarda etkisiyle oluşur. Örgütün içinde bulunduğu çevre unsurlarının değişen boyuttaki etkisiyle güçlü ya da zayıf, esnek ya da gelenekçi örgüt kültürleri ortaya çıkar, Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörleri Tosi vd. şu şekilde sınıflandırmaktadır (Terzi, 2000:30).

1. **Genel Dış Etkiler:** Toplumun paylaştığı tarihsel oylalar ve doğal çevre gibi örgütün üzerinde hiçbir kontrolü olmayan veya az bir kontrolü olan faktörlerdir.
2. **Toplumsal Değerler ve Milli Kültür:** Toplumdaki inançlar ve değerler (insanlık erdemi ve bireysel özgürlük gibi), toplumdaki güç mesafesinin şekli, zaman ve iş yönelimi gibi faktörlerdir.
3. **Örgüte Özgü Faktörler:** Çevredeki teknolojik değişme örgütün gereksinimlerini de değiştirecektir. Bu durum örgüt kültürünü farklı seviyelerde etkileyecektir. Örgütün tarihindeki önemli olaylar ve kişiler de örgüte özgü faktörler arasındadır.

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörleri ayrıca şu başlıklar altında da incelenebilir: (Özkalp ve Kirel, 2000:98-99, Berberoğlu, 1990:157).

İç Çevre Faktörleri:

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile, bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler,
- Kurucular ve sahipler: Kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri,
- Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,
- Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
- Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,
- Alt kültürler,
- Bireysel katılım ve teşebbüs: Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı,
- Risk toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- Yön: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,

- Birleşme: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- Kontrol: İş görenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- Benlik: Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,
- Ödül sistemi: Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- Çatışma toleransı: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına karşı gösterilen desteğin derecesi,
- İletişim kalıpları: Bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleridir.

Dış Çevre Faktörleri:

- Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,
- İçinde bulunulan sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler.

Dış çevrenin örgüt üzerindeki etkisi her örgüte göre farklı boyutlarda olmaktadır. Dış çevre ile ilişkileri yoğun olan örgütlerde bu etki daha fazla iken ilişkileri az olanlarda daha düşüktür. İlişkisi yoğun ya da az olsun, açık sistem olan ve çevresiyle ilişkide olan her örgüt, hem çevrenin kültürel özelliklerinden etkilenmektedir hem de çevresini kültürel açıdan etkileyebilmektedir. Bu da örgütte sürekli bir değişimi zorunlu kılmaktadır (Genç, 1993:301).

Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen bir başka faktör ise **yönetim uygulamalarıdır**. Bu, örgütün değişen çevresinin örgüte yeni sorumluluklar getirmesiyle ilgilidir. Örgütün büyümesi ve değişen çevrenin getirdiği sorumluluklar

o andaki yönetimin kültür üzerindeki potansiyel etkisinin daha büyük olmasını sağlayacaktır. Bu etki, yöneticilerin örgütsel inançların yeni durumlara uygun bir şekil almalarını sağlamaları yönünde oluşabilir. Diğer bir etki ise **ulusal kültürün etkisidir**. Ulusal kültür, değerler, inançlar ve temel varsayımlar çerçevesinde örgütsel kültürün belirlenmesine yardım eder. Örgüt kültürü, ulusal kültürün bireye güç ve kontrole bakış açılarını yansıtacaktır (Terzi, 2000:31).

2.3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürü tanımları arasında belirli farklar olmasına rağmen belirli ortak özellikler de mevcuttur. Bunlardan birincisi, çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istenilen veya hangi davranışın istenilmeyen davranış olduğuna dair ortak değerler sunmasıdır. İkinci özellik ise örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Üçüncü ortak özellik, bu değerlerin çalışanlar için taşıdığı sembolik anlamlardır. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ve etkileşim ile öğrenilirler. Örneğin, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı bir davranış nesilden nesile efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak örgütün değerini öğrenirler (Uğuz, 1999:12–13).

Örgüt kültürü ile ilgili bu ortak özelliklere ek olarak şu özellikler de ele alınabilir:

- *Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur*: Kültürün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde olan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece, üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar (Eren, 2000:122).
- *Örgüt kültürü semboliktir*. Hikâyeler, sloganlar, tören ve seremonilerle ifade edilirler. Dolayısıyla kültür teorisinde söylenenler, yapılanlar, üretilenler ve

görünenlerin ardındaki sembolik anlamlar önem taşır. Ayrıca bu semboller sayesinde öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir (Halis ve Naktiyok, 2001:519).

- *Örgüt kültürü kararlı bir yapıdadır.* Yavaş değişir, hızlı değişim istisnaidir ve genellikle kriz ya da birleşme durumlarında değişme ihtiyacı ortaya çıkar. Devamlı denge içinde olan örgüt kültürü, zaman ve çevre değiştikçe bazı değişiklikler geçirse de tamamen yok olmaz (Bozkurt, 1997:89 ve Terzi, 2000:9).
- *Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerin de inanç ve değerler olarak yer alır:* Örgüt kültürü E.Schein'a göre, üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman kültürün yansımaları ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman sosyal düzen ve çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş düzeni, toplantı odası düzeni, konuşulan dil, toplantı yapma ve tartışma düzenidir. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorunlara çözüm yolları oluşturan değer yargıları vardır. Grup üyeleri yazılı olmayan bu değer yargılarını birbirleriyle konuşarak aktarırlar ve birbirlerine aşılarlar. Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin kabul görmesinde bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir. Bunlar yazılı değildir. Bu üç katman arasında güçlü bir iletişim, paylaşım ve örgütsel öğrenme olmalıdır. Bu nedenle örgütsel öğrenme ve paylaşım yazılı olmayan örgütsel kültürde büyük önem taşır (Vural ve Coşkun, 2007:19).
- *Örgüt kültürü performansı artırıcı bir etki yapar.* Çünkü örgüt kültürü örgüt içinde iş birliği, karar alma, kontrol ve iletişim yapılarını kolaylaştırır. Ayrıca örgüte bağlılığı artırır. Böylece bireyler daha başarılı çalışmalara imza atarlar. Başarılarından dolayı ödüllendirilen bireylerin tatmini ve motivasyonu artarken performansları da yükselir. Uzun dönemli performans için bir örgüt kültürünün, alt kültürler arası sinerji yaratacak ortak anlayış ve

algılamaları üretmesi, aynı zamanda örgütün çevresel gerekliliklere hızlı ve etkili uyumunu sağlayacak kadar esnek ve yenilikçi özellikler içermesi gerekmektedir (İşbaşı ve Erdem, 2002:3).

- *Örgüt kültürü üst yönetimin bir yansımasıdır.* Üst yönetimin öngördüğü kültürel değerler çerçevesinde davranması, çalışanların da bu kültürü daha kolay benimsemesine yol açar (Vural, 1998:45).
- *Örgüt kültürü açıkça ifade edilmeden anlaşılabilen bir yapıdadır.* Günümüzde örgüt yöneticileri tasarladıkları kültür hakkında konuşmakta ve birçok üst düzey, lider örgütlerinde nasıl bir çevre ve kültür geliştirmek istediklerini ifade etmektedirler. Bir model olarak örgüt kültürü, çalışanlar arasında dağıtılmasını sağlar.
- *Örgüt kültürü üyelere örgütsel kimlik sağlar;* Örgüte dâhil olmuş bir birey artık yalnız kendi işini yapan bir birey olmaktan çıkmıştır ve örgütü meydana getiren zincir halkalarından birisi haline gelir. Birey kendini iş arkadaşları, yönetim ve işletmenin kendisiyle bütünleştirir (Özkalp ve Kırel, 2003:179).
- *Örgüt kültürü öğrenilebilir.* Örgüt, sosyal, politik, hukuki, ekonomik sistemler içerisinde yer alır. Bu örgütün dış çevresidir. Örgüt bu çevrenin farklı taleplerine ve rekabet ortamına göre çalıştığından bu çevreyi öğrenme davranışı kazanır. Örgüt, kültürünün oluşmasında iç çevresinden de etkilenir ve ayrıca kültür, örgüt içinde biçimlenmiş mesajların, sembollerin ve olayların anlaşılma yöntemlerini öğrenmede de örgüt üyelerine yardım eder (Terzi, 2000:8-9).
- *Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabılır niteliktedir:* Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür, Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere mesajlar

iletmeli ve geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılacaktır (Vural,1998:19).

- *Örgüt kültürü heterojendir;* toplum kültürüne genelde benzerlik, özel de ise farklılıklar gösterirler. Bu farklılıklar örgütleri diğerlerinden ayıran bir kimlik edinme aracıdır. Ayrıca örgütlerde, egemen kültürden bağımsız farklı işlev ve roller etrafında şekillenen alt kültürler de oluşabileceğinden homojen olmaz (Terzi, 2000:11).
- *Kültür değişkenlerinin duygu yüklü olması* da örgüt kültürünün bir diğer özelliğidir. Duyguların sosyal açıdan kabul görebilecek kanallara aktarılmasının bir ifadesi olan örgüt kültürünün öğelerinin oluşumunda insanlar arasındaki duygusal etkileşim önemli rol oynar (Bozkurt, 1997:88).
- *Örgüt kültürünün bir mantığı vardır.* Bu mantık çalışanların tümü tarafından paylaşılmasa bile anlaşılması güç değildir. Fikir ve anlam bütünlüğü sağlayan örgüt kültürünün anlaşılmaması ancak iletişim kanallarının yetersizliği ile ilgili olabilir. Çünkü örgüt kültürü iletişimdir ve bilgi ve deneyimleri çalışanlarla paylaşarak onların birbirini desteklemesini, bir arada olmalarını sağlar (Vural,1998:43).
- *Örgüt kültürü örgütün o güne kadarki birikimlerini içeren tarihi bir perspektif yansıtır,* Kültürün oluşması, o örgütü oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel değişkenler, o insanların algı çerçevelerini oluşturur (Bozkurt, 1997:89).
- *Örgüt kültürünün bütünleştirici oluşu* bir başka özelliğidir. Örgütlerde çalıştırılmak üzere, genellikle, kendi inanç ve değerlerine uygun kişiler seçilir ve böylece örgütün kültürünün sürekliliği sağlanır. Aynı zamanda tüm

çalışanların birbirleriyle bütünleşmesi gerçekleştirilir. Bireyler de bu bütünleşme fikir, duygu ve bilgileriyle katkıda bulunurlar. İnsan doğasında bulunan bütünleşme ihtiyacı, örgüt kültürünün sağladığı güven ve kesinlik duygusu ile pekişir. Bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki personele kadar herkes örgüt içinde bütünleşmeli ve insanlara böyle en iyi hizmetin sunulabileceği bilinmelidir (Sarı, 2005:42).

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ

Örgüt kültürü kavramının tanımında olduğu gibi öğeleri konusunda da değişik yaklaşımlar ve görüşler vardır.

Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikâyeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Başka bir deyişle bunlar kültürü oluşturan ve organizasyonun yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan öğelerdir (Erdem, 1996:37).

Thomas Kuhn, “ The Structure of Scientific Revolutions” adlı eserinin ikinci baskısında örgütlere kültürlerini anlamaları için bir model sunmaktadır: 1. Bir topluluk hangi sembolik genellemelere ve varsayımlara sahiptir, 2. çalışanlar hangi modele inanmaktadır, kabul edilebilir problemler, çözümler ve açıklamalar nelerdir ve çeşitli problemler ne kadar önemlidir, hangi analogiler ve metaforlar kullanılmaktadır, 3. bireysel ve grup farklılıkları olmasına rağmen topluluğun paylaştığı ortak değerler nelerdir, 4. bu örgütte nasıl çalışıldığını anlatmak için kullanılan örnekler nelerdir, anlatılan hikâyeler nelerdir, bu toplulukta bilgi nerede gizlidir. Bu kendini değerlendirme modeli, örgütler için görünmezi görünür yapmak için vardır. Thomas Kuhn’un görünmezi görünür yapmak için önerdiği yol, örgüt kültürü öğelerinin ortaya çıkarılması ve saptanmasıdır (Şişman, 1994:64).

Literatürde yer alan farklı yazarların örgüt kültürünün öğelerine ilişkin yaklaşımları şu şekilde sıralanabilir:

Kozlu'ya göre bu ögeler: Temel değerler ve inançlar, liderler, kahramanlar, merasim, öykü ve efsaneler, (Kozlu, 1986: 64). Erdoğan'a göre ise maddi kültür öğeleri, dil, ahlak ve estetik, eğitim, din, sosyal organizasyon ve politik hayattır. (Erdoğan, 1994:128). Duncan, örgüt kültürünün öğelerini 1) görülen (objektif) öğeler (örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikâyeler ve kahramanlar) ve 2) görülmeyen (sübjektif) öğeler (varsayımlar, değerler, inançlar, anlamlar) olmak üzere iki bölümde açıklanmıştır (Bakan vd., 2004:36).

Diğer yazarlar ise örgüt kültürünü, değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller ve törenler, öyküler, kahramanlar ve dil olarak ele almışlardır. Bu öğelere ayrıntılı olarak aşağıda yer verilmiştir.

2.4.1 Tutumlar ve Değerler

Tutumlar, her işletme değer sistemini yansıtan tutumlara sahiptir. Bu tutumlar işletmenin rekabet, ekonomi, pazar, bürokrasi konusunda sahip olduğu dünya görüşüdür.

Değerler; her toplum nasıl ki kendine özgü bir takım değerlere sahipse o topluma var olan örgütlerinde kendine özgü değerleri vardır. Hangi davranışın iyi, doğru, arzulanan nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğruları ortaya koyan değerlerdir. Değerler kural koyucu nitelik taşımakta ve örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır. Değerler iyi kötü ayrımıyla ilgili olup birey ya da grupların diğer alternatifler arasında bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirler (Özkalp, 1999:438).

Değerlerle, bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, birey, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler, kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:34).

Genel olarak değerler, “ bireylerin dūşünce, tutum, davranış ve yapıtlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünselliğin ayrılmaz bir öğesini oluşturmaktadır” . Günlük yaşamda değerler, herhangi bir sosyal grubun üyesi olan bireyler için temel algı dayanağını oluşturmaktadır. Örgüt ve yönetim açısından ise değerler, “ bir örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen ve çalışanlar tarafından benimsenen inançlar” ; bir başka tanımla da örgüt üyelerinin durum, eylem, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanmıştır. (Őiřman, 2002:93).

Örgütler, temel anlayış sistemini oluşturan bu değerleri resmi bir şekilde yayınlamak çalışanlarına iletirler. Bu, bazı temel değerler demeci, bazen kurum felsefesi, kurum andı, bazen de kurumun prensipleri, vizyonu veya misyonu olarak adlandırılır. Bugün birçok örgüt işlerini düzenlemek ve yürütmek için temel değerler demeci yayınlamaktadır. Bunlar iç politikaya yönelik işçi el kitapçıklarında ve faaliyet raporlarında yayımlandığı gibi tedarikçi ve müşterilerle olan ilişkilerde de kullanılmaktadır. Örgütler bu temel değerleri, uzun dönemde başarıyı arttırmak, istenilen tutum ve uygulamaları oluşturmak için bir araç olarak kullanırlar (Akıncı, 2001:159-160).

Robbins’e (1989:119) göre değerler, taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre şu şekilde sınıflandırılabilir:

Kurumsal Değerler: Kritik, rasyonel yaklaşımlar vasıtasıyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.

Ekonomik Değerler: Yarar ve pratikliğe göre değerleme vurgusuna sahiptirler.

Estetik Değerler: Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.

Sosyal Değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilerine dair taşınan değerlerdir.

Politik Değerler: Güç kazanımına ve etki alanının genişlemesine yönelik değerlerdir.

Kutsal Değerler: Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya önem veren değerlerdir (Bakan, 2004:34).

Thevenot (1986:96) ise, değerleri dört bölümde incelemektedir (Bakan, 2004:39-40).

Açıklanan Değerler: İşletmenin faaliyetlerinde hangi kriterleri esas aldığıın belirtilmesi için işletmenin belgelerinde yer alan değerlerdir. Başkanın konuşmalarında, şirketin yıllık raporlarında, işletme gazetesinde, dış iletişim araçlarında, reklamlarında belirtirler.

Görülen Değerler: Olaylar ve kararlarda somutlaşan ve çok fazla açıklanamayan değerlerdir. Önemli bir kişinin ortaya çıkardığı ya da karşı çıktığı bir değer olabilir. Ürün ve strateji seçimi, rekabetle mücadele şekli, dış iletişim ve ödüllendirmede görülür.

Operasyonel Değerler: Günlük uygulamalarda görülen değerlerdir. Kontrol sistemleri (bütçe, performans, ücret, değerlendirme) , işe alma, büro düzenleme, kariyer yönetimi, yapısal ilişkiler (şube, bölümler arası) bu değerleri ifade eder.

Değer sistemi iki boyutludur; ilki maddi ve manevi değerlerden oluşur, ikinci boyutsa öz, özel, seçimlik ve geçici değerlerden oluşur. Bu değerlere yer verecek olunursa (Başaran, 1991:243–247):

Maddi Değerler: Kültürün altyapı değerleridir. Üretim kaynakları ve araçlarından oluşur, yani somutturlar. Bunlar toplumun, dolayısıyla da insanın yaşaması için gereken temel ihtiyaçları tatmin eder, bu nedenle de hızlı değişirler.

Manevi Değerler: Soyut olan bu değerler toplumun dili, töreleri, inançları, ilkeleri, yasaları, gelenekleri, görenekleri, kökeni ve tarihi vb. ile ilgilidirler. Bunların oluşmasında toplumun tüm katmanlarının katkısı varsa da edebiyat, din, hukuk, evlilik ve eğitim kurumlarının katkısı oldukça fazladır.

Öz Değerler: Bir toplumun çoğunluğu tarafından benimsenen bu değerler aslında evrenseldirler de. Bunlar yok olursa kültür de yok olur. Kültürün çalışmaya, üretime, yönetime ait pek çok değeri örgüte de taşınır ve örgütsel davranışın temel kaynaklarını oluştururlar.

Özel Değerler: Bir yöre, bir meslek gibi topluluklardan birine göre kimi ayrılıklar gösteren kültür değerleridir. Örgüt, özel değerlerin oluşturduğu yerdir ve örgütler, bu değerlerle toplumdan ve birbirlerinden farklıdırlar.

Seçimlik Değerler: Bunlar öz ve özel değerlere uyan fakat benimsenmediklerinde kişinin kınamadığı değerlerdir. Bunların, örgüt amaçlarına dönük ve etkili çalışması için yönetimce desteklenmesi gerekir çünkü bunlar doğru kullanılırsa örgüte yararlı katkılar sağlar.

Geçici Değerler: Örgütü bir kesimince bir süre için benimsenen değerlerdir. Bunlar önemlidir çünkü kimisi zamanla özel ve öz değere dönüşerek kültüre girer ve kültürün gelişip zenginleşmesini sağlarlar. Ancak yok olsalar da izlerini bırakırlar.

Değerler konusunda son olarak şu belirtmek gerekir ki, toplumsal değerler örgüt yapısını, örgüt davranışını ve insan kaynakları yönetimini en çok etkileyen öğelerdir. Aynı zamanda yöneticilerin, çalışanların yapısal özellikleri ve davranışları hakkındaki varsayım ve inançlarına yön veren de toplumsal değerlerdir. Değerlerdeki farklılaşmayla somutlaşan kültürel farkların iş örgütlerindeki ortam ve davranışa etkisi, en belirgin olarak liderlik, motivasyon, işletme kültürü ve insan kaynakları yönetimi alanlarında kendini göstermiştir (Aycan, 1998:22,24 – 28).

2.4.2 Varsayımlar

Varsayımlar, tartışmaya açık olmayan, sorgusuzca örgüt üyeleri tarafından kabul edilen ve de değerlere göre daha derin zihinsel yerleşime sahip varsayımlar, örgütün iç ve dış sorunları, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun dolayısıyla ilgili temel yorumları içermektedir (Vural, 2007:12).

Varsayımlar, kişi ya da gruplar için davranma, düşünme, hatta hissetme süreçlerinin referans çerçevelerini oluşturan bilinç dışı düzeye itilmiş var olma ilkelerini işaret etmektedirler. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, varsayımların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkânı bırakmayacak derece doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla varsayımlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Varsayımlar, örgütsel kültürün değer, inanç, norm sistemine yön verirler (Terzi, 2000:40).

Bir örgüt kültürü ögesi olarak temel varsayımlar, “ örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi” olarak tanımlanabilir. Söz konusu varsayımlar, bir grubun üyelerine, durum ve ilişkileri algılama, düşünme ve yargılamada temel algı dayanağını oluşturmaktadır (Şişman, 1994:83).

Schein varsayımların örgüt kültürleri içindeki önemini daha önce de örgüt kültürü tanımında belirtilen şu kelimelerle açıklamıştır: “ varsayımlar örgüt üyelerine doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilenlerdir.” Kültürel varsayımların gücü burada yatmaktadır. Varsayımlar ve değerler birbirleriyle uyum içindedir. Schein varsayımların, yeni değerlerin getirilmesi ve bunlara atfedilen başarının denenmesiyle değiştirilebileceğini belirtir. Eğer yeni değerler başarılı sonuçlara ulaşmayı sağlarsa, zamanla varlıkları onları temel varsayımlar seviyesine çıkarabilir. Yeni değerlerin sorunları çözmeye karşısında getirdiği çözümler etkili ise ve örgüt bunun başarısını algılayarsa, değer bir dönüşümden geçerek varsayıma dönüşür (Schein, 1997:15–16).

Varsayımların değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahip olması ve zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendiren yapısı, kültürel değişimde bu unsurları önemli bir direniş haline getirmektedir. Bu nedenle kültürel değişimde, temel varsayımların yönetimler tarafından çok iyi analiz edilmesi gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:45–46).

Varsayımlar örgüt kültürüne bazı anlamlar yüklerler. Bunlardan ilki, davranışa rehberlik etmesidir. Fakat birçok yönetici çalışanların örgüt kültürünü fark etmeleri ile resmi kontrole daha az gereksinim duyulduğunu belirtmektedir. Örgüt kültürü, örgütün değerleri, inançları, sembolleri, dili, alışkanlıkları ve söylentileri hakkında da temel varsayımları tanımlar. Bu da, örgüt üyeliğine anlam verir ve grup tarafından beklenen davranışları yönlendirir. Ayrıca varsayımlar çevreyle ilişkileri de tanımlar. Yöneticiler dış unsurlara karşı daha fazla sorumluluk duyduğundan, her örgüt çevresini şekillendirir. Bu sebeple çevreyle ilgili varsayımlar, örgütün varoluşunu ve tekliğini belirler (Sarı, 2005:17).

2.4.3 Normlar

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, “ üstlerinle tartışma” , “ kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri iletmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:47).

Normlar, doğru yanlış ayırımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedirler. Bir işletme de hangi tür çalışma davranışının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir (Tevrüz, 1996:91).

Normlar genellikle dört amaca hizmet ederler: Grubun devamlılığını ve hayatta kalmasını kolaylaştırma, davranışları basitleştirme, kişilerin kendilerini utandıracak davranışlardan kaçınmasını sağlama ve örgütün temel değerlerini ifade etme. Böylece normlar, örgüt üyelerinin davranışlarını düzenler ve örgütte kalıcı olmalarına etki eder (Özkalp ve Kirel, 1997:136).

Normların özellikleri genel olarak şunlardır: (Başaran, 1991:247-248)

- ✓ Özel istem ve beklentilerdir.
- ✓ Davranışların nitelik ve niceliğini betimler ve doğrularlar.
- ✓ Somutturlar.
- ✓ Alt ve üst sınırları bellidir.
- ✓ Gerçekleştirilmek için oluşturulurlar.
- ✓ Topluluk üyelerince konup onaylanırlar.
- ✓ Kişi davranışlarının insana uygun yapılmasını sağlarlar.
- ✓ Yazılı ya da sözlü olabilirler.
- ✓ Kaynağı değerlerdir.
- ✓ Denetim aracıdırlar.
- ✓ Kişinin davranış biçimini yok etmezler.
- ✓ Kişisel normlar, kişinin içinde olduğu toplumu temsil etmezler.
- ✓ Topluluğun oluşturduğu normları kişi benimsemese bile uygulamak zorundadır.
- ✓ Zamanla oluşup sürekli geliştirilmeyi gereksinirler.

Değerler ve normlar arasındaki en belirgin fark, değerlerin kişisel ve içselleştirilmiş inanç sistemleri olmasına karşın normların dışarıdan ve toplum tarafından dolaylı ve dolaysız olarak bireye sunulan beklenti standartları şeklinde gelişmesidir. Bir kültürel sistemde, birey sosyal gerçekliğin yaptırım ve baskısını normlar kanalıyla arzuladığı ve ideal kabul ettiği hedef ve davranış biçimlerine ilişkin eğilimleri de değerler aracılığıyla hisseder (Bozkurt, 2000:122).

Normlar hikâyelerle, kahramanlarla, törenlerle ve özellikle bir norma uyulmadığında uygulanacak yaptırımların belirtilmesiyle iş görenler tarafından

kuşaktan kuşağa aktarılır. Normlar ödül veya ceza yöntemiyle korunurlar. Normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ödüllendirme ortaya çıkarsa, norm dışı davranışın bir sonucu olarak da cezalandırma ortaya çıkar (Özkalp, 1992:76)

Normlar örgütle işlerin yapılmasında ve uzlaşma sağlanmasında ortak bir anlayış oluşturması yönünden oldukça önemlidir. Her zaman açıkça dile getirilmese, ya da yazılı kurallar olmasa da normlar, örgüt üyelerinin davranış biçimlerinde önemli bir etkiye sahiptir

(Bakan, 2004:51).

Örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, inanç ve normlar, örgütte uzlaşma yaratan, davranışlarda ortak yönler oluşturan, üyelerin davranışlarını tatmin etmeye yarayan faktörlerdir. Bu faktörler grup içinde birlik duygusunun yaratılmasında, örgüt amaçlarının benimsenmesinde, kendini takdir etme ve güven duygusu geliştirmelerini teşvik etmede, olumlu davranış ve tutumları ödüllendirmede vb. yasal düzenlemelerden çok daha yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilir (Şişman, 2002:95).

2.4.4 İnançlar

Kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi olan inançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterir. Örneğin, kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda, bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır (Berberoğlu, 1990:43).

İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireylerin bilgileridir. Dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin genel varsayımlardır. İnançlar, değerlerle birlikte iş görenlerin davranışlarını etkileyen normları beslerler (Terzi, 2000:45).

İnançlar, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örneğin çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlar üzerinde motive edici etki yaratacaktır. Örgüt üyelerinin de bazı inançları vardır ve bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardandır (Bakan, 2004:42).

Sathe'e göre inançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnsanlar neye inanıp inanmayacaklarının kararlarını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler (Sahte, 1983:7).

İnançlar; dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün bireyleri tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Bunlar, geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yarar. Bu inançlar, gelenek, din veya bilim ya da bunların bir birleşimi üzerine inşa edilir. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir. İnançlar kısaca bireylerin ya da sosyal grupların içinde yer aldıkları çevreye karşı tavrını belirlemektedir (Tulunay, 1998:55).

Bir başka tanımda gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluştuğu belirtilen inançlar, bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireylerin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 1994:147).

2.4.5 Semboller

Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar ve bunun gibi sembollerdir. Bu semboller, iş görenlere kimin önemli olduğunu üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır (Taş, 1995:72).

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

Semboller, ulusal kültürde bayrak, ulusal marş, özel binalar, anıtlar biçiminde oldukça önemli ortak değerler taşıyabilmektedir. Aynı biçimde örgüt içinde de semboller, ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak, yönetim süreci ve kontrol sürecinde bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:38).

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

2.4.6 Dil

Bir iletişim aracı olmanın yanı sıra kültüründe yapı taşı olan dil, örgüt kültürü açısından da önem arz etmektedir. Çünkü her örgütün argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, metaforlar, sloganlardan oluşan kendine özgü bir dili vardır (Vural, 2007:33).

Dil bir simgeleştirme sürecidir ve simgesel kodların temelini oluşturur. Dil aracılığıyla bireysel ve toplumsal değerler, anlayışlar, yaşantılar, yeni kuşaklara

aktarılır. Dolayısıyla dil, kültürü yansıtan bir ayna olup, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur (Eroğlu, 1996:115).

Dil, her Şeyden önce bir iletişim ve anlaşma aracı ve kültürün temel bir öğesidir. Dil, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder. Dil her Şeyden önce manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi olarak örgüt üyelerinin davranışlarını etkiler. Dilin yazıya dönüşmesiyle veya dilden dile, nesilden nesile aktarılan anlatımlarla insan geçmişini hatırlar (Erdoğan, 1997:145).

Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanılabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar (Terzi, 2000:51).

Dil yazılı ve sözlü olarak kullanılabildiği gibi jest ve mimikler de dilin sözle ifade edilemeyen yönlerini anlatır. Bir sağlık örgütü olan hastane duvarında görülen, hemşirenin parmağıyla ağzını kapatarak yapmış olduğu sus işareti, o örgüt içinde yüksek sesle konuşulmaması ve gürültü yapılmamasının bir kural olduğunu anlatır (Güven, 1996:29).

Her örgütün kendine özgü bir dili vardır ve bu dil o örgütün faaliyet dalı ile ilişkilidir. Örneğin bir mühendislik bürosunda sayısal teknik terimler, hukuk bürosunda hukuk terimleri kullanılırken bir bankada daha çok ekonomik ve finansal terimler kullanılır. Her örgütün faaliyet dalına uygun bir dili olduğu gibi, örgüt içinde değişik alt kültürlerin de kendine özgü bir dili olabilir. Örneğin bir üniversitenin farklı fakültelerinde veya bölümlerinde kullanılan dil birbirinden çok farklı olabilir (Bakan, 2004:53).

2.4.7 Törenler ve Toplantılar

Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel bir nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür (Tolan, 1996:244).

Örgütsel toplantılar ve törenler içinde karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri, çay, kahve, yemek toplantıları, balolar, kokteyller, piknikler, özel günler, haftalar, bayramlar vb. sayılabilir. Türkiye’de her gün televizyonda izlenen İstiklal Marşı ve bayrak töreni, ilkokullarda her sabah içilen ant, kutlanan ulusal ve dini bayramlar nasıl ki bireyleri ulusal ve manevi değerlerine, kültürüne bağlayan önemli etkenler ise, güçlü örgüt kültürlerinin de bu tür törenlerle pekiştirildiği söylenebilir (Kozlu, 1986:68).

Nelson ve Campbell örgütlerde altı çeşit tören olduğu belirlemiştir. Bunlar; (Alamur, 2005:41–42):

- i. Statü töreni; bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Örneğin, emeklilik yemekleri statü törenlerindedir.
- ii. Teşvik törenleri; bireyin başarılarına destek verir. Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi buna örnektir.
- iii. Yenileme töreni; örgütteki değişime önem verir ve başarmayı cesaretlendirir. Buna verilecek örnek, yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması olabilir.
- iv. Bütünleşme törenleri; örgütteki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler bu törenlere örnek olarak verilebilir.
- v. Çatışmayı azaltıcı törenler; örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Buna verilecek örnekler; şikâyetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerini müzakereleri olabilir.
- vi. Derece indirme törenleri; bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır.

Örneğin bazı başkanlar örgütsel hedefleri başaramadıklarında veya etik davranışa sığmayan davranışta bulduklarında gürültülü bir şekilde değiştirilmektedir. Japonya’da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

Törenler toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra etmekte olduğu söylenebilir (Terzi, 2000:48).

Törenler ve toplantılar, toplumsal yaşamda ve toplumun genel kültürü içinde olduğu kadar örgütsel yaşamda ve örgütsel kültür içinde de geniş ve önemli yer tutarlar. Törenler örgüt kültürünün bir kutlama aracı olup örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi, üyeler arası bağlılığı arttırmayı hedefler (Bakan, 2004:60).

2.4.8 Liderler ve Kahramanlar

Kahramanlar: Örgütün değerlerini kendilerinde somutlaştıran ve diğerleri için rol modeli olarak hizmet eden kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Özkalp ve Kırel, 2000:171).

Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler olmaları da mümkündür (Şişman, 2002:27).

Temel değer ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modelleri

veya temsilcileridir. Bir kuruluşun sürekliliğinde, başarısında ve performansında en etkili faktör, sağlam, kalıcı ve temel değerlerden taviz vermeyen bir kültürün oluşturulup korunmasıdır. Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen kültürün gücünü temsil etmektedir (Akat ve Budak, 2002:326).

Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları, örgütsel kültürün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında coşkusuz bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir. Schein işe alma, seçme ve geliştirmeyle birlikte değerleri gizli veya açık olarak eleştirmeyi de bir liderlik ölçütü olarak kabul edilmiştir (Çetin, 2004:30).

Kahramanlar, örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda ortaya konulacak çalışma biçimini, kabul edilen çalışma tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:39).

2.5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE İŞLEVLERİ

Örgüt kültürü giderek değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun geliştirilebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir (Ataman, 2002:150).

Güçlü bir örgüt kültürünü önemli yapan iki neden vardır: Kültür ve strateji uyumu ile çalışanların örgüte gösterdikleri artan bağlılıkları. Strateji; yapı, kültür ve çalışanların uyumu eşliğinde yapılacak görev ve hedefleri gösterir. Örgüt kültürünün öğeleri hazırlanan stratejiyle uyumlu olmalıdır yoksa stratejinin başarısızlığa uğraması mümkündür. Başka bir ifadeyle bir örgütün stratejisi ile kültürü ne kadar uyumluysa yönetim kabiliyeti de o kadar yüksektir. En yüksek düzeyde üretim ve yenilik atmosferi ancak hiyerarşik unsurları en aza indirerek ortaya çıkar. Ayakta kalmış örgütler, görüşleri, felsefesi ve stratejileri özgürce düşünen ve hareket eden elemanlarca uygulanan bir kültür ortaya çıkarabilen mükemmel müteşebbis ve yöneticilerin ürünüdür (Gümüş, 2001:256).

Örgüt kültürünü önemli kılan nedenlerden diğeri de örgütsel bağlılıktır. Örgüte bağlılık demek, çalışanların işle bütünleşmesi ve örgütün değerlerine inanması olarak özetlenebilecek psikolojik bir olgudur. Örgütsel bağlılığın önem ve gerekliliği, özellikle yüksek motivasyona gerek duyulan dönemlerde ve çalışanların başarı için yararlı bilgilere sahip olmaları gerektiği durumlarda ve çalışanların başarı için yararlı bilgilere sahip olmaları gerektiği durumlarda daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüte bağlılık; uyma, kimlik ve içselleştirme aşamalarından geçerek oluşur. Uyma, bireyin diğerlerinden bir şeyler elde etmek isteği ile etkilerini kabul etmesi aşamasıdır. Kimlik, bireyin örgütle daha tatmin edici ilişkiler kurmak istediği aşamadır. İçselleştirme aşaması ise, bireyin, kendi değerleriyle uyumlu olan ve uyduğunda ödüllendirileceğini bildiği temel değerleri kabul ettiği aşamadır. Örgütsel bağlılığın gelişimi bu şekilde tanımlanır. Örgütsel bağlılığın derecesi o denli etkilidir ki örgütleri sınıflandırmada bazı araştırmacılar bunu ölçüt alır. Japon firmalarında, Teori Z kültürüne sahip örgütlerde ve güçlü kültüre sahip örgütlerde örgütsel bağlılık açıkça görülür çünkü bu örgütlerde bireye, ona ihtiyaç duyulduğunu hissettirilir ve statü farkları gözetilmeden eşit davranılır (Akıncı, 2007:57-58).

Örgütlere göre farklılık gösteren örgüt kültürü, var olduğu örgütsel çevre içerisinde iş görenlerin örgütsel adanmışlığını artırmada, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevler icra ettiği söylenebilir (Terzi, 2000:57).

Örgüt kültürü, örgütteki bazı uygulama ve süreçlerde rasyonelleşme ve standartlaşma sağladığından iş görenlerin huzurlu bir şekilde çalışmalarını engelleyen faktörlerin giderilmesinde önemli bir işlev görür. Ayrıca örgüt kültürü, iletişim ve iş görenler arası ilişkilerde iş görenleri birbirlerine ve örgüte bağlar. Nesilden nesile aktarıldığı içinde örgüte süreklilik kazandırır (Özel, 1995:120-128).

Örgüt kültürü çalışanların belli standart, norm ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur; iş yapma yöntem ve süreçlerinde standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır (Eren, 1998:115).

Örgüt kültürü semboller, seremoniler, kahramanlar, sloganlar ve hikâyelerle nesilden nesile aktarılarak bir örgüt efsanesi oluşturulabilir. Bu da örgütsel yaşamı sürekli kılabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1991:31).

Örgüt kültürü bir örgütün başarısı için birkaç nedenden dolayı önemlidir. İlk olarak örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır. Örgüt kültürü bir denge kaynağı olduğu için örgüt üyelerine güvenlik duygusu sağlar. Aynı zamanda örgütsel kültür iş görenlerin işlerini istekli bir şekilde yapmalarına teşvik edici bir rol oynar (Nevstrom ve Davis, 1993:58–59).

Çalışanların yönetilmesi, arzu edilenin kolay yaptırılması ve en önemlisi yeni değer ve anlayışların benimsetilmesi için onların kültürel değer ve ilkelerini bilmek gerekmektedir. Örgüt içinde yer alan çalışan benzer ve farklı kültürlerin üyeleridir. Örgüt çalışanları kendi kültürlerinin etkisinde kaldıkları gibi, başka kültürlerin üyelerini de etkileyecek veya onlardan etkilenecektir. Bu karşılıklı etkileşimde, örgütün kendi içinde olduğu örgüt kültürüne bağlı inanç ve değerler sistemi de etkili olacaktır (Erkmen,1998:12).

Bir diğer önemi ise, örgütsel davranışta tutarlılığı artırması noktasında ortaya çıkar. Kural ve yönetmeliklerin yaptığı işi örgüt kültürü başarmaktadır. Örgüt kültürü

ne kadar güçlü olursa o örgütte o kadar az resmiyete (yazılı kurallara, yönetmeliklere vb.) ihtiyaç duyulur. Peters ve Waterman'ın yaptıkları araştırmalar da, başarılı örgütlerde hikaye, anekdot, slogan ve mitlerin çokça kullanıldığı gözlemlenmiştir (Vural ve Akıncı, 1998:53).

Örgüt kültürü çalışanlar için bir tanıtım ve özdeşleşme hissi yaratır ve davranışları yönlendiren bir araç görevi görür. Çalışanlara örgütün misyonunun ne olduğu, ona nasıl katkıda bulunacakları, amaçlarının ne olduğu ve amaçlara ulaşmak için hangi metodların kullanılacağı, sonuçların nasıl ölçüleceği, başarısızlık karşısında nasıl tavır takınılacağı, örgütteki güç ve yetki paylaşımının nasıl olduğu, iletişimin nasıl gerçekleştiği, örgütün dünyaya bakış açısının nasıl olduğu konularında cevaplar sağlamaktadır (Doğan, 2001:212).

Örgüt kültürünün makro önemi, farklı ülkelerde çalışan insanlar ve uluslar arası şirketler boyutunda ortaya çıkmaktadır. Çünkü bunlar kültürler arasında alışveriş yaratmaktadırlar. Genellikle ev sahibinin kültürü baskın çıksa da birbirlerini etkilemekte ve bu durum kültürde değişim yaratarak olumlu gelişmelere sebep olmaktadır. Örgüt kültürünün mikro önemi ise, tek tek örgütler bazında ortaya çıkar. Örgütlerin kültürü ile kişilerin kendi kültürü arasında bir çatışma daima olur ve hangisi daha güçlü ise sonunda o baskın çıkar. Ancak bu noktada örgütün daha güçlü olduğu göz önüne alınırsa genellikle kişinin örgüt kültürünü benimseme durumunda kalacağı açıktır. Bu ise kişinin moral ve motivasyonunu, dolayısıyla verimliliğini olumsuz etkiler. Kişilerin yasalarla, iş bulma olanaklarıyla ve benzeri nedenlerle daha güçlü olduğu durumlarda ise örgütün amaçlarına ulaşması zorlanacağından örgütler, işe almada kendi kültürlerine uygun kültürel özellikler taşıyan kişileri tercih ederek çatışmayı ve başka bir kültürün egemen olması riskini en aza indirmeye çalışırlar. Çünkü bireylerin ortama uyum sağlaması, örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur; örgütün kültürünü kabullenen bireyler örgütün beklentilerine pozitif katkı sağlar, ancak en doğru yaklaşım, her iki taraf için yaşama ve gelişme olanağı sağlayan optimal bir denge sağlamaya çalışmaktır (Tosun, 1990:146-149).

Örgüt kültürünün önemi genel olarak işlevlerinden meydana gelmektedir. Örgüt kültürünün işlevleri şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütün sürekliliğine en önemli katkıyı yapar, örgüt değerlerinin kuşaktan kuşağa aktarılması için en önemli araçtır,
- Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar, üyelere bir kimlik duygusu verir,
- Çalışanları motive eder,
- Politika kitapçıkları, örgütsel şema ve ayrıntılı işlem ve kurallara duyulan ihtiyacı en aza indirir, dolayısıyla planlama ve karar almada kolaylık sağlar, oyunun kurallarını tanımlar,
- Alt kademe elemanlarının hangi durumda ne yapmaları gerektiğini bilmelerini sağlar, yani tutum ve davranışlarına kılavuzluk eder,
- Çalışanların yaşamlarına anlam katar, zenginleştirir,
- Yapısal değişimi kolaylaştırır,
- Örgütün toplumsal boyutlarını bütünleştirir, sosyal sistem dengesini geliştirir,
- Örgütsel amaçların ve kalıcılığın kaynağıdır. (Varol, 2001:186).

Schein (1989: 52-66) kültürün örgütsel problemlerin çözümü üzerindeki etkilerine değinerek, örgüt kültürünün işlevlerini, “ hayatta kalma ve dış uyum problemlerini çözme” ve “iç bütünleşme” olarak iki ana başlıkta incelenmektedir.

2.5.1.Hayatta Kalma ve Dış Uyum Problemlerinin Çözümünde Örgüt Kültürünün İşlevleri:

- a) **Misyon ve Strateji:** Temel görev ve ana misyonun açık ve gizli işlevlerinden ortak anlayışlara ulaşma.
- b) **Amaçlar:** Ana misyondan türetilmiş amaçlar ekseninde ortak anlayışlar geliştirme.
- c) **Araçlar:** Yetki dağılımı, ödül sistemi, iş bölümü ve örgütsel yapı gibi amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar üzerinde ortak fikirler geliştirme.

- d) **Ölçümler:** Bilgi ve kontrol sistemleri gibi grubun amaçlarını nasıl daha iyi yerine getireceğinin ölçümünde kullanılan ölçütler üzerinde ortak fikir geliştirme.
- e) **Düzenlemeler:** Amaçlara ulaşamama durumunda uygun iyileştirici ya da onarıcı stratejiler oluşturma hususunda ortak fikir geliştirme.

2.5.2. İç Bütünleşme Problemlerinin Çözümünde Kültürün İşlevleri:

- a) **Ortak Dil ve Kavramsal Sınıflamalar:** Eğer iş görenler birbirlerini anlamazlar ve iletişime girmezlerse bir grubun tanımlanması imkânsızlaşır.
- b) **Grup Sınırları ve Kriterler:** Herhangi birinin grup üyeliğini belirleyen ölçütler oluşturma ve kimin içeride, kimin dışarıda olduğunu anlamada ortak fikir geliştirme.
- c) **Güç ve Statü:** Her örgüt kendi hiyerarşisi, belirlediği roller ve kriterleri içerisinde, bir kimsenin gücü nasıl kazanacağını, nasıl sürdüreceğini çözüme kavuşturmak zorundadır. Bu alandaki uzlaşma üyelerin karşı çıkışlarını yönetmeye yardımcı olmada can alıcı bir noktadır.
- d) **Samimiyet, Arkadaşlık ve Sevgi:** Her örgüt benzer ilişkilerin kurallarını belirlemelidir. İş görenler arasındaki ilişkilerde açıklık ve samimiyet, görevlerin yönetim şartları içerisinde ele alınmalıdır.
- e) **Ödüller ve Cezalar:** Her grup hangi davranışların güç ve statü sayılacağını, hangi davranışların ise statü kaybettireceğini ve cezalandıracağını bilmek zorundadır.

Örgüt kültürünün işlevlerinden bütünleştiricilik çok önemlidir. Bir örgütte personelin kaynaşması, bütünleşmesi takım ruhu denilen bağlayıcı bir etmen ve azmin sonucudur. Takım ruhu yüksek moral belirtisidir ve bu örgütün iç-dış koşullarının sonucu olduğu gibi kişilerin huyları ile her gün değişen ruh halinin sonucudur Güçlü bir yapı, personelin bedensel, ussal ve ruhsal yetenek ve nitelikleriyle, bu yapıyı oluşturan gruplar arasında uyumu gerektirir. Gruplar arasında

en uygun denge sağlanmazsa anlaşmazlık ve çekişmeler doğar ve bu da örgütü zayıflatır (Tosun, 1990:29,47).

2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

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

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

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

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

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

Tablo 1: Güçlü Kültür ile Zayıf Kültürün Özelliklerinin Karşılaştırılması
Kaynak: (Karcioğlu-Yakupoğulları, 2000:251)

Örgüt kültürünü açıklamada pek çok örgüt kültürü modeli kullanılmıştır. Aşağıda bu modellerin başlıcaları olan , “Parsons’un AGIL”, “Ouchi’nin Z Teorisi”,

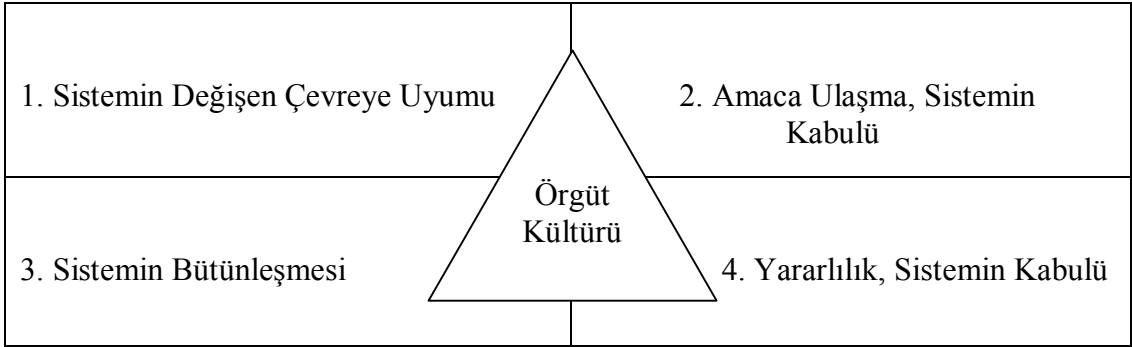
“Peters ve Waterman’ın Mükemmellik Modeli”, “Deal ve Kennedy Modeli”, “Kilmann Modeli”, “Hofstede’in Modeli” ve “Harrison ve Handy’nin Modeli”, “R.E.Miles ve C.C.Snow Modeli”, “Bill Schneider’in Örgütsel Kültür Analizi Modeli” modellerine yer verilmiştir.

2.6.1 Parsons AGIL Modeli

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

1. Adaptation (Uyum) : Bir şeye başarılı biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevresinin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir.
2. Goal Attainment (Amaçlar): Amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanma.
3. İntegration (Bütünleşme): Sistem alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlama.
4. Legitimacy (Yasallık): İçinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturma.

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



Tablo 2 Parsons AGİL Modeli Kaynak: Özalp, 2000:582.

Tablo 2'ye göre; uyum ve amaca ulaşma kavramları nispeten açık ve anlaşılır fonksiyonlardır. Bir şeye başarılı bir biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevrenin nasıl değişeceğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir. Amaca ulaşmak için sosyal sistem hem bu amaçları belirlemeli hem de bu amaçlara ulaşmak için belirli stratejiler oluşturulmalıdır. Parsons'un diğer iki fonksiyonu olan bütünleşme ve yasallık kavramları daha az açık olan fonksiyonlardır. Bütünleşme, sosyal sistemin kendini oluşturan parçaları bir arada tutma ihtiyacından kaynaklanır. Sosyal sistemi oluşturan parçalar birbirleriyle ilişkili olmalı, birbirleriyle olan bağlılıkları anlaşılmalı, organize olmalı ve bunları sağlayan koordineli faaliyetlerde bulunmalıdır. Yasallık, sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde devamlılığını sürdürme ihtiyacından doğar. Sosyal sistemin yasal olması demek toplumun bütün olarak onu kabul etmesi ve uygun görmesi demektir (Özkalp ve Kirel, 2003:106).

Parsons'a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde alt kısımları veya sistemi vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem alt kısımları ile bütünleşmeli, üst sistem ya da sistemler de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bir sistemin toplumca dışlanmaması için bu sistemin işlevlerinin topluma yararlı olması ve onun tarafından kabul edilmesi gerekir. Buna yasal olarak "tanıma" adı verilmektedir. Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamındaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak

uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdan dışlanıp örgütsel işlevini sona erdiremez yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür. Organizasyonda kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler olarak şunları sayabiliriz (Eren, 2001:143).

1. Teknik Değerler: Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.

2. Ekonomik Değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar.

3. Sosyal Değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.

4. Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri.

5. Politik Değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.

6. Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.

7. Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve gelenekler aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.

8. Dini Değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

2.6.2. Quchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Parsons'un modeline karşılık. Bazı yazarlar belirgin bir grup şirket üzerinde durarak yeni bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan ilk araştırmacı

Japon William G. Quchi olmuştur. William Quchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılımcı bir kültür olan Japon uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini de izah etmiştir Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmıştır (Özkalp, Kırel, 2003:188).

Quchi, bu yaklaşımda, Teori A olarak adlandırdığı Amerikan yönetim yaklaşımını, Teori J olarak adlandırdığı Japon yaklaşımı ile karşılaştırıp farklı oldukları unsurları belirlemiş ve etkinliği arttıracak şekilde her iki yaklaşımdan ortak bir yaklaşım ortaya çıkararak bunu Teori Z olarak adlandırmıştır. Birçok örgüt verimliliğini artırabilecek bu yaklaşımı benimseyerek örgüt kültürlerinde değişim yaşamışlardır. Quchi'nin geliştirdiği modelde organizasyon kültürü çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Japon şirketinde, yöneticiler yıllar boyunca birbirine benzer görevlerde buldukları için, ortak deneyimlere sahiptirler. Hikâyeler anlatabilir, benimsedikleri ortak inanç ve değerleri sembolik bazı olaylarla hatırlayabilir. Bu ortak noktaların çokluğu, onlara iletişimde de bir çeşit kolaylık sağlamaktadır (Türk, 2003:53).

Quchi, analizlerinde yedi temel nokta (iş görene bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol veya denetim, karar verme, sorumluluk ve çalışanlara ilgi) üzerinde durarak bu üç örgüt grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmıştır. Quchi'ye göre tipik Japon örgütlerinin ve Amerikan Z tipi örgütlerinin kültürel yapısı, tipik ABD örgütlerinden büyük farklılık göstermektedir. Bu nedenle Japon ve Amerikan Z tipi örgütler, ABD örgütlerinden çok daha başarılıdır (Özkalp ve Kırel, 2003:107).

Japon Örgütleri	ABD Örgütleri
<ul style="list-style-type: none"> - Ömür boyu istihdam - Yavaş değerlendirme ve ilerleme - Uzmanlaşmamış kariyer ve ilerleme - Kendi kendine denetim - Toplu karar verme - Toplu sorumluluk - Çalışan bireyin bütün yaşamıyla ilgilenmek 	<ul style="list-style-type: none"> - Kısa dönem istihdam - Hızlı değerlendirme ve ilerleme - Uzmanlaşmış kariyer ve ilerleme - Açık denetim mekanizması - Bireysel karar verme - Bireysel sorumluluk - Çalışanın örgütteki rolüyle ilgilenmek
Z Teorisi	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uzun dönem istihdam 2. Nispeten yavaş ilerleme 3. Çapraz fonksiyonlu kariyer 4. Kural ve Kaidelerle Yönlendirilen denetim 5. Katılımcı karar verme 6. Bireysel sorumluluk 7. Çalışanların örgüte ve örgüt dışındaki yaşamları örgüt için önemlidir. 	

Tablo 3: Z Teorisi Modeli Kaynak: Özalp, 2000:583.

Z tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam imkânları mevcuttur. Yani işletmeler isterlerse bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar tutabilmektedirler. Bu firmanın çevresel prestij ve başarısı, uyguladığı etkin personel politikasına bağlıdır (Eren, 2001:158).

Z tipi örgüt kültüründe Japon kültüründe olduğu gibi bireysel kararlar yerine, proje grupları ile önemli konularda katılımcı yönetim tarzı belirlenebilmektedir ve alınan karardan herkes sorumlu tutulmaktadır. Buna karşılık tipik Amerikan şirketlerinde yöneticilerin ve işçilerin karar verme sorumlulukları yok denecek kadar

azdır. Genellikle kararın sorumluluğu tek bir kişiye bırakılır (Özkalp ve Kirel, 2001:65).

Amerikan tarzına uyarlanmış Z kültürü modelinde açık ofis sistemleri kurulması ve biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Yine bu kültürde, yatay ve dikey rotasyon sistemleri uygulanmaktadır. Z kültüründe çalışan personel Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi, tüm çevreye bağımlılıkları ve ailesiyle birlikte ele alınmaktadır. Örneğin, çalışanlar arasında ayın ve yılın işçisi seçilmekte, kendilerine aile ve çocuklarının da katıldığı bir ortamda ödül ve plaketler verilmektedir. Ayrıca kurumun kuruluş günlerinde spor salonları ve stadyumlar kiralanmakta, çalışanlar tüm aile efradıyla buraya katılmakta ve kuruma ait olma duygusu güçlendirilmektedir. Ama bu sistem Japonlarda olduğu gibi tüm departmanlar arasında değil sadece teknik bölümler veya idari bölümlerin kendi aralarında olmaktadır (Eren 2001:157).

Z tipi örgüt kültürünün diğer bir özelliği yavaş değerlendirme ve terfidir. Bir insan işe girdikten sonra ne kadar bilgili, zeki ve yetenekli olursa olsun, örneğin ancak sekiz veya on yıl sonra resmi olarak değerlendirilecek ve durumu uygun ise terfi edebilecektir (Şimşek, 2002:101).

Aslında Z tipi organizasyonların sahip oldukları bu özellikler tek başlarına hiçbir anlam taşımamaktadır. Önemli olan, bu özelliklerin hep birlikte organizasyon içerisinde oldukça gelişmiş ve zengin bir sosyal dokunun oluşmasına ve organizasyona özgü bir kültürün oluşmasına imkân vermesidir. Bu tür organizasyonların diğerlerinden asıl farkı da, böyle gelişmiş bir organizasyon kültürüne sahip olması, organizasyonun sadece bir ekonomik birim değil, sosyal bir bütünlük olmasıdır. Bu kuruluşların başarılı işleminin, çalışan insanların mutlu ve motivasyonlarının yüksek olmasının, kuruluşlarına duygusal olarak bağlı olmalarının asıl nedeni böyle bir organizasyon kültürünün varlığıdır (Kırçıl, 1984:26).

2.6.3 Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

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

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

2.6.3.1 Eylemden Yana Olmak

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

2.6.3.2. Müşteriye Yakın Olmak

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

2.6.3.3. Girişimciliği Destekleme

Yenilikçi şirketler, örgüt bazında birçok lider ve yaratıcı kişi yetiştirirler. Çalışanlar, işlerinde girişimci özellik gösterirler. Çalışanlara yaratıcı güçlerini ortaya

koyacakları ortam sağlanır. Başarılı şirketler yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltan şirketlerdir. Bunu yaparken şirketi küçük parçalara bölüp, bağımsızlığı pekiştirip, yaratıcılığı, riske girme eğilimini desteklemektedir. Yeni yetişen yöneticilere, geçmişteki başarılı yöneticilerin nasıl riskli karar vererek şirketi başarıya götürdüğü anlatılır. Bu da örgüt içindeki efsaneleri pekiştirerek, kültürü devamlı kılar.

2.6.3.4. İnsan Aracılığıyla Verimlilik

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

2.6.3.5. İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönetmek

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

2.6.3.6. En İyi Bilinen İşe Sarılmak

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

2.6.3.7. Yalın Biçim ve Az Kurmay

Peters ve Waterman’a göre başarılı şirketler çok yönetici veya karar alma organı olmayan, ancak az sayıda ve kaliteli yöneticilerle çalışan organizasyonlardır. Yöneticilerin başarısı kendilerine bağlı olan insan sayısı ile değil örgüte olan

katkılarıyla ölçülür. Önemli olan örgütteki kişi sayısı değil gösterdikleri başarı ve performanstır.

2.6.3.8. Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması

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

Mükemmellik yaklaşımının değerlendirilmesi: Başarılı olmak isteyen kuruluşlar yaşama ve gelişme güçlerini arttırmakta, kendilerinden üstün özelliklere ve kültürel niteliklere sahip olan kuruluşların bu üstünlüklerinin neler olduğunu “Benchmarking (karşılaştırma) Tekniği” uygulayarak mukayese etmekte ve bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadırlar. O halde Benchmarking tekniği, kendisinden daha iyi olanlardan ilham alma ve onun üstün özelliklerine kavuşma çabalarına girişmeyi de gerektirmektedir. Yöneticiler, bu tekniğe göre rakiplerini incelemekte ve onların sırlarını keşfederek kendilerine adapte etmektedirler. Mükemmeli bulduğumuzdan söz edersek geleceğin üstün başarılarının sonu olur. Hâlbuki sürekli daha iyi durumları ve yeni rekorları aramak gereklidir. Başarı ve mükemmelliğin tanımı zor olduğu kadar, başarıya ulaşmada tek yol ya da alternatif de yoktur (Eren, 2001:143-163).

2.6.4. Killmann Modeli

Killmann, örgüt kültürünün görevini “her şeyi harekete geçiren bir yapı” olarak tanımlar. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ile gelecekte fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Çalışanların günlük olarak yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilir. Çünkü bunların arkasında inançlar vardır. Killmann’a göre

kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece, örgüt kültürü tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve verimliliklerini etkilemektedir. Böylece, iyi veya kötü kültür tiplemesinden yola çıkarak örgütsel kültürün işlevsel iki ayrı yönünden söz edilebilir (Eren, 2001:146). Killmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır;

2.6.4.1. Bürokratik Kültür

Bürokratik kültür hiyerarşik yapılar oluşturması, tüm çalışanların yetki ve sorumluluklarını açık, seçik belirlenmiş, iş yapma mekanizmaları kontrol sistemleri oluşturmuş örgütler için kullanılır. Bu nitelikte kültürü sahip firmalar, genelde belli bir büyüklüğü ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmekte de çok zordur (Eren, 2001:146).

2.6.4.2. Yenilikçi Kültür

Bugün pek çok işletmenin sahip olduğu, hızlı ve sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Bu kültürün hâkim olduğu firmalarda kültürden beklenen temel görev, hızlı değişim ortamında ve küreselleşen dünya ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlamasıdır. Burada artık bürokratik kültürden bahsedilmez. Çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgüt kültüründe, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Killmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur (Yıldırım, 2002:46.).

2.6.5. R.E.Miles ve C.C.Snow Modeli

Miles ve snow, örgütlerin gelenek ve alışkanlıklara göre sahip olduğu özellikleri birbirinden farklı dört farklı kültür grubunda toplamakta, bunların

özelliklerini ve strateji oluşumuna katkılarını açıklamaktadır (Thompson, 1991:71-73; Eren, 2001:154-155).

2.6.5.1. Koruyucu Kültür Tipi

Örgüt, muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir. Örgüt yeni olan ürün ve pazarları araştırma, faaliyetlerini çeşitlendirme yoluna gitmemekte ya da bu konularda çok az araştırma yapmakta ve mevcut faaliyetlerinin etkinliğini iyileştirmeye daha çok önem vermektedir(Demir, 2005:70). Bu örgütler geçmişteki faaliyetlerini muhafaza ederek sürdürmeyi tercih etmekte, büyüme gelişme stratejisinin taşıdığı risklere girmeyi arzu etmemekte ve mevcut faaliyet alanında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsememektedirler(Tanova ve Karadal, 2004:125).

2.6.5.2. Geliştirici Kültür Tipi

Bu tip örgütler yenilikçidir. Geliştirici kültüre sahip olan firmaların yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve risk alırlar. Bu örgütlerin endüstrileri yeniliklere açıktır. Bu kültür, değişimlerin ve belirsizliklerin oluşturduğu risk ve fırsatları hedef aldığı için yoğun rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden çekinilmez. Geliştirici kültüre sahip olan örgütlerin yöneticileri, reformcu, değişimci ve ataktırlar (Yıldız, 2006:20).

2.6.5.3. Analizci Kültür Tipi

Bu tip örgütlerde, denge ve değişim gibi iki farklı yön vardır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve etkinlik araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejilerden denge ön plandadır. Analizci kültüre sahip örgütler, durgun büyüme ya da endüstri

ve rakipler büyüdükçe kendilerini ona göre ayarlamayı tercih ederler. Yöneticileri ise, temkinli, rakipleri izleyen ve risk alabilen tutum gösterirler (Eren, 2001:55).

2.6.5.4.Tepki Verici Kültür Tipi

Tepki verici kültürün en belirgin özelliği, bu kültüre sahip örgütlerin değişimin rakiplerden ve çevreden gelen baskılar neticesinde gerçekleşmesidir. Değişim ancak “bıçak kemiğe dayanınca” yapılır. (Demir, 2005:70). Bu örgütlerin istikrarlı bir stratejileri olmaz. Çeşitli zamanlarda diğer işletmelerin stratejilerinin özelliklerini taşıyabilirler (Tanova ve Karadal,2004:126).

2.6.6. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce örgüt kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durulmuştur. İlki, örgütün stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, örgütün aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır. Bu kültürel sınıflamalar şunlardır; sert erkek/maço kültürü, sıkı çalış/sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürüdür (Daft, 1991:79).

2.6.6.1. Sert Erkek/Maço Kültürü

Bu kültür tipi yüksek riskli karar vermenin olduğu ve geri bildirim hızı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçları hemen alan işletmelerdir. Buralarda finansal risk yüksektir(Unutkan, 1995:65). Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesiyle adlandırılmıştır. Bu kültürü uygulayan örgütler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu tür örgütlerde, yıldız olan bireylerdir, gruplara ve takımlara önem verilmez (Türk, 2003:53).

Böyle bir kültürü benimseyen şirketler, hızlı ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlardan çekinmeyen ve gerektiğinde de başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar isterler. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticiler bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürde uzun dönemli planlar daha çok tercih edilirler. Ayrıca çoğu zaman içgüdülere önem verilir (Daft, 1991:79).

2.6.6.2. Sıkı Çalış/ Sert Oyna Kültürü

Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan ve işletmenin, başarılı ya da başarısız olduğunu gösteren geri besleme hızlıdır. Bu kültürde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür. Bu yüzden bu tür işletmeler devamlı suretle çok çalışarak ayakta kalma felsefesi hâkimdir. Maço kültürünün aksine takım ve grup halinde çalışma önemlidir ve bu kültürde çok çalışarak yüksek satış hacmini elinde tutan satıcılar bu kültürün kahramanları olurlar. Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar, toplantılar ve kongrelerle amaç heyecanı canlı tutmaktır. Çünkü bu işletmelerde monotonluk, vurdumduymazlık ve hantallık gibi durumlar başarısızlığa neden olur ve bu nedenle yaratıcılığı, heyecanı, yarışma güdüsünü canlandırmakta, gücü azalan ve yorulanları kültür dışına çıkarmakta yarar vardır. Çünkü işletme içindeki bu canlılık ve hareket ile sert dış rekabet koşullarında ayakta kalabilmektedir. Bu kültür, pazarlama yönetimi kuvvetli olan ve satış organizasyonlarının başarıda önem taşıdığı firmalarda geçerlidir. Bilhassa moda sektörü meşrubat, perakende satış yapan marketler, bilgisayar üretip pazarlayan ve benzeri endüstri ve hizmet sektörleri bu kültürün özelliklerini taşımaktadırlar. Bu sektörlerin kültürel değerleri, satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele etmeyi her şeyin üstünde tutmayı gerektirmektedir. Bu nedenle bu tür işletmeler çok çalışma ve hızlı kara alma ve yeni politikalar üretme zorunluluğu vardır. Çok çalışmanın ve takım çalışmalarının her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır (Eren, 2001:154).

2.6.6.3 Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü

Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. İşletmeler Ar-Ge'ye büyük yatırımlar yaparlar ve ürünlerini piyasaya sunmadan önce uzun yıllar test etmek zorundadırlar. Bu kültürde tecrübeye çok değer verilir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, azme ve sabra sahip kişiler olarak algılanırlar gelişme en önemli ürünümüzdür, yarımı bekleyemeyiz gibi sloganlar benimsenir. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar genelde yazılı ve uzundur. Yasal güce saygı duyulur ve yasal güç sahibi olan kişiler bu gücü çok uzun süre sonunda elde ederler. Genellikle, petrol uzay sanayi, havacılık, araştırma-geliştirme bölümleri, madencilik işletmeleri ve orduda görülür. Bu tür işletmeler genellikle nakit sıkıntısı çekmekte ve ekonomik dalgalanmalardan olumsuz etkilenmektedir çünkü ekonomik krizlerde yeni ve büyük yatırımlarda bulunmak yerine biraz tasarrufa yönelmektedirler (Retz, 1987:551).

2.6.6.4. Süreç Kültürü

Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızında yavaş olduğu örgütlerin kültürüdür. Sonuçları ve getiriye ölçmek zordur, bu yüzden çalışanlar kararın nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirledikleri büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür örgütler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir (Daft, 1991:80).

Süreç kültüründe, ayrıntıya ve kâğıt çalışmasına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin standartlar önemlidir. Teftiş ve denetim genel törenlerdir. Unvanlar ve hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. Ayakta kalanlar, sistem içinde kalma ve itilaftan kaçınma eğiliminde olanlardır. Sisteme karşı gelen ve kaybeden insanlarla ilgili hikayeler vardır (Reitz, 1987:550-551).

İşletmeler bu kültürlerin karmasını da bünyelerinde barındırabilirler. Hatta bazı işletme fonksiyonlarında örneğin pazarlama da çok çalış/sert oyna kültürü hakimken, bazılarında örneğin araştırma ve geliştirme bölümünde şirketin üzerine iddiaya gir kültürü egemen olabilir. Ancak işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyet yaptığı sektörler göre bunlardan bir tanesinin daha fazla hâkim olduğu bir gerçektir. Yönetici ve liderler hem seçtikleri stratejiler ve hem de faaliyette buldukları sektörleri dikkate alarak kültürlerini incelemeli ve kendilerine gerekli olan kültürel niteliği belirleyerek bunu oluşturup, geliştirmelidir. İşletme fonksiyonları heterojen (çok çeşitlilik ve farklılık arz eden) kültürler getirmekte ise iç örgütsel kültür yapılarını işletme fonksiyonlarının gereği ve özelliklerine göre farklı şekillerde oluşturarak birbirleri ile koordine edilmelidir (Deal ve Kennedy, 1982:77).

2.6.7. Handy Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınırlandırılmasına ilişkin çalışmalardan biri Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler (Unutkan, 1995:57). Her birine eski Yunan Tanrılarının adları verilen bu kültürler; güç kültürü (Zeus), görev kültürü (Athena), rol kültürü (Apollo) ve birey (dionisus) kültürüdür (Şişman, 2002:142).

2.6.7.1. Güç Kültürü (Zeus)

Güç kültürünün en belirgin özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya grup tarafından alınır, alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygular. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır.

Bu örgüt ve kültürlerin çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır (Terzi, 2000:79).

Güç kültürünün simgesi örümcek ağıdır. Bölümler merkezden dışa doğru değişen birimler şeklindedir. Bu kültürde önemli olan merkezdeki örümceği çevreleyen daireyi oluşturan çizgilerdir. Çünkü bu çizgiler gücü ve etkiyi simgeler, merkezden uzaklaştıkça gücün ve yetkinin kaybolduğu gözlenir. Hızın hayati önem taşıdığı durumlarda bu kültüre sahip olan örgütler karlı çıkar. Fakat hız kaliteyi garantilemez. Güç kültürüne daha çok küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde rastlanır (Ataman, 1995:57).

Yüksek sezgi gücü ve hızlı karar verme bu modelin en belirgin özelliklerindedir ve iletişim sezgi gücüyle sağlanır. Bürokrasi hemen hemen hiç yoktur. Kararlar tepe yönetimi tarafından alınır. Birbirini tanıyan, aynı düşünce tarzına sahip insanların kişisel ilişkilerinden oluşan bu modelde sezgi ve güvenini kaybeden yöneticinin yenilgiyi kabul edip sahneden çekilmesi gerekir. Görüldüğü üzere bu sistemde kurallar esnek değil, tam tersine acımasızdır. Modelde merkezle ilişkilerin iyi olması bir unvan veya mevkiye sahip olmaktan daha önemlidir. Çünkü bu model insana değer verir, çalışanlar emeklerinin karşılığını alırlar ve kolaylıkla ödüllendirilebilirler. Kişisel ilişkilerin kurulup gelişmesine de ayrıca önem verilir (Handy, 1995:19).

Politik davranmak, yeni dostlar edinmek ve sosyal bir çevre oluşturmak güç kültürü insanın yaşama tarzıdır. Risk almayı seven bu insanları en iyi ödüllendirme şekli ise yeni sorumluluklar vermektir. Onlara kaynak, fırsat ve güven verip gözlerinin içine bakarak denetleyin, gerisine karışmayın(Erkmen, 2001:69).

2.6.7.2. Rol Kültürü (Apollo)

Rol kültürü sıklıkla bürokrasiyle anılmaktadır. Aşırı derecede biçimsel ve merkezidir. Rol kültürü; ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi özellikler

gösterir. Rol kültürü Weber'in bürokrasi modeli ile benzerlik taşır (Unutkan, 1995:57).

Bu kültür ayrıntılı işlemler, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Bu kültürde rol veya iş tanımlaması o işi görenden daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık gücü ancak yerinde hoş görülür. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarıdır. Bu kültürün etkinliği iş görenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Rol örgütü sabit bir çevrede bulunduğu sürece başarılı olabilecek, çevre oligopol ve monopol özellikler gösterdiği ölçüde başarılı olacaktır (Terzi, 2000:25).

Rol kültürünün simgesi ise Yunan tapınağı Apollo'dur. Çünkü Yunanlılar için tapınak Sütunları, örgüt içindeki görev gruplarını ve bölümlerinin, yani rolleri temsil eder (Handy, 1995:22).

Rol kültürü daha çok bürokrasinin yoğun olduğu bankalarda, resmi kuruluşlara ve sigorta şirketlerinde görüleceği söylenebilir. Rol kültürünün avantaj ve dezavantajları şöyle özetlenebilir (Bakan v.d., 2004:90-91);

- Ekonomik göstergelerin esneklikten, teknik uzmanlık ve uzmanlaşmanın ürün geliştirme veya ürün maliyetinden daha önemli olduğu ortamlarda rol kültürü olumlu sonuçlar doğurur.
- Rol kültürü istikrarlı çevrede gelişme eğilimindedir.
- Rol kültürünün önem verdiği hususlar tahmin edilebilirlik, tutarlılık ve standardizasyondur.
- Rol kültürünün en büyük dezavantajı değişime ayak uydurmada problem yaşamasıdır. Bu kültürün mevcut olduğu örgütlerde kurallar, prosedürler ve işlerin yapılış şekilleri mevcut şartlara cevap veremez duruma gelebilir.

2.6.7.3. Görev Kültürü (Athena)

Görev kültüründe bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir. Katılanların kendilerini disipline ettiği merkezi olmayan çalışma yolları esastır (Turner, 1990:16). Görev kültürü, daha önceki türlerden çalışanlara bağımsızlık tanınması bakımından farklılık gösterir. Bu yapıda proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesinin esas olduğu bu kültür, esnek ve uyum sağlayabilir yapılarda kendini gösterir (Unutkan, 1995:58).

Bu modeli simgesi filedir. Çünkü model, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını sağlar. Bu kültür gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan yegane şey yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilerdir (Terzi, 2000:78). Yaratıcılık takdir edilip gençlere fırsat tanınır. Görev kültüründe kararlar ortak alındığından kişisel çalışmalara daha az rastlanır, çünkü ortak amaca hizmet eden bir grupta liderlik savaşı az rastlanan bir durumdur. Belli bir amaç etrafında birleşmiş gruplar bu amaca ulaştıklarında dağılılabirler ya da dağılmazlar ama bu sefer de başka bir projede rol alırlar. Yani bu kültürün adapte edilebilir bir özelliği vardır. Gruplar ya da proje ekipleri özel amaçlar için görev kültürü oluşturabilirler (Handy, 1995:28-29).

İşgörenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahiptir. Görevlerde, takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok işle ilgili yeterlilik aranır. Takım kültürü esnek ve adapte edilebilirdir. Takımlar belli amaçlar doğrultusunda oluştururlar. Takımlar, yaratıcılık ve problem çözebilmek için sinerji oluşturur. Bu tür yapılarda bazen proje liderleri arasında kaynak tahsisi gibi konularda anlaşmazlık olabilir böyle durumlarda merkezden müdahaleler gelir ve görev kültürünün yerini güç kültürü almaya başlar. Özellikle danışmanlık şirketleri ile geliştirme ve pazarlama departmanlarında görev kültürüne rastlamak mümkündür (Türk, 2003:62).

2.6.7.4. Birey Kültürü (Dionysus)

Bu kültürde birey odak noktasıdır. Varolan örgütsel yapı, örgüt içinde bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Burada temel amaç, çok az sayıda olan örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Güç, görev ve rol kültüründe işgörenler örgüt için çalışır. Fakat bu kültürde işgörenler örgüt için değil, örgüt işgörenler için çalışır. Bu kültür genellikle profesyoneller tarafından tercih edilen bir sistemdir. Bu tip kültüre sahip örgütlerde yöneticilik ev işleri gibi günlük bir görevdir. Terfi ve seçim gibi önemli kararlar eşit işgörenlerin oluşturduğu gruplar tarafında verilir. Bu kültür, herkesin kendi işini yaptığı, başkasına karışmadığı, en önemlisi de kişinin faaliyet gösterdiği örgüt dışında da varlıkların koruyabilmenin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur. Bu kültürün örneklerine mimarlık, avukatlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde rastlanır (Terzi, 2002:80).

Modelin simgesi, dairesel bir şekil içinde yer alan birbirinden uzak noktalardır. Bir iki nokta gruptan ayrılrsa bile işin şekli pek değişmez. Çünkü zaten bireyler birbirine tümüyle bağlı değildir. Bireysel yeteneğin veya yapılan işin, örgütün en büyük gelir kaynağı olduğu durumlarda birey kültürü çok başarılı ve kalıcı olur. Bu model, genellikle profesyoneller tarafından tercih edilir. Bu sistemle kendi kişiliklerini, özgürlüklerini korurlar. Kendilerini kimsenin adamı olarak hissetmezler. Ancak kendilerine benzeyen kişilerle bir örgüt bünyesinde bir araya gelip önemli bir görev üstlenerek desteklerinin bu kuruluş için kullanırlar. Dionysus taraftarları “patron” tanımazlar. Ancak kendi aralarında bir işbirliği kabul ederler. Yöneticilik bu tür bir örgüt için günlük bir görevdir. Yöneticinin fazla bir iddiası yoktur. Grubun en iyisi adını ortaklığın başına yazdırır. İşten çıkarma ve herhangi bir biçimde ceza verme lideri yetki sınırlarının çok uzağındadır. Terfi ve seçim gibi karar vermeyi gerektiren durumlarda bile, tümüyle eşit işgörenlerden oluşturduğu gruplar tarafından gerçekleştirilir (Şişman, 2002:142).

Çalışanlar, örgüt içindeki pozisyonu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yaparlar ve örgütü kendi kariyerleri ve özel istekleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak görürler (Bakan, 2004:92).

2.6.8. Bill Schneider'in Örgütsel Kültür Analizi Modeli

Schneider, örgütsel kültür sınıflaması konusunda yapılan ilk çalışmalardan olan Harrison ve Handy'nin çalışmalarına dayanarak, kontrol kültürü, işbirliği kültürü, yetenek kültürü ve gelişme kültürü olmak üzere dört tür örgüt kültürü sınıflaması yapmıştır (Terzi, 2000:80-81).

2.6.8.1.Kontrol Kültürü

Bu kültürde odak nokta "kesinlik" tir. Kontrol kültürü kesinlik, tahmin edilebilirlik, güven, güvenilirlik ve doğruluğu sağlamak için vardır. Bu kültürde en çok dikkat edilen şey maddi gerçeklik, fiili tecrübeler, tatbik imkânı olan işler ve faydalılıktır. Kontrol kültürlerinde karar alma süreçleri, yetkiyle kararlaştırılmış kural yönelimli ve analitik bir yol izler. Bu kültürün temel amacı örgüt başarısını sağlamak, korumak ve geliştirmektir. Sistem olarak örgüt her şeyden önce gelir. Bundan dolayı, kontrol kültüründe bilgi ve iletişim yaşı ve dizaynı örgütsel amaçlar ve bu amaçların başarılması merkezli olarak belirlenir. Bu kültür örgütsel amaçlara ulaşmaya odaklanmıştır. Kontrol kültürü büyük üretim şirketleri ve finans şirketlerinde görülebilir (Schneider, 1999, Bakan v.d. 2004:95).

2.6.8.2. İşbirliği Kültürü

İşbirliği kültürü sinerji ile ilgilidir. Bu kültür, birliği, müşterilerle yakın diyalogu ve müşterilere tam adanmışlığı sağlamayı hedef almaktadır. İşbirliği kültüründe temel konu insanların tecrübeleri ile gerçekler arasındaki ilişkidir. Schneider'a göre örgütler gerek örgüt içindeki gerekse örgüt dışındaki insanların değişik tecrübeleri ile yollarına devam ederler. Bu kültür müşteri amaçlarının gerçekleştirilmesine odaklanmıştır (Schneider, 1988:240). Kontrol kültüründeki gibi maddi gerçekliğe, fiili tecrübeler ve faydalılığa önem verilir. Bununla birlikte kontrol kültüründen farkı karar alma süreçlerinin insanın çalıştığı yardım kuruluşlarında görülebilir (Terzi, 2000:81).

2.6.8.3. Yetenek Kültürü

Bu kültür “ayırt etme” ile ilgilidir. Yetenek kültürü aralarında paralellik ve uygunluk olmayan mal ve hizmetlerin ortaya konulması amacıyla vardır. Bu kültürlerde teorik anlayışlara, yaratıcı düşüncelere, tasarlanmış alternatiflere ve niteliğe çok büyük oranda dikkat edilir. Bu kültürde karar alma süreci bilimsel kural yönelimli ve analitik bir yol izler. Yetenek kültüründe temel konular düşünsel amaçlardır. Bilgi ve iletişim yapıları düşünsel amaçlar ve bunların gerçekleştirilmesi merkezli olarak dizayn edilirler. Bu kültür düşünsel amaçların gerçekleştirilmesine odaklanmıştır (Schneider, 1999:95-96).

2.6.8.4. Gelişme Kültürü

Schneider’e göre gelişme kültürü “zenginleştirme” ile ilgilidir. Bu kültür müşterileri maksimum oranda artırılması ve müşteri potansiyellerinin tamamlanmasını sağlamak amacıyla vardır. Gelişme kültürü ideallerin, değerlerin ve daha yüksek düzeydeki amaçların daha iyi fark edilmesi ile ilgilidir. Bu kültürün esas aldığı konu örgütün ideal ve değerleri ile bu ideal ve değerlerin uygulamaya aktarılması arasındaki ilişkidir. Bu kültürde temel nokta neyin planlandığı ile neyin uygulamaya aktarıldığı arasındaki ilişkidir. Gelişme kültürü değer merkezli araçların gerçekleştirilmesine odaklanmıştır (Schneider, 1988:241).

Bu kültürde yaratıcı tercihlere, inançlara, ideallere, yüksek gayelere, ilhamlara ve niteliğe önem verilir. Karar alma süreçleri, sübjektif, açık görüşlü, organik ve insan yönelimlidir. Bu tür kültür, insan gelişiminin güçlü bir şekilde vurgulandığı din ve sağlık örgütlerinde görülebilir (Hawkins, 1997: 422).

2.6.9. Hofstede’in Örgütsel Kültür Analizi

Hofstede dünya çapında gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında, örneklem olarak merkezi New York ‘ta olan Dünya’nın en büyük çok uluslu

organizasyonlarından biri olan IBM’i (International Business Machines) almıştır. 1968–1972 arasında IBM kapsamında 20 farklı dile çevrilerek, 50’den fazla ülkede yaklaşık 116 000 kişinin cevapladığı, ulusal kültürü ölçme ve değerlendirme amacıyla anket üzerinden yürütülen bu çalışmadan elde edilen verilere göre ulusal kültürleri farklılaştıran ve IBM çalışanlarını birbirinden en iyi ayırt eden dört boyutu çıkmıştır. Bunlar sırasıyla: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve erilik/dişilik özellikleridir (Akıner vd. 2005:49).

Holfstede’ye göre kültür kalımsal değildir, kültür öğrenilir. Kültür kişinin genlerinden değil, eğitim sırasında okullarda ve daha sonra örgütlerde şekillenir ve direnç kazanır. Bu aynı zamanda ulusal kültürün bir parçasıdır. Holfstede ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek yapmış olduğu araştırmada elde ettiği sonuçları dört başlık altında incelemektedir (Terzi, 2001:69).

2.6.9.1. Güç Mesafesi Özelliği

Güç mesafesi, toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Eşitsizlik farklı toplumlarda farklı sonuçlar doğurur. Eşitsizlik refah, itibar ve suç gibi alanlarda kendini gösterir. Bu boyuta göre, örgütsel yapıdaki özellikler bir birinden oldukça farklılıklar gösterebilir (Nahavendi, 1999:81).

Güç mesafesi, daha az güce sahip olan örgüt üyelerinin, güçlerin eşit dağılmadığına inanmaları anlamına gelir. Bir ülke halkı, yapısı gereği daha güçlü olanların sözlerinin körü körüne yerine getirilmesine inanıyorsa, o ülkenin güç mesafesi yüksektir (Mutlu, 1999: 310). Holfstede’ye göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azalmış, toplumun alt katmanında olanlar ile toplumun üst katmanında olanlar birbirini kendisi gibi insan olarak görmekte, güçlü insanlar sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemekte, sosyal sistem sorgulanabilmekte, sosyal bir sistemin değiştirilmesinin yolu gücü yeniden dağıtmaktan geçmekte, değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerinin daha

az tehdit içinde algılanmakta ve güçlü ve güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışma temelinde oluşabilmektedir (Çevik, 2002:45).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların temel özellikleri ise şu şekilde sınıflandırılabilir. Eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yerdedir. Güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır. Çok az insan özgür ve insanların çoğu ise diğerlerine bağlıdır. Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması göze çarpmaktadır. Güç mesafesi fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Terzi, 2001:71).

2.6.9.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği

Kültürün bu boyutu, bir toplumdaki insanların belirsizlikler karşısında nasıl bir tutum sergilediği ile ilgilidir. Bir toplumun belirsizlikten kaçınan yapıya sahip olması, o toplumun bireylerinin herhangi bir işe atılma konusunda belirsiz durumlardan çekinip, sağlam durumları seçmesi ve tercihini o yönde kullanmasıdır (Sargut, 2005:183).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda; düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi ve değişime karşı düşük duygusal tepki görülür. Örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez, kuşaklar arasında az bir mesafe vardır. Yöneticiler yaş kriterlerinden başka kriterlerle de seçilebilirler. İşgörenlerde yüksek risk alma, bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras bulunur. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez (Terzi, 2000:72).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında endişe, yüksek iş stresi değişime yüksek duygusal tepki gösterilir. Bu toplumlardaki örgütün özellikleri ise şunlardır: işgörenler düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla

olan kültürlerde, örgütler birçok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açık olmalı ve hiyerarşik kurallar uygulanmalıdır (Akıner, 2005:50).

2.6.9.3. Bireycilik-Kollektivizm Özelliği

Hofstede'ye göre bireysellik belli bir toplumda topluluk ve bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Bireysellik, insanların sadece kendilerinin ve ailelerinin çıkarına gözetmeye yöneliktir. (Hodgetts ve Luthans, 1996:103).

Bireyselci toplumlarda bulunan örgütlerde; örgütün amaçlarına bireyin katkısı, kendisinin çıkarına olacağına inandığı sürece devam eder. Birey, kendini ve çıkarlarını örgütün üstünde tutma eğilimindedir. Örgütte kişilerin kendi başlarına aldıkları kararlar hakimdir, bireysel başarı ve bireysel inisiyatif önemli olup görev, daima ilişkilerden önce gelir (Turan vd, 2001:185).

Kollektivizm bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kolektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir(Yücel, 2007:91).

Bireysellik insanın zihin yapısının yanı sıra ailenin, eğitim, din ve politik örgütlerin işlevlerini etkiler. Kolektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler bir aileyi ve klanı devam ettirmek için doğarlar. “Biz” tercih edilir. Kimlik sosyal sistem içinde şekillenir ve grup kararlarına inanılır. Örgütlerde bir toplum üyelerinden beklenen bireysellik/kollektivizm ile ilgili yaygın norm, işgörenler arasındaki ilişkilerin doğasını güçlü bir şekilde etkileyecektir. Kolektivizm'in yaygın olduğu toplumlarda bulunan örgütlerde işgörenler de güçlü bir bağ oluşur. Yine toplumların sahip olduğu bir bireysellik/kolektivistlik derecesi işgörenlerin kurallara uyma nedenlerini de etkileyecektir. Kolektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde “Duygusal” bağlılıklara, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise “Kar’a dayalı” bağlılıklar oluşabilir (Terzi, 2000:74).

2.6.9.4. Eril ve Dişil Özellikler

Eril (masculen) – Dişil (feminen) özellikler; bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin erkek kültürünü öne aldığı söylenebilir. Dişil kültürün göstergeleriye, insanlar arası ilişkiler ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda, geleneksel anlamda dişilikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi benzeri değerleri içermektedir. Toplumdaki geleneksel erkek değerleri saldırganlık, yükselme tutkusunu, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, bağımsız ve tavır koyucu olmak öne çıkmaktadır (Sargut, 2005:175).

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

Örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında bir ilişki vardır. Dişillik özelliklerinin yüksek olduğu toplumlardaki iş hayatında, düşük iş stresiyle iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi görülür. Çalışma hayatında yüksek ücret alan kadınlara pek rastlanmaz (Terzi, 2000:75).

2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Örgüt kültürü yaklaşımı, örgütsel yaşama yeni bir sembolik yaklaşım getirmiştir. Örgüt kültürü yaklaşımı bir sosyal olgu olan kültürün sosyal ve

antropoloji temeline dayanmaktadır. Örgüt kültürü sadece örgüte ilişkin bir betimleme değil tersine örgütün içindekileri açıklayan bir olgudur (Hasanoğlu, 2005:6).

Örgüt kültürü ile ilgili modern yaklaşımlar üç ana başlık altında incelenebilir: karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve kültürün örgütün kendisi olarak gören yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır (Eren, 2001:139):

2.7.1.Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlardan biri olan karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı kültürü örgütün dışında olan ve örgütün temel inanç ve değer yargılarını etkileyen bir değişken olarak kabul etmektedir. Bağımsız bir değişken olan kültür, örgüte üyeler yoluyla aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranış kalıpları vasıtasıyla oluşmaktadır. Bu yaklaşımı temel alan çalışmalar makro düzeyde, kültür ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi incelerken, mikro düzeyde değişik kültürlerden gelmiş bireylerin (yönetici, orta kademe, çalışanlar vb.) tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve aykırılıkları irdelemektedir (Eren, 2001:140).

Örgüt kültürünü bağımlı ya da bağımsız bir değişken olarak ele alan araştırmacılar, doğal olarak yapısal- işlevsel bir yaklaşımla onun diğer örgütsel değişkenlerle ve sonuçlarla/çıktılarla (bütünleşme, performans, iş doyumunu, etkililik, verimlilik, vb.) ilişkileri üzerinde durmaktadırlar (Şişman, 2002:112).

William Quchi'nin geliştirdiği Z teorisinde, örgüt kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Japon şirketinde, yöneticiler yıllar boyunca birbirine benzer görevde buldukları için, ortak deneyimlere sahiptirler. Sonuç olarak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi, çevreyle uyum içinde olması için kültürel yapıya önem verilmelidir. Quchi'nin Z Teorisi, kültürel unsurların pratikteki işlevlerine yönelik çözümleyici bir yaklaşım taşımaktadır (Quchi, 1989:46).

2.7.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde örgütsel yapı, iç ve dış çevre koşullarının bağımlı değişkeni olarak tanımlanır. Örgüt kültürü de içinde bulunulan toplum, örgütün faaliyette bulunduğu sanayi kolu, kullanılan teknoloji, Pazar ve rekabet koşulları, kurucuların felsefeleri gibi iç ve dış faktörlerin etkisi ile şekillenen beşeri bir yapı olarak ele alınır (Sabuncuoğlu-Tüz, 1998:47).

Durumsallık yaklaşımında kültür, örgütün içinde olan bir değişken olarak ele alınmakta ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşımda örgütlerin mal ve hizmet üretmelerinin yanında kendi kültürlerini, gelenek ve göreneklerini, efsanelerini kendi içlerinde ürettikleri de kabul edilmektedir. Bununla beraber bazı araştırmacılar, çalışmalarında sistem yaklaşımının etkisini de göz önünde bulundurarak örgüt kültürünün olmasında bazı çevresel unsurlarla örgüt içi koşullar ve ilişkilerin etkileşimleri sonucunda örgüt kültürünün oluştuğunu açıklamışlardır. Düşünürler, örgüt içinde oluşan kültürün oluşumunda etkin olan hususlar olarak örgüt yapısı, büyüklüğü, kullanılan teknoloji ve liderlik biçimi ile liderin sergilediği davranış biçimlerini göstermektedirler (Eren, 2001:141).

Bu yaklaşımın temellerini atan en etkili çalışmalardan biri, 1950'lerde, Tom Burns ve G.M. Stalker adlı iki İngiliz araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Burns ve Stalker, çevre koşullarının değişimiyle, değişen teknoloji ve pazar koşullarının ortaya çıkardığı yeni sorunların açık ve esnek örgüt ve yönetim tarzları gerektirdiğini belirtmişlerdir. Bu yaklaşımda benimsenen görüşler aşağıda sıralanmıştır (Morgan, 1998:56):

- Örgütler, iç ihtiyaçları karşılayıp dengelemek ve çevre koşullarına uyum sağlamak için dikkatli yönetim gerektiren açık sistemlerdir.
- Örgütlenmenin biçimleri çeşitlilik gösterir. Hangi biçimin uygun olduğu, görevin veya çevrenin türüne bağlıdır.
- Yönetim, her şeyden önce, uyuma ve uygunluk sağlama kaygısı taşınmalıdır.

- Aynı örgüt içinde farklı görevleri yerine getirmek için yönetime farklı yaklaşımlar girebilir.
- Farklı çevre tiplerinde farklı örgüt tüpleri veya türleri gerekir.

Durumsallık yaklaşımının altında yatan bu ana fikirler modern örgüt analizinin oluşmasını, örgütlenme sürecinde çok sayıda tercih yapılması gerektiğini, etkin örgütlenmenin, strateji, yapı, teknoloji, insanların yükümlülük ve ihtiyaçları ile dış çevre koşulları arasında bir denge ve bağdaşma sağlanmasına bağlı olduğunu ortaya koymuştur. (Şahal, 2005:20).

2.7.3.Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Bu yaklaşıma göre kültür örgütte olan bir değişen değil, örgütün bizzat kendisidir. Böyle bir bakış açısından hareketle örgüt kültürünün sadece maddesel veriler değil, daha ziyade sembolik, ifadesel ve düşünsel verilerle incelenmesi uygun olacaktır (Deshpande- Webster, 1989:7).

Kültürleri örgütler açısından bir metafor olarak ele alanlar, kültürü bir metafor olarak görmekte, örgüt kavramıyla kültür kavramını özdeşleştirmekte, her örgüt başlı başına bir kültür olarak ele alınıp açıklanmaktadır. Bu yaklaşımda kültür, örgütün sahip olduğu bir değişken olmayıp örgütün bizzat kendisi olarak görülmektedir. Bu model sosyolojiden ziyade antropolojiden etkilenmektedir. Bu yaklaşım kendi içinde üç ayrı model olarak ele alınabilir (Şişman, 2002:110):

2.7.3.1.Örgütsel Özümleme

Bu yaklaşıma göre kültür, örgütün üyelerince paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Bu yaklaşımda kültür, maddi unsurları, olayları, davranışları ve duyguları algılamada ve düzenlemede tek başına bir sistem olarak düşünülmektedir. Adı geçen özümsemeler değer yargılarını, inanç sistemi ile

bireylerin kendi dünyalarını içinde çalıştıkları grup yapılarını ve davranışlarını ortaya koyar. Bu yaklaşım, örgütü bilgi sistemi ve bilgi yönetimi sistemi olarak görmekte ve bilginin erişim ve paylaşım durumuna göre köklü örgüt kültürünü oluşturabileceğini savunmaktadır (Eren, 2001:141).

Bu konuda yapılan çalışmalarda kültür terimi kullanılmakla beraber, Argyris ve Schein, örgütlerden “Bilişsel Kuruluşlar” diye bahsetmekte, bu arada akıl ve düşünce unsurlarını vurgulamaktadırlar. Buna göre, örgüt üyeleri sadece hareket eden, davranışlarda bulunan varlıklar değil, düşünen, iletişimde bulunan, paylaşan, ilişki kuran ve akıl yürüten canlılardır (Smircich, 1983:150).

2.7.3.2. Örgütsel Sembolizm

Örgüt aynı bir toplum gibi ortak semboller ve ifadeler sistemi olarak tanımlanır. Bu bakış açısından sosyal dünya, objektif bir gerçek olarak görülemez ve ölçülemez; elle tutulur, gözle görülür, somut bir biçimde belirlenemez. Dolayısıyla gerçek, insanların paylaştıkları anlam ve semboller sistemi yoluyla yapılaştırılır ve yeniden üretilir (Şişman, 2002:110).

Bu yaklaşımın temelinde, örgüt bireylerinin ortamı yorumlama biçimleri ve bu konudaki tecrübelerinin davranışlarına yansımaları yatmaktadır. Bu durumda örgüt kültürünü anlamak için üyelerin, bireysel ve grup halinde davranışlarına neden olan yorumlarını ve tecrübelerini incelemek gerekmektedir. Bu örgüt kültürü yaklaşımı örgüt içinde davranışların sosyalleşmesini anlamak ve örgüte yeni kabul edilecek üyelerin seçimi için bir sistem kurma açısından çok yararlıdır (Eren, 2001:142).

2.7.3.3. Yapısal/Psikodinamik Yaklaşım

Yapısal psikodinamik bakış açısında ise örgüt kültürü, insanın beyni ile ortaya çıkardığı belirgin sosyal düzenlemelerin, birbirine bağdaştırdığı biçimlerin

oluşmasıdır. Yüzeyde görünen oluşumların arkasında insanın bilinçaltının ortaya çıkardığı düşünce kalıpları vardır ve yüzeydekiler kültürle ilgili yanıltıcı izlenimler verebilir. Burada örgüt, hedefe yönelik problem çözmeye yarayan bir araç olmaktan çok, bir nevi beşeri bir yapıdır. Örgütsel yapı ise bu beşeri yapının özelliklerine uygun olarak biçimlenecek, onun maddi görünümünü oluşturacaktır (Smircich, 1983:353).

Örgütün yerine bir mecaz olarak kabul eden yaklaşımlarla kültürü, örgütü temsil ettiği için kullanılan bir araç olarak nitelemek mümkündür. Bu yaklaşıma göre örgütü sadece birtakım fiziksel hareketlerin girdi, değişim, üretim ve çıktı gönderme mekanizması olarak görmemek; bunun kendine özgü inanç ve değerler bütünü oluşturduğunu kavramak gerekir (Eren, 2001:142).

Bu yaklaşımda Schein kültürü, bireylerin kendi örgütsel çevrelerinde öğrendikleri şeylerin toplamı olarak tanımlanmış; bu öğrenmelerin, önceden yapılan davranışların gözlenen sonuçları üzerine gerçekleştiğini ve sonuçta genel olarak paylaşılan örgütsel inançlar meydana getirdiğini belirtmiştir (Şişman, 2002:115).

Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlarla kültürü örgütün bizzat kendi parçası olarak ele alan yaklaşımlar arasındaki temel fark, bu ikinci yaklaşımın örgütün kendine özgü sosyal inanç ve değerleri olan ve bir kültürü temsil eden varlık olarak görülmesidir. Bununla beraber her iki yaklaşım da örgütün bir açık sistem olduğu temel varsayımından hareket etmektedir. (Şenel, 2006:134).

2.8. Örgüt Kültürü Konusunda Türkiye de Yapılan Araştırmalar

Güven MURAT ve Banu AÇIKGÖZ tarafından 2007 yılında “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği” konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Zonguldak Karaelmas Üniversitesi’ne bağlı akademik ve idari birimlerin yöneticileri alınmıştır. Örgüt kültürü pozitif kültür açısından ele alınmış ve cinsiyet, yaş, çalışılan birim,

idari görev, çalışılan birimin niteliği ve yerleşkenin konumu boyutlarında çalışılmıştır. Ayrıca Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nin yönetsel kademelerinde rekabetçi değerler yaklaşımının öngördüğü kültür tipolojilerinden herhangi birinin ağır basıp basmadığı, klan, pazar, adhokrasi ve hiyerarşi olarak adlandırılan tipolojilerin dördünün de var olup olmadığı da araştırılmıştır. Araştırmada Likert tarafından geliştirilen beşli Likert ölçeği kullanılarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Kullanılan aracın güvenilirliği Cronbach Alpha ile incelenmiş ve güvenilirlik katsayısı 0,93'tür.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: araştırma bulguları pozitif örgüt kültürü açısından ele alındığında; birimlerdeki bilginin paylaşımı, karar almaya katılım, temel değerlerin varlığı, iletişimin sağlığı, vizyon ve misyonunun bulunup bulunmadığı, yeniliklere açık olma, planlı faaliyetlere gönüllü katılımın sağlanması, ilişkilerin dostluk temeline dayanıp dayanmadığı gibi unsurlara yönelik değerlendirme yapıldığında çalışılan birim ölçütüne göre tüm birimlerde güçlü pozitif kültür söz konusudur. Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde örgüt kültürü açısından ulaşılan bulgulara bakıldığında;

“Birimde çalışanlar arasında yoğun bir rekabet vardır” önermesine Zonguldak Karaelmas Üniversitesi çalışanları bir bütün olarak katılmaktadır. Ancak katılım çok düşük düzeydedir. Bunun nedeni olarak, bir özel sektör işletmesi olmayan ZKÜ'nün kâr elde amacının çok arka planda kalmış olması ve bu zayıf amacın rekabeti tetiklememesi gösterilebilir. Bu önermeye verilen yanıtlardan ZKÜ'nün rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmiş olan pazar tipi kültürel özelliklere düşük de olsa sahip olduğu anlaşılmaktadır.

“Biririmizde faaliyetlerin düzenli ve sistemli biçimde gerçekleştirilebilmesi için hiyerarşik bir yapının varlığı zorunludur” önermesine İdari birimler akademik birimlere; merkezden uzak olan birimler de merkezdekilere kıyasla hiyerarşik yapılanmaya daha çok ihtiyaç duymaktadır. Merkez ile çevre arasındaki bu farkın nedeni olarak merkezden uzak olan birimlerin örgütü bir arada tutmak için hiyerarşik yapıya daha çok gerek duyması gösterilebilir. ZKÜ bir bütün olarak bu önermeye

yüksek düzeyde katılmaktadır. Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde ZKÜ hiyerarşik kültürel özelliklere sahiptir.

“Çalışanlar arasında ‘Biz bir aileyiz’ duygusu egemendir” şeklindeki önermeye, akademik birim yöneticileri idari birim yöneticilerine göre birimlerinde ailevi bağların daha zayıf olduğunu düşünmektedir. Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde ZKÜ klan tipi kültürel özelliklere sahiptir.

“Girişimcilik, esneklik, risk alma, yaratıcılık ve otonomi gibi değerler ön plandadır” şeklindeki önermeye çalışanlar bir bütün olarak katılmaktadır. Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde ZKÜ adhokrasi tipi kültürel özelliklere sahiptir.

“Emir-komuta zinciri, kurallara itaat ve tutumluluk gibi temel değerler, örgütsel yaşantımızın önemli bir parçasıdır” önermesi açısından rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde ZKÜ hiyerarşi tipi kültürel özelliklere sahiptir.

“Baskın nitelikler denince akla ilk gelen kavramlar diğer benzer örgütlerle saldırgan biçimde rekabet etme ve amaçlara ulaşmadır” önermesine ZKÜ bir bütün olarak pazar tipi bir kültürel değerleri temsil eden bu önerme karşısında kararsız kalmaktadır.

“Arkadaşlık bağları zayıf ancak mesleki anlamda dayanışma ileri düzeydedir” önermesine ZKÜ bir bütün olarak pazar tipi bir kültürel özelliği temsil eden bu önermeye katılmaktadır.

Sonuç olarak ZKÜ’de pozitif kültürün varlığı sorgulandığında, pozitif kültürel değerlerin örgütte yaygın biçimde benimsendiği bulgusuna ulaşılmıştır. ZKÜ’de rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmiş olan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tipi kültürel özellikler görülmektedir ve söz konusu tipolojilerden herhangi birisi örgütün bütününe tek başına egemen değildir.

Yavuz DEMİREL ve Himmet KARADAL tarafından 2007 yılında “Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Türk Otomotiv Sektöründe ve yan sanayisinde faaliyet gösteren A Firmasının Aksaray fabrikası çalışanları ile B firmasının Adana fabrikasında çalışanlar alınmıştır. Örgüt kültürü, örgüt içi bireysel becerilerin kullanımına etkisi açısından ele alınmış ve bu çerçevede, örgüt kültürünü oluşturan, yönetim stratejileri/politikaları, tam katılım/ problem çözme ve sorumluluk ve inisiyatif gibi hususların çalışanların becerileri üzerine etkisini ortaya koyarak örgüt kültürü ile bireysel becerilerin arasındaki ilişkinin yönü belirlenmesi açısından incelenmiştir. Araştırmada Likert tarafından geliştirilen beşli Likert ölçeğine dayanılarak yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Kullanılan aracın güvenilirlik katsayısı Cronbach alfa katsayısı yöntemi kullanılarak bireysel becerilerin kullanımında 0,927, örgüt kültürüne ilişkin ölçeğin katsayısı ise 0,74 olarak tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı üzerinde yönetim stratejileri ve politikalarının etkisi dikkat çekmektedir. Yönetim stratejileri/politikaları ve katılım/problem çözme ile bireysel yeteneklerin kullanımı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilirken; sorumluluk ve inisiyatif ile bireysel becerilerin kullanımı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışanların sosyo -demografik özellikleri ve yönetim biçimine göre, bireysel becerilerin kullanım farklılıklarını ortaya koymak amacıyla yapılan testlerden elde edilen sonuçlara göre, sadece yeniliğe açık olma beceresi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Yönetim biçimine göre katılımcı yönetim ve müşteri /çalışan odaklı yönetim ile otoriter yönetim arasında birey yönelik yeteneklerin farklı olduğu tespit edilirken; işe yönelik yeteneklerin ise yönetim biçimlerine göre bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çalışmada, örgüt içi bireysel becerilerin kullanım düzeyini geliştirmek için, çalışan ve yöneticiler tarafından paylaşılan ve kabullenilen bir örgüt kültürünün oluşturulması önem arz etmektedir sonucuna varılmıştır.

Ramazan ERDEM tarafından 2007 yılında “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma” konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Elazığ il merkezindeki 6 hastanede çalışan hekim, hemşire, idari personel ve diğer sağlık personelinin alınmıştır. Örgüt kültürü tipleri ile hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri açısından örgüt türü, örgüt çalışanlarını bir arada tutan bağ, liderlik ve örgütün stratejik vurguları boyutlarında çalışılmıştır. Bu dört boyuttaki her bir ifade dört örgüt kültürü tipi olan klan, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar ile ilgilidir. Araştırmada örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkarmak için Cameron ve Quinn’in modeli esas alınarak Deshpande ve arkadaşları tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Ayrıca araştırmada hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık anketinin Türkçeye uyarlanmış versiyonu (Erigüç - Kaygın, 1994) kullanılmıştır. Kullanılan aracın güvenilirlik katsayısı 0,89’ dur.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre çalışanlar hastanelerini daha çok hiyerarşi kültürü ile ilişkilendirmektedir. Hiyerarşi kültürü açısından hastane türleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Üniversite ve devlet hastaneleri özel sağlık kuruluşlarına göre hiyerarşi kültürü açısından daha öndedirler. Mülkiyete göre ise kamu hastanelerinin özel hastanelere göre daha çok hiyerarşi kültürünü yansıttıkları bulunmuştur.

Çalışanlar hiyerarşi kültürünün ardından ikinci olarak kurumlarını pazar kültürü ile ilişkilendirmişlerdir. Pazar kültürü açısından da üniversite hastanesi ile özel sağlık kuruluşları arasında fark bulunmuştur. Üniversite hastanesi özel sağlık kuruluşlarına göre daha çok pazar yönelimlidir.

Genel olarak hastane çalışanları örgütlerini en az klan kültürü ile ilişkilendirmişlerdir. Hastane türleri arasında klan kültürü puanı en düşük grup üniversite hastanesi, en yüksek grup ise özel sağlık kuruluşlarıdır. Devlet hastanesi ise bu iki gurubun arasındadır.

Adhokrasi kültürü de klan kültüründen sonra hastane çalışanlarının kurumlarını en az ilişkilendirdikleri kültür çeşidi olarak bulunmuştur. Klan kültürü

ile birlikte adhokrasi kültürünün en az ilişkilendiren kültür tipi olması hastanelerin “esneklik ve dinamizm” boyutuna uzak olduklarını göstermektedir. Özel sağlık kuruluşlarının üniversite hastanesine göre daha çok adhokrasi kültürü ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Özel hastaneler kamu hastanelerine göre daha çok adhokrasi kültürü ile ilişkilidir.

Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde klan ve adhokrasi kültürünün örgütsel bağlılığı pozitif yönde hiyerarşi ve pazar kültürünü ise negatif yönde etkilediği bulunmuştur.

Sonuç olarak, araştırma kapsamındaki örneklemden yola çıkarak, hastane çalışanlarının kurumlarını en çok hiyerarşi kültürü ve Pazar kültürü ile en az klan kültürü ve adhokrasi kültürü ile ilişkilendirdikleri söylenebilir. Bu sonuç, hastanelerin Cameron ve Quinn’in “rekabetçi değerler modeli” adını verdikleri modelde “durağanlık ve kontrol” ekseninde olduklarını göstermektedir. Örgütsel bağlılık puanları açısından değerlendirildiğinde hastane çalışanları daha çok klan kültürünü tercih etmektedirler.

Yusuf YILDIZ tarafından 2006 yılında “Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama” konulu araştırma yapılmış çalışmada örneklem olarak Gaziantep Büyükşehir Belediyesi’nin halen faaliyette olan birimlerinde görevli olan personel ve bağlı kuruluşlarla birlikte sürekli, sözleşmeli ve geçici olarak çalışan toplam 425 personel alınmıştır. Örgüt kültürü örgütsel iletişim sürecinin örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin kurum personelinin, örgütsel uygulamalara ilişkin algı ve tutumları açısından araştırmaya katılan personelin kişisel nitelikleri, cinsiyetleri, unvanları, idari görevli olup olmadığı ve görev yaptıkları birimler boyutlarında çalışılmıştır. Araştırmada Likert tarafından geliştirilen Likert tipi tutum ölçeğine uygun olarak anket formları kullanılmıştır. Kullanılan aracın güvenilirlik katsayısı 0,9023’tür.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: kurumda birimlerin kendi arasında iletişim yüksek düzeyde olduğu ve her birimin kendi içerisindeki iletişim boyutu da yüksek çıkmakta buda örgütün genel yapısı içerisinde her bölümün kendi alt kültürüne sahip olduğu sonucunu doğurmaktadır. Örgütün iletişim altyapısı ve iletişim teknolojilerine deneklerin verdiği cevaplar, örgütsel iletişimin altyapı ve teknoloji sorunlarının yaşanmadığını gösterir. Görevli personelin cinsiyeti ve idari görevlerinin olup olmaması ile örgütsel iletişim ve örgütsel kültüre bakış açıları arasında doğrudan bir ilişki bulunamamıştır. Fakat çalışma süreleri ve unvanlara göre verilen cevaplara bakıldığında, iletişim ve kültürel öğelerin yeterliliğe ve kalitesinden kaynaklanan memnuniyet göze çarpmaktadır. Örgütsel iletişimin algılanışına bakıldığında ise iletişim sürecindeki sağlıklı işleyişin, bireyin içinde bulunduğu örgütten genel memnuniyetin önemli bir parçası olması bireyin, kendini bu sağlıklı iletişim süreci sonucunda, kurumuyla daha fazla bütünleşmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Meltem ÇALIŞKAN tarafından 2006 yılında “Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi Ve Bir Uygulama” konulu araştırma yapılmış, araştırmada örneklem olarak Hazine Müsteşarlığının ve İstanbul Ticaret Odasının yayınladığı İmalat Sanayi Sektör Endeksi’nden yararlanılarak diğer Ulaşım Araçlarının İmalatı Sektörünün Alt Sektörler altında bulunan Motosiklet ve Bisiklet İmalatı sektöründeki Firmalar incelenerek Beldeyama A.Ş.’nin Müdüründen alınan personel listesinden yararlanılarak tesadüfi örnekleme yöntemine göre 70 çalışan alınmıştır. Örgüt kültürü personel güçlendirme ile arasındaki ilişki açısından yöneticinin liderliği ve yeniliğe açıklığı, öğrenen örgüt oluşturma, iletişim, kendine güven, ödüllendirme, hiyerarşi ve bürokrasi ve eğitim boyutlarında çalışılmıştır. Araştırmada Likert tarafından geliştirilen beşli Likert ölçeği kullanılmakta olup ayrıca Tapper ve Percy’nin oluşturduğu daha sonra Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden esinlenilerek anket kullanılmıştır. Kullanılan aracın Güvenilirlik Katsayısı 0,878’dir.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: yöneticinin liderliği ve yeniliğe açık olması, ödüllendirme, öğrenen örgüt oluşturma, iletişim, kendine güven ve

eğitim ile personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam ve öz yeterlilik, etki ve kendi geleceğini tayin arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bunun yanında, örgüt kültürünün alt boyutlarından biri olan hiyerarşi ve bürokrasi ile personel güçlendirme faktörleri arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip, yenilik ve yaratıcılığı destekleyen, astlarını tanıyan, ihtiyaçlarını bilen, onlara zaman ayıran yöneticilerin personel güçlendirmeyi başarıyla sağladıkları saptanmaktadır.

Ödüllendirme ile personel güçlendirme arasında, ödüllendirme ile anlam ve öz yeterlilik etki ve kendi geleceğini tayin etme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Ödüllendirme sistemleri personel güçlendirmeyi destekleyici nitelikte olan ve ödüllendirme davranışı gösteren yöneticilerin personel güçlendirme başarısını artıracakları görülmüştür.

Öğrenen bir örgüt ortamında, öğrenmeye açık ve sürekli gelişme davranışını destekleyen örgütlerde güçlendirmenin başarısının artacağı sonucuna varılmıştır. Sürekli bilgiye ulaşma isteği olan, bilgilendirildiğinde işine daha sahip olan ve kendine güven duyarak kararlara katılan çalışanlar görülmektedir.

Güçlü bir iletişim ortamının varlığı ile çalışanların işe anlam verme, öz yeterlilik hissetmeleri ve işleri ile ilgili sonuçlara etki etmeleri arasında oldukça yüksek bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Çalışanların kendine güvenmesi ve üstlerin kendine güvenmeleri ile personel güçlendirme arasında pozitif bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

Hiyerarşi ve bürokrasinin varlığı ile personel güçlendirme arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Hiyerarşi ve bürokrasinin yüksek düzeylerde olması ile çalışanların işleri ile ilgili sonuçlara etkilerinin, kendi geleceklerini kendilerinin tayin yeteneklerinin olması arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bürokrasi ve hiyerarşinin fazla olduğu örgütlerde personel güçlendirmenin başarısının düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Güçlendirmenin başarısına etki eden diğer bir unsur olan her türlü donanım, araç ve gerecin çalışanlara sağlanması konusunda, çalışanların yeterli kaynaklara ulaşması, çalışanlara yeterli eğitimlerin verilmesi gereken özelliklerdir.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu en önemli bulgu ise, örgüt kültürüyle ilgili değerlere, inanç ve normlara sahip çıkan çalışan ve yöneticilerin personel güçlendirmede başarılı oldukları yönündeki sonuçtur.

Hakan AKIN tarafından 2001 yılında “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması” konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak kamu kuruluşlarından Ziraat Bankası, Müjgan Karaçalı İlköğretim Okulu, Gazi Üniversitesi Kara Harp Okulu ve Türk Telekomünikasyon A.Ş., Posta İşletmeleri Genel Müdürlüğü’nün çeşitli ünitelerinde orta ve alt düzey yönetici kategorisinde çalışanlar ile; benzer alanlarda faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarından İktisat Bankası, Özel Çağdaş İlköğretim Okulu, Başkent ve Bilkent Üniversitesi, Turkcell A.Ş., Aktif Dağıtım A.Ş. olmak üzere ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim almış çalışanlar alınmıştır. Örgüt kültürü kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin kurumsal özelliklerine göre farklılaşan yaratıcı örgüt kültürüne ilişkin algılamaları ve yönetici tutumları açısından sosyal beğenirlik boyutu ve yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeyleri arasındaki ilişki, algılanan otorite kaynağı, yaratıcı yönetici tutumları arasındaki farklılıklar ve benzerlikler boyutlarında çalışılmıştır. Araştırmada Likert tarafından geliştirilen 5’li Likert tipi ölçek ve Mann-Whitney U Testinden yararlanarak elden ve e-posta yolu ile anket uygulaması kullanılmıştır. Kullanılan aracın güvenirlik katsayısı kamu sektöründe sosyal beğenirlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,73, özel sektörde ise 0,80 olarak bulunmuştur. Ayrıca kamu sektöründe yaratıcı yönetici tutumları ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.92, özel sektörde ise 0,91’dir.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: öncelikle her iki sektörde de “sosyal beğenirlik” düzeylerinin yüksek olduğu ve kamu ve özel sektör çalışanlarının sosyal beğenirlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kamu ve özel sektör de sosyal beğenirlik düzeyleri birbirine yakın değerler alırken, yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeylerinin farklılaştığı ve sosyal beğenirlik düzeyleri

ile yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, çalışanların yaratıcı yönetici tutumlarına ilişkin değerlendirmelerinde, sosyal beğenirliğin etkisinde kalmadıkları saptanmıştır.

Kamu sektörü yönetici tutumlarının özel sektöre oranla daha düşük düzeyde oldukları görülmektedir. Özellikle çalışanların özel yeteneklerinin değerlendirilmesi, adil ödüllendirme yapılması, eleştirilerin açıkça ortaya konması, yaratıcı düşünmenin teşvik edilmesi, özgüven sağlanması, yönetime herkesin katılımının teşviki, çevreyle örgütsel etkileşim sağlanması, yaratıcı fikirler için toplantılar yapılması konularında özel sektör yöneticilerinin, kamu yöneticilerine oranla daha etkili oldukları tespit edilmiştir.

Örgütsel başarıya ulaşmada bireysel inisiyatif kazandırma, yönetimde engel ve kısıtlamaların azaltılması ve çalışanların bireysel yeteneklerini geliştirmek için zaman ayrılması konularında her iki sektör yöneticilerinin de yeterince etkili olmadığı saptanmıştır.

Her iki sektörde de yaratıcı ve yönetici tutumlarının başında yönlendirme, ödüllendirme, çatışma yönetimi ve risk üstlenme ön plana çıkarken; yaratıcılık için gerekli olan bireysellik, bütünleştirme ve özdeşleşme ile ilgili kavramların daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Kamu sektöründe biz bilinci, birliktelik, sorumluluk, öz disiplin, öz güven, yönetsel engel ve kısıtlar, yetki devri gibi içe dönük ve daha çok yapı ile ilgili kavramlar üst sıralarda yer almaktadır. Özel sektörde ise yaratıcılığın denetlenmesi, çalışanların yetenekleri çevreyle etkileşim, yaratıcılığın özendirilmesi, herkesin katılımı gibi dışa dönük ve daha çok insana yönelik kavramların önem kazandığı tespit edilmiştir.

Özel sektörde denetleme ilk faktör içinde yer alırken, kamu sektöründe üçüncü faktör olarak yer almaktadır. Sonuç olarak kamu ve özel sektörde çalışanların yaratıcı tutumlarını algılama düzeyi ve yaratıcı örgüt kültürü boyutlarının içeriği farklılıklar göstermektedir.

Özel sektörde otorite kaynağını ceza, makam-statü olarak algılayanların yaratıcı yönetici tutumlarının, kamu sektöründekine oranla daha olumlu değerlendirdikleri tespit edilmiştir.

Yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeyleri ile çalıştığı kuruma göre medeni hali, eğitim düzeyi, yaş ve cinsiyet değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu görülmektedir.

Örnekleme ve örgüt ortam koşulları değerlendirildiğinde, kamu yapılarında yaratıcı örgüt kültürü yaratmak için yapısal ve bireye dönük çabaların mutlaka yönetici tutumlarının değiştirilmesi sürecinden sonra öngörülmesi gereken aşamalar olduğu değerlendirilmektedir.

Gökçen SAVAŞ tarafından 2006 yılında “Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. Uygulaması” konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Kütahya ilinde bulunan, Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. alınmıştır. Örgüt kültürü işletmede çalışanların örgüt kültürü değerlendirmelerinin demografik özellikler doğrultusunda (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, doğum yeri, işletmedeki pozisyonları) farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak amacıyla güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü boyutlarında çalışılmıştır. Araştırmada Charles Handy'nin “The Gods of Management” adlı eserinde bulunan anket formundan yararlanılarak beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan aracın Güvenilirlik katsayısı çalışmada belirtilmemiştir.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: işletmenin örgüt kültürü modelinin çok düşük bir farkla da olsa rol kültürü olduğu belirlenmiştir. Güç kültürü, görev kültür ve birey kültürü modellerine ait değerler birbirlerine çok yakın olarak saptanmıştır. Anketi yanıtlayan çalışanlar, anket sorularını değerlendirirken genel olarak işletmeye ait değerlendirmelerde bulunmaktan ziyade, bağlı oldukları birimleri dikkate alarak anket formunu yanıtladıkları için dört kültür modeline ait değerler birbirine yakın sonuçlardan oluşmaktadır. Uygulama yapılan işletme rol kültürü modeline ait özellikleri bünyesinde bulundurmaktadır. İşletme, rol kültürüne sahip örgütlere özgü olarak ayrıntılı iş tanımlarına sahiptir, yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir.

Altın Çini Seramik A.Ş.'de çalışanların demografik özelliklerinin örgüt kültürü değerlendirmesi üzerinde bir etkisi bulunmamıştır.

Esra POLAT tarafından 2003 yılında “Örgütsel Değişim Ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri Ve Önemi” konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Şekerbank T.A.Ş.’nin İstanbul’da on biri Anadolu yakasında dördü Avrupa yakasında olmak üzere toplam on beş Şubesinde çalışan yüz personel alınmıştır. Örgüt kültürü çalışanların örgüt kültürüne bakış açıları, ast-üst ilişkileri, örgütün çeşitli değerlerini kültüre nasıl yansıttıkları ve kültür ile beraber değişim sürecinin de o değerlerle ilişkileri açısından yaş, cinsiyet, değişime karşı tutum boyutlarında çalışılmıştır. Araştırmada Litwin ve Stringer tarafından geliştirilen anket ele alınmış ve beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan aracın güvenilirlik katsayısı çalışmada belirtilmemiştir.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Şekerbank çalışanlarının örgüt kültürü algıları ve değişime karşı tutumları arasında çok yüksek düzey de olmasa da oldukça anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların örgüt kültürü algıları ve değişime karşı tutumlarına ayrı ayrı bakıldığında olumlu olduğu görülmektedir. Çalışanların örgüt kültürü algılarında yaş, cinsiyet, görev ve unvanlarına göre fazla bir farklılık bulunmamaktadır. Bunu yansırı eğitim durumlarına göre aynı kurumda çalışma sürelerine göre ve görev yapılan bölüme göre çalışanların örgüt kültürü algılarında farklılığa rastlanmaktadır.

Değişime karşı tutumlarda çalışanlar arası cinsiyet, yaş, eğitim, görev ve unvana ve görev yapılan bölüme göre farklılık bulunmamaktadır. Ancak şubeler arası örgüt kültürü algılarına bakıldığında farklılığa rastlanmaktadır. Alt kültür olma özelliğine sahip şubelerde çalışanların olumsuz görüşleri göze çarpmaktadır.

Çalışanların örgütsel değişime karşı tutumlarında şubeler arası farklılık bulunmamaktadır. Bu bankanın, yapılan anket çalışmasına göre sonuç olarak değişime karşı olumlu görüş içinde olduğu söylenebilir.

Murat USTA tarafından 2006 yılında “Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği” konulu

araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Kıyı Ege- Akdeniz bölgelerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri alınmıştır. Örgüt kültürü itibar yönetimi açısından sosyal sorumluluk, finansal başarı, kurumsal imaj, pazarlama ve yönetim performans boyutlarında çalışılmıştır. Araştırmada Likert tarafından geliştirilen 5’li Likert ölçeği ele alınarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan aracın güvenilirlik katsayısı 0.930’dur.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: itibar yönetimi anlayışı itibar yönetiminin kurum açısından değerlendirilmesi arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yani itibar yönetimine önem verme ile kurum açısından önemli olduğunu düşünme arasında orta düzeyin üzerinde bir ilişki bulunmaktadır. İtibar yönetimi ile kurum, sosyal sorumluluk, çalışanlar, pazarlama, yönetim, finansman ve kriz yönetimi-halkla ilişkiler arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. İtibar yönetimi ile kurum arasında yüksek düzeyde, pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre işletmenin genel itibar yönetimi değerleri yükseldikçe benzer şekilde kurum açısından itibar yönetim değerlerinin de yükseldiği görülmektedir. İtibar yönetimi ile sosyal sorumluluk arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Sosyal sorumluluk çabalarına verilmesi gereken önem yapılan analizde görülmektedir. İtibar yönetimi ile çalışanlar arasında da yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. İtibar yönetimine verilen önemin yükselmesi ile nitelikli çalışanların kuruma çekilmesi ve çalışanların iş tatminlerinin artmasıyla doğru orantılı ilişki bulunmuştur. İtibar yönetimi ile pazarlama arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. İtibar yönetimi ile yönetim arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yönetim kalitesinin yükseltilmesi itibar değerlerinin yükselmesi ile doğru orantılı bir artış göstermekte ve itibarın yönetimin kalitesini de artırdığı görülmektedir. Kriz yönetimi ve halkla ilişkiler konusunda da anlamlı bir ilişki bulunmuş itibar yönetiminin öneminin fark eden kurumların kriz dönemlerine ilişkin daha olumlu sonuçlara varabilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışmada genel olarak itibar yönetimi finansmandan, pazarlamaya, insan kaynaklarından, halkla ilişkilere kadar her birimde yöneticilerin firma açısından faydalı sonuçlar çıkaracağını göstermektedir. Sonuç olarak itibar yönetimi sırasıyla en çok kurumu, sonrasında kurumun halkla ilişkiler çabalarını, sosyal sorumluluk anlayışını,

pazarlama faaliyetlerini, yönetimini, finansal olanaklarını ve çalışanlarını etkilemektedir.

Aslı YALAZAN tarafından 2006 yılında “Genel Liselerde Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmada Okul Yöneticilerinin Rollerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)” konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Ankara İli Çankaya ilçesinde 2005–2006 eğitim-öğretim yılında 10 Genel Lisede görev yapan öğretmenler alınmıştır. Örgüt kültürü yaratıcı kültürün nasıl oluşabileceği açısından açık fikirlilik, sezgiyi kullanma, eşitlikçi olma, geliştirici olma, cesaretlendiricilik ve açıklayıcı olma boyutlarında çalışılmıştır. Araştırmada Likert tarafından geliştirilen 5li Likert ölçeği kullanılarak anket yöntemi uygulanmıştır. Kullanılan aracın güvenilirlik katsayısı 0,86 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yaratıcı örgüt kültürünü görev yaptıkları okulda oluşturma düzeyleri hakkındaki algılarına cinsiyet değişkenine göre bakıldığında cesaretlendiricilik boyutu dışında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Yaş, branş ve bulunulan okuldaki hizmet süresi değişkenine bakıldığında da anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Mesleki kıdeme göre bakıldığında ise anlamlı farklılıklar görülmektedir. Daha fazla mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulması sürecinde açık fikirlilik, geliştirici ve açıklayıcı olma rollerini yerine getirme düzeyleri açısından okul yöneticilerini daha başarılı buldukları belirtilmiştir.

Öğretmenler okul yöneticilerinin en çok sezgiyi kullanma boyutunda başarı gösterdikleri düşüncesini paylaşmaktadırlar. Buna göre okul yöneticisinin yaratıcı çalışanlarını işbirliği ve yaratıcı düşünmeyi engelleyen gereksiz tepkilerden, güç gösterilerinden ve mesajlardan uzak tutarak, girişkenlikle saldırganlık arasındaki çizgiyi ayırt ederek kendisinin de buna göre davranıp yaratıcılığı azaltan risk faktörlerini ortadan kaldırmaya çalıştığını düşünmektedirler.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında okul yöneticileri motivasyonun etkili biçimde artmasını sağlayacak olan ödüllendirme sistemini araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre orta düzeyde kullanmaktadırlar. Yönetimin zihinsel yapısını daha esnek ve çok yönlü olmaya yönlendirme, öğretmenlerin korku, savunma ve kenetlenme duygularını ortadan kaldırma, işbirliği ortamını engelleyen güç gösterilerinden kaçınma davranışlarında okul yöneticileri öğretmenler tarafından orta düzeyde başarılı görülmektedir.

Yaratıcılığın örgüt ortamında en iyi kullanılabilceği yaratıcı sorun çözme tekniklerinin okul yöneticileri tarafından nadiren kullanıldığı da araştırmanın bir başka sonucudur. Araştırmanın genel olarak sonucuna bakıldığında ise yöneticilerin bireylere her gün değişen koşullara her yönden uyum sağlayabilecek nitelikte donatmaları, yeni fikirlere açık olmaları, iletişimi kullanarak örgütsel ortamda yaratıcılığı teşvik etmek gibi rolleri orta düzeyde gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Mahmut AZMAZ tarafından 2006 yılında “Alt-Kültürler Açısından Örgüt Kültürü (Polis Alt-Kültürleri Üzerine Bir Uygulama)” konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Ankara Emniyet Müdürlüğüne bağlı çeşitli birimlerde (Çevik Kuvvet, Güvenlik, Trafik, Kaçakçılık, Pasaport, Terörle Mücadele Şube Müdürlükleri ve Karakollar) görev yapan amir ve memurlar alınmıştır. Örgüt kültürü, çalışan personelin örgütsel uygulamaları algılama biçimlerine göre nasıl bir örgütsel kültür düzeyine sahip oldukları, birimler arasında örgütsel kültür adına ortak bir algılamanın mevcut olup olmadığı, örgütsel kültürün oluşumunda örgüt içerisinde alt-kültürel oluşumların var olup olmayacağı açısından risk üstlenme, hataları hoşgörü ile karşılama, başarının ödüllendirilmesi, sosyal yaşama önem verilmesi, yarışma, sonuç merkezli olma boyutlarında çalışılmıştır. Araştırmada 1992 yılında Dr. Mehmet ŞİŞMAN tarafından Eskişehir İl Merkezindeki ilkokullarda yapılan bir araştırmada kullanılan veri toplama aracında değişiklikler yapılarak bu araştırmaya uygulanmıştır. Kullanılan aracın güvenilirlik katsayısı 0,80 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Polis Teşkilatı içinde, güçlü örgütsel kültürlerin temel özelliklerinden olan, başarıyı ödüllendirme, risk, hoşgörü,

yarışma gibi faktörler ikinci planda kaldığından, genel ve güçlü bir örgüt kültürü oluşmamıştır. Birimler arasında kültürel değişkenlerin algılanması açısından farklılıklar görülmekte, bunun sonucunda her birimin kendi alt kültürü oluşmaktadır.

Örgütsel uygulamaların algılanması açısından birimler arası farklar olduğu gibi, cinsiyet, giyim tarzı ve öğrenim durumu değişkenlerine göre de anlamlı farklılıklar vardır. Bu farklı algılamalar güçlü bir örgüt kültürünün de oluşmasını engellemektedir.

Birimler arasında görülen farklılık kadar olmasa da polis örgütünde birçok kültür faktörüne göre kadın ve erkekler farklı algılamalar göstermektedir. Gerek birimler arasında ve gerekse giyim tarzlarına göre gösterilemeyen örgütsel uyum, kadın ve erkekler arasında da gösterilmemiş bunun sonucunda da güçlü bir polis örgüt kültürü oluşmamıştır.

Polis teşkilatında sivil çalışan birimlerle resmi üniformalı olarak çalışan personelin örgütsel uygulamalar konusunda farklı düşünceler sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu durum sağlam bir polis örgüt kültürü oluşmasına engel teşkil etmekte aynı örgütte farklı alt kültürel oluşumları desteklemektedir.

Personelin mesleki gelişimi için ve görevi ile ilgili konularda yönetimin birimlere sağladığı destek birimlerce farklı algılanmıştır. Buna göre Polis Teşkilatında işbirliği ve güven algılanmasında birimler arası uyum sağlanamamıştır. Birime yeni gelen personelin kısa sürede birime ve diğer personele alışması konusunda da birimler arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Personelin mesleki gelişimi hususunda yönetimin yeterli desteği sağlaması konusunda birimler arasında önemli bir fark gözlenmektedir. Birimler arasında yönetimce görevleri ile ilgili konularda personele aynı düzeyde yardım yapılmamaktadır. Personelin kurumla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilmesi ile ilgili olarak da birimler arasında ortak bir düşünce birliği olmadığı görülmektedir. Ayrıca kurum içerisinde emir komuta yapısının katı işlediği, personelin görüşlerinin özgür bir ortamda alınmadığı söylenebilir. Yönetimin kurum dışından gelebilecek baskı ve etkilere karşı kurumu dolayısıyla kurum personelini koruması ile ilgili birimler arasında farklı algılamalar

sergilenmiştir. Dolayısıyla kurum olarak polis teşkilatında bu konuda da ortak bir fikir birliği sağlanamamıştır.

Sonuç olarak Polis Teşkilatında elde edilen bulgular ışığında birimler arasında alt kültürel oluşumların bulunduğu ve bütün bunların sonucunda da sağlam bir polis kültürünün mevcut olmadığı ortaya çıkmıştır.

Nurdan DEMİR tarafından 2005 yılında “Hastanelerde Örgüt Kültürü Ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlik Derecesi” konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan personel alınmıştır. Örgüt Kültürü, yöneticilerin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesini belirlenmesi açısından yaş değişkeni, kıdem oranı, eğitim düzeyi, meslek değişkeni ve çalışma statüsü boyutlarında çalışılmıştır. Araştırmada Ryan’ın geliştirdiği model kullanılmış ayrıca Likert tarafından geliştirilen 5’li Likert ölçeğinden yararlanılarak yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik katsayısı %72 olarak bulunmuştur.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: personelin hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesine ilişkin olarak yaş değişkeni ve hastanedeki kıdem oranı değişkeni eğitim düzeyi değişkeni, meslek değişkeni ve çalışma statüsü değişkeni ile hastane yöneticilerinin kural ve değerleri yorumlamaları, personele kültürü öğretmeleri, personelin hastane tarihini bilmelerine yardımcı olmaları, personeli değişik sosyal faaliyetlere yönlendirmeleri, hastaneyi çevre kuruluşlara tanıtmaları, iyi bir resmi temsilci ve kültürel bir lider olmaları, hastanenin kültürel amaçları ile çevre değerlerini bağdaştırabilmeleri, konuşma ve yazı dilini iyi kullanabilmeleri, karar verme sürecinde hastane amaçlarını gözetmeleri, işe yeni girmiş personele yardımcı olmaları arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Bunların dışında kıdem oranı değişkeninde hastane yöneticilerinin karar verme sürecinde demokratik olmaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyinde ise geleneksel törenler düzenleyerek personeli bir araya

getirmelerinde anlamlı ilişki vardır. Meslek değişkeninde de personeli değişik sosyal faaliyetlere yönlendirmeleri arasında anlamlı ilişki var olup çalışma statüsü değişkeninde ise personelin hastane kültürünü anlamalarına yardımcı olmaları, hastane tarihini personele öğretmeleri açısından anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın olumlu algılamalarına ilişkin sonuçlara bakıldığında Hastane personelinin, hastanenin örgütsel amaçlarını anladığını ve hastane örgütsel amaçları için çaba gösterdiğini düşünmekte, kendini hastanenin bir üyesi olarak görmektedirler. Ayrıca hastane personeli kurumdaki eğitim kalitesine inanmakta, hastane kültürünün yapısının yenileşmeye yatkın olduğunu düşünmektedirler. Hastane yöneticilerinin personeli değişik sosyal faaliyetlere yönlendirdikleri ve personeli bir araya getirecek geleneksel törenler yaptığı fikrine katılmaktadır. Örgüt kültürünün çeşitli boyutlarına ilişkin olumsuz önermeler ise; Hastanede iletişim akımının yönetici ve personel arasında çift yönlü ve sorunsuz işlediğine hastane personeli katılmamaktadır. Personelin çoğu aralarında karşılıklı bir güven ilişkisi olduğunu düşünmemekte, herkese eşit davranıldığına inanmamakta, ödüllerin personelin başarısına göre olmadığını ve çatışmanın fazla olduğunu düşünmektedir. Hastane yöneticileri personel tarafından kültürel liderlik rolünde başarılı bulunmamakta, yöneticilerin konuşma ve yazı dilini beğenmemektedirler. Ayrıca örgütsel amaçlarla personel amaçları arasında denge sağlandığına inanmamakta, yöneticilerin karar verme sürecinde demokratik olmadığını düşünmekte, yöneticileri kültürün en iyi resmi temsilcisi olarak görmemektedirler. İş doyumunun yüksek olmadığı ve yükselme olanaklarının fazlalığına inanmayan hastane personeli başka bir hastaneye geçme eğilimi beslemektedir.

BÖLÜM III

3.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütün yaşaması, iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne derece bağlıysa örgüt de o derece güçlenir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma vb yolları izler. Her örgütün iş görenleri tutmak için gösterdiği çaba aynı değildir. Kimi örgütler iş görenin örgütten ayrılmasından pek etkilenmez. Örgüte girmek için başvuranları çok olan bir örgüt iş göreni örgüte bağlamak için büyük çabaya gerek duymaz (Başaran, 1982:241).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeyele yakından ilişkilidir (Balay, 2000:1).

Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın çeşitli yönleri çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. 1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır (Gül, 2005:37).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlarda ortak noktalar bulunsa da birçok yazar tarafından farklı tanımlar ortaya konmuştur.

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006:155).

Örgütsel bağlılık, bireyin kimliğini örgüte bağlayan veya ilişkilendiren örgüte doğru bir tutum ve yönelimi, sosyal aktörlerin enerjilerini sosyal sistemlere verme isteği; kişilik sistemlerinin sosyal ilişkilere bağlılığı, zaman içerisinde, birey- örgüt etkileşimleri ve yatırımlar veya yan faydalardaki değişimler sonucu ortaya çıkan yapısal bir görünüşü, örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının artan bir biçimde bütünleştiği ve benzer olduğu bir süreç, bireyin bir bütün olarak sistemle ilişkisinin doğası şeklinde tanımlanmıştır (Çırpan, 1999:55).

Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığı tanımlayan üç unsuru şöyle belirtmektedir:

1. Güçlü bir güven örgütsel değerleri ve yargıları kabullenme,
2. Örgüt adına kayda değer bir çaba gösterme isteği,
3. Örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde sürdürme isteği (Çetin, 2004:90).

Örgüte bağlılık, bir kimsenin, örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık, araçsal bir değerden öte, kişinin, rolünü salt örgütün iyiliği için, örgütün amaç ve değerleriyle ilişkili olarak yapmasıdır. Bağlılık duyan iş görenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterir. Bağlılık gösteren iş görenler içsel olarak güdülenirler (Balay, 2000:3).

Örgüte bağlılık özünde, bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adanmaktadır. Diğer bir anlatımla birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adaması karşılığında belli ödül ve / veya çıktılar beklemektedir. Örgüte bağlanmanın, iş görenin davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilmektedir (Balcı, 2003:27-28):

- Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
- Kendilerini örgüte adayan iş görenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
- İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestirici iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

3.2.ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayram, 2005:134).

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. İşgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şöyle sıralanmaktadır (Çetin, 2004:99):

- 1- Yaş, cinsiyet ve deneyim.
- 2- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini.
- 3- Rol belirliliği, rol çatışması.
- 4- Yapılan işin önemi, alınan destek

- 5- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma.
- 6- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma.
- 7- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar.
- 8- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik.
- 9- Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler.
- 10- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörelere gösterilen ilgi.

Literatürde örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda, çalışanların bağlılığını arttırabilmek için bağlılığı etkileyen faktörler üzerine odaklanılmıştır. Bu araştırmaların bulgularına göre, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi gibi unsurlar bağlılığın en önemli belirleyicileridir. Bunlar dışında, algılanan iş alternatiflerinin bulunması, ödül sistemi, çalışanlara tanınan fırsatlar, kariyer gelişim fırsatları, iş güvenliği, değerler ve hedefler de örgütsel bağlılığı etkilemektedirler (Yalçın ve İplik, 2005:487).

İşgörelerin kişisel yatırımları, onları örgüte bağlayan en önemli unsurlardan birisidir. İstihdam öncesi yapılan fedakârlıklar, emeklilik maaşı alma planları, statü, artan yaş ve kıdem, kıdeme bağlı ücret düzeyi, alınan eğitim vb. örgütsel yatırımlar, işgörelerin örgütten ayrılma maliyetini arttırırken, örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmektedir (Morrow, 1983:494).

Cinsiyet örgütsel bağlılığı etkileyen önemli değişkendir. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısında, çalışan kadın sayısının artmasıyla birlikte daha fazla artış görülmüştür. Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüt genellikle erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır (Aven vd., 1993:646).

Bulunduğu örgüt için zaman ve çaba harcayan ve örgütte belirli bir süre çalıştıktan sonra kıdem alan işgören, örgütten ayrılması ile birlikte tüm bunların boşa gideceği düşüncesiyle, bulunduğu örgüte daha fazla bağlı olabilmektedir. Yaş ve örgütte çalışılan süre, zaman ile ilişkili faktörlerdir. Bu nedenle yaş ve örgütte bulunulan süre, bir çalışanın örgüte bağlılığının önemli göstergelerinden birisidir (Cohen, 1993:45; Yalçın ve İplik, 2005:488). Örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin işletmeden elde ettiği kazançlar artacak ve bu kazançların örgütsel bağlılığı da artacaktır (Cohen, 1993; Özkaya vd., 2006:47).

İşgörenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasında ilişkiye bakıldığında, ikisi arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir (Özkaya vd., 2006:49). Buna göre işgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanlarının, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Mowday vd., 1982:45).

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, işgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Balay, 2000:58).

3.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılık literatüründe bulunan sınıflandırmalar şunlardır (Balay, 2000:18-32, Çetin, 2004:94-98).

3.3.1.Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık vardır (Çetin, 2004:94).

Ahlaki Bağlılık: örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. İşgörenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde daha çok bağlanmaktadır.

Hesapçı Bağlılık: Örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İşgörenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: işgörenler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Bayram, 2006:129).

Yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanırken, nötr-hesapçı bağlılıkta kişi, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır. En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta ise çalışan, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce değer verdiği için yapmaktadır (Balay, 2000:19).

Ahlaki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Bayram, 2006:130)

3.3.2.O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, işgörenin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır (Balay, 2000:22-23):

Uyum Bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Güney, 2001:139).

Özdeşleşme Bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece işgören, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

İçselleştirme Bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; işgörenlerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

O'Reilly ve Cahtman (1986:493) ayrıca, örgütsel bağlılığın söz konusu boyutlarının, rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar doğuracağını belirtmektedirler. Kişiye bir çıkar sağlamayacak, örgüt yararına fazladan çaba ve zaman harcamayı gerektirecek nitelikteki bu davranışlar, özdeşleşme ve benimsemeye dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir. Bu bağlılık türlerine sahip olan üyelere örgütte kalma isteği de oldukça yüksek olmaktadır. Uymaya dayalı bağlılık ile rol üstü davranışlar arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bağlılık türüne sahip üyeler yazlıca belirli ödüller elde edebilmek için, yani çıkarları için örgüte ilgilenmektedir. Bu nedenle, işin gerektirdiğinden fazlasını yapmak gibi bir eğilim taşımayabilirler. Bu tür üyelerin örgütte kalma istekleri de oldukça az olacaktır (Gündoğan, 2009:46).

3.3.3.Katz ve Khan'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığın bir örgüt ortamındaki işgörenleri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür (Balay, 2000:23).

İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, işgörenlerin kendilerini sisteme verilişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise, araçsal devreden söz edilmektedir (Bayram, 2006:131).

3.3.4.Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığa ilişkin genel olarak kabul görmüş yaklaşım, Allen ve Meyer'in 1990 yılında geliştirdiği örgütsel bağlılığın psikolojik yönüne dikkat çeken üç boyuttan oluşan modelini destekler niteliktedir (Erdil ve Keskin, 2003:14). Allen ve Meyer, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı birer bağlılık kategorisine dahil etmek yerine, bu kategorilerin bir kombinasyonu olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedir. Sonuç itibariyle bir iş görenin örgütle ilişkisi bu üç bağlılık türünün farklı düzeylerini içerebilmektedir. Örneğin, bir çalışan örgüte yüksek düzeyde bağlılık hissederken, örgütte kalmayı sürdürmek için zorunluluk hissedebilir; bir başka çalışan örgüt için çalışmaktan zevk duyarken, örgütten ayrılmanın ekonomik açıdan getireceklerini göze almayabilir (Çakar, Ceylan, 2005:55).

Örgüte bağlılığı oluşturan unsurlar duygusal bağlılık, devamlı bağlılık (devam etme isteği) ve normatif (zorunluluk) bağlılık olmak üzere üç değişik şekilde ifade edilmektedir. Örgüte bağlılığı oluşturan bu unsurlar aşağıda yer verilmiştir. (Balay, 2000; Wasti, 2000:201-202):

3.3.4.1.Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. İnce ve Gül'e göre (2005:40) Allen ve Meyer, bu bağlılık türünü, kişinin kendisini örgütün bir

parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedir. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir.

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak istemektedirler. Bu durumda örgütün performansı ön planda olup, birey örgüt başarısını veya zararını kendisininmiş gibi kabullenmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999:227).

İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının sağlanması, örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Bağlılık konusundaki çalışmaların birçoğunda temel alınan, Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şeklide sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:17-18):

—**İşin Cazibesi:** Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,

—**Rol Açıklığı:** Örgütün işgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,

—**Amaç Açıklığı:** İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,

—**Amaç Güçlüğü:** İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,

—**Önerilere Açıklık:** Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması,

—**İşgörenler Arasında Uyum:** Örgütteki işgörenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,

—**Örgütsel Güvenilirlik:** İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,

—**Eşitlik:** Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,

—**Bireye Önem:** İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,

—**Geri Besleme:** İşgörelere performansları konusunda sürekli bilgi vermek,

—**Katılım:** İşgörelerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlar katılımını sağlamak,

Duygusal bağlılık, çalıştığı örgüte güçlü bir biçimde bağlanan bireyin örgüte, özdeşleşmesi, örgüte dâhil olması ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut olması, bu nedenle de örgüt lehine fazladan çaba gösterme tutumu göstermesi durumudur (Yılmaz ve Keskin, 2005:4).

Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu, kişi için ideal bir “mutluluk” durumudur. Etkili bağlılık kişinin duygusal açıdan örgüte üzerinde durur. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. İş görenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böylece iş görenler ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Çetin, 2004:95).

Duygusal bağlılık: iş görenlerin örgütlerinin değerlerini hedeflerinin ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda iş gören, örgütün değerlerinin güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası kalmayı ister. Bu durum, iş görenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir (Bayram, 2005:132).

Araştırmalar sonucunda geliştirilmiş ölçek sorularından yaralanarak duygusal bağlılık tutumunu belirleyen maddeler şöyle sıralanabilir (Çetin, 2004:97):

— Bu örgütte kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.

— Bu örgütte duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum.

— Bu örgütte çalışıyor olmanın, benim için mesleki açıdan önemi büyüktür.

- Bu örgütte doğru yerde olduğumu hissediyorum.
- Bu örgüt benim sadakatimi hak etmiyor.
- Bu örgütte çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.
- Emekli oluncaya kadar bu örgütte çalışmaktan çok mutlu olurum.

Duygusal bağlılık, bireyin örgüte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına geldiğinden en kritik bağlılık unsuru olmaktadır.

3.3.4.2.Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, bir iş görenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005:398).

Lamsa ve Savolainen (1999:36) ise devamlılık bağlılığını, “örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumu” olarak tanımlanmaktadır. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütte kalmaya devam etme isteğini, örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2002:57). Buna göre devamlılık bağlılığı, bir örgütteki kıdem, kariyer ve diğer olanaklar gibi yatırımlarına çalışan çok değer veriyorsa ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005:40).

İşgörenlerde devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen bu faktörler şu şekilde özetlenebilecektir (Allen ve Meyer, 1990:18):

Yetenekler: İşgörenin halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,

Eğitim: İşgörenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,

Yer Değiştirmek: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,

Bireysel Yatırım: İşgörenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,

Emeklilik Primi: İşgörenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,

Toplum: İşgörenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yaşı,

Seçenekler: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

Devamlı bağlılık: iş görenlerin, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda iş gören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunu sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir (Wasti, 2000:202).

Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. İşverenleri için çalışmak zorunda kalan kişiler 'kapana sıkışmış' çalışanlardır. Pek çok sebepten dolayı örgütte kalırlar. Bu kişilerden bazıları başka iş bulamadıklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı bir sebepleri vardır. Bu tür 'kapana sıkılmış' çalışanlar, yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılacak olan kişilerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hissederler. Kötü iş

alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar (Çetin, 2004:95).

Devam bağlılığı çerçevesinde yapılan çalışmalarda, yaş, örgütsel hizmet süresi, yükselme olanakları, ödemedi sağlanan doyum, örgütten ayrılma isteği, iş devri, evlilik kavramları ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığını etkilediği düşünülen bir diğer unsur çalışanın sahip olduğu iş alternatifleridir. Per çok iş alternatifine sahip olduklarını düşünen çalışanlar, az alternatifine sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha zayıf devam bağlılığına sahiptir. Diğer bir ifade ile alternatiflerin algılanabilirliği ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005:56).

Devam etme isteği tutumunu belirlemeye ilişkin ölçek sorularında yararlanılarak oluşturulmuş bazı maddeler şöyle sıralanabilir (Çetin, 2004:98).

- Şu ana kadar bu örgüt için bu kadar uğraş vermemiş olsaydım, farklı bir yerde olmayı düşünebilirdim.
- Ayrılmak istesem bile şu anda bu örgütten ayrılmak çok zor gelir.
- Bu örgütten ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bir kısmı etkilenir.
- Şu anda bu örgütten ayrılmam benim için pahalıya mal olur.
- Bu örgütte kalmak benim için bir istek olduğu kadar gerekliliktir.

3.3.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın ahlaki boyutunu ifade eder. Kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmektedir. Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün

kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Balay, 2000, Wasti, 2000:202).

Normatif bağlılık, bireyin hem örgütte giriş öncesindeki hem de giriş sonrasındaki yaşantılarından etkilenmektedir. Dolayısıyla çalışanların sahip oldukları örgütsel bağlılık normlarını da etkilemektedir. Çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde iyi tanımlanmış bir görevin işe girmeden önce, yani başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşıyan psikolojik sözleşmenin önemli etkileri bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:92).

Normatif bağlılık tutumunu belirlemeye ilişkin ölçek sorunlarından yaralanılarak oluşturulmuş bazı maddeler şöyle sıralanabilir (Çetin, 2004:98):

- Bu örgütte kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.
- Yararıma olacak olsa da bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.
- Bu örgütü şu anda bırakırsam suçluluk hissederim.
- Yetiştirilme tarzım çalıştığım kuruma sadık kalmayı gerektirir.

Sonuçta her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan iş görenler istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan iş görenler zorunlu oldukları için, daimi bağlılığı güçlü olan iş görenler ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004:91-92).

Örgüt işlevselliğinin sağlanmasında normatif bağlılık hissi taşıyan iş görenlerin oluşturduğu maddi ve manevi desteklerin etkin bir rolü bulunmaktadır.

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere belirtilen bu üç bağlılık türünün ortak yönlerine değinmek gerekirse (Ceylan, Çöl ve Gül, 2005:38):

- Çalışanların örgütüyle olan ilişkilerini yansıtması,

- Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ya da sürdürülmemesi konusundaki kararları içermesi,
- Çalışanların örgütten ayrılma ihtimallerini azaltmasıdır.

Normatif (kuralcı) bağlılık, işgörenlerin örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlük duygularını yansıtmaktadır. İşgörenler yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991:67).

İşgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda, işgörenlerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Bu tarz bir bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005:398).

Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklıdır (Wasti, 2000:201-202).

Allen ve Meyer (1990:18), normatif bağlılığa etki eden faktörleri, çalışanların karakteri, kişisel ve ailesel yaşantıları, kültür ve sosyalleşme süreçleri olarak sıralamıştır.

Meyer ve arkadaşları (1993:538-555) yaptıkları araştırmada, duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun en önemli nedeni, her iki bağlılık boyutunun da birçok ortak belirleyicisinin bulunmasıdır. Buna karşılık araştırmacılar, normatif bağlılığın olumlu etkileri, duygusal bağlılığa göre daha kısa ömürlü olabileceğinden bu iki boyutun sonuçları arasında önemli farklılıkların bulunabileceğini de belirtmektedirler. Bu sonuçların

ışığında, normatif bağlılığın gelişmesinin bir diğer nedeni de, çalışanların örgütlerin kendilerine sağlamış olduğu faydaların karşılığını ödeme yükümlülüğü hissetmeleridir (Tolay, 2003:40).

Meyer ve Allen'e (1997:11) göre, örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak özellikler bulunmasına rağmen, her biri farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak geliştikleri için boyutların psikolojik yapıları birbirlerinden farklıdır. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için", örgütle ilişkilerinin temeli devamlılık bağlılığına dayanan çalışanlar "gereksinim duydukları için" örgütte kalmaktadırlar. Normatif bağlılıkları yüksek olan çalışanlar ise örgüte karşı "yükümlülük hissettikleri" için örgüt üyeliğini sürdürme kararı almaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990:3).

3.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

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

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

Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya devam eder. Çalışanlara, olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi

çerçevesi sağlamaya; bakış açıları ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişiler arasında ilişkilerin dengede tutulmasına yardım eder (Balay, 2000:143).

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

Örgüt kültürü ve bağlılık arasındaki ilişkiyi biraz daha biraz daha derinden irdelemek için örgütsel bağlılık türleri üzerinden örgüt kültürünü değerlendirecek olursak (Vural ve Coşkun, 2007:156-158).

Duygusal Bağlılık, çalışanların örgütsel objeleri kabullenmesi ve onlarla özdeşleşerek örgüte bağlanmasıdır. Örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek örgüt yararına çaba gösteren çalışanlar, bu bağlılık türünde yaşadıkları olumlu deneyimlerden etkilenmektedir. Nitekim bilinçli yönetilen güçlü örgüt kültürleri, işe eleman alma aşamasında kendine en uygun olduğuna inandığını kişileri işe alma eğilimindedir. Örgüte yeni katılan bir üye, bu dönemde ait olma ve gruba katılma isteği duymakta, kendi değer beklentileriyle örgütsel değer ve beklentileri arasında uyum sağlamaya çalışmaktadır. Çalışan ve örgütün değer ve hedefleri arasındaki koordinasyonu kurmak ise oldukça önemli bir konudur. Bun başarabilen örgütler, kendini örgütün bir parçası olarak gören ve manevi olarak örgüte duygusal bağlılık hisseden insan kaynağı unsuru ile rekabetçi fark avantajına sahiptir. Görüldüğü üzere, örgüt kültürünün değerleriyle, sembolleri, hikâyeleri, lider ve kahramanları ile kültürün belirlediği davranış biçimleriyle bağlılık arsında doğrusal bir ilişki vardır.

Devam bağlılığı, çalışanın, örgütte zaman içinde elde ettiği maddi ve manevi kazanımları alternatif iş olanaklarına tercih etmesiyle ilgilidir. Örgütteki iş yapma biçimleri, performans kriterleri, bu doğrultuda dağıtılan maddi ve sembolik ödüller, kültürün belirlediği uygulamalardır. Bu ve benzeri kazanımlar zamanla birleşerek

çalışanın devamlılık bağlılığını oluşturmaktadır. Çoğu zaman alternatif iş olanakları çalışan açısından farklı bir kültür ve farklı bir iş yapma biçimi anlamına geldiğinden bunun getireceği güçlükler ve de örgütten ayrıldığında kaybedeceği maddi kazanımlar, bazen çalışanın örgüt üyeliğine devam ettirmesine neden olmaktadır.

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

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

— Örgütsel kültür, örgütsel bağlılığı besleyen bir yapı arz eder. Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır.

— Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip örgütlerin kültürleri de güçlü olmaktadır.

— Çalışanların örgütle bütünleşmelerine katkıda bulunan örgüt kültürü, çalışanlar arasında bağlılık yaratarak bireysel başarıya katkıda bulunur.

— Güçlü bir kültür ve yüksek bağlılık, örgütsel sürekliliğe katkıda bulunur.

— Güçlü bir kültür ve yüksek bağlılık, örgütsel amaçlara ulaşmayı hızlandırır.

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

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

BÖLÜM IV

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTTE KALMA NİYETİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

4.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyeti açısından incelenmesidir. Bu araştırma, Abant İzzet Baysal Üniversitesinde var olan örgüt kültürünü, üniversitede görev yapan idari personelin algılama düzeyini ve örgüt kültürünün alt boyutları olan yenilikçi kültür, yarışmacı kültür, bürokratik kültür ve topluluk kültüründen hangisine daha yakın olduğunu belirlemek ve örgütsel bağlılıkla ilgili görüşlerini, örgütsel bağlılığın üç birleşeni olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından ortaya koymak ve personelin örgütte kalma isteği arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır.

4.2.Araştırmanın Önemi

Akademik kurumlar, doğrudan insana yönelik hizmet üreten, insan merkezli, girdisi ve çıktısı insan olan ve insan ilişkilerinin yüksek seviyede olduğu örgütlerdir. Akademik kurumlar toplumun kalkınmasında ve çağa ayak uydurmasında önemli bir role sahiptir. Bu nedenle akademik kurumlarda örgüt kültürünün mevcut durumu belirlenerek, kurumun örgüt yapısını, işleyişini, amaçlarını, bu amaçlara ulaşma yollarını, insan ilişkilerini daha iyi hale getirerek güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması sağlanabilir.

Örgüt kültürü, üniversitede gerçekleştirilen faaliyetler ve örgüt üyeleri arasındaki etkileşim sonucu oluşmaktadır. Örgütte çalışan personelin örgütteki yaşamıyla ilgili temel algılamaları belirlenerek örgüt kültürünün kurumdaki durumu belirlenebilir.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olması örgüt faaliyetlerinin sürekliliği açısından önemli olmaktadır. Örgüt kültürünün üniversitelerde güçlendirilmesi, üniversitelerde çalışan personelde örgüte bağlılık tutumu ortaya çıkararak örgütün başarısını ve etkinliğini arttırmaktadır.

Üniversitelerde çalışan idari personelin ise gerek akademisyenlere gerekse öğrencilere kaliteli ve zamanında hizmet verebilmesi için bu kurumlarda, örgüt kültürünün etkin olması örgüte bağlılığı artıracak ve bunların sonucunda, bu örgütte çalışan kişilerin üniversitenin amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde hizmet vereceği gerçeğini ortaya koymaktadır. Üniversitede çalışan personelden verimli hizmet alabilmek için de personelin örgüte aidiyet hissedip hissetmediği, işte kalma niyeti hizmetin sürekliliği açısından önemli olmaktadır. Üniversitede çalışan idari personelin örgüte olan bağlılık derecelerinin yüksekliği, gerek mesleki gerekse topluma nitelikli birey yetiştiren kurumlarda çalışmalarını bakımından da önem taşımaktadır. Dolayısıyla, bu araştırma, Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde görev yapan idari personelin üniversiteye yönelik örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırması nedeniyle önemlidir.

4.3. Araştırma Problemi

Araştırmanın problemi; Abant İzzet Baysal Üniversitesi idari personelinin örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyetlerine ilişkin görüşlerini saptayarak bunlar arasında ilişki olup olmadığını belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için araştırmada aşağıda yer alan alt problem sorularına yanıt aranacaktır.

4.4. Araştırmanın Alt Problemleri

1. Abant İzzet Baysal Üniversitesinde çalışan idari personelin dört örgüt kültürü boyutuna ilişkin algıları,

- a. Cinsiyet
 - b. Yaş
 - c. Öğrenim Durumu
 - d. Unvana
 - e. Kurumdaki Hizmet Süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Abant İzzet Baysal Üniversitesinde çalışan idari personelin örgütsel bağlılık bileşenlerine ilişkin algıları,
- a. Cinsiyet
 - b. Yaş
 - c. Öğrenim Durumu
 - d. Unvana
 - e. Kurumdaki Hizmet Süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Abant İzzet Baysal Üniversitesinde çalışan idari personelin örgütte kalma niyetine ilişkin algıları,
- a. Cinsiyet
 - b. Yaş
 - c. Öğrenim Durumu
 - d. Unvana
 - e. Kurumdaki Hizmet Süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Abant İzzet Baysal Üniversitesinde çalışan idari personelin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık bileşenlerine ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

5. Abant İzzet Baysal Üniversitesinde çalışan idari personelin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılamaları ile örgütte kalma niyetine ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Abant İzzet Baysal Üniversitesinde çalışan idari personelin örgütsel bağlılık bileşenlerine ilişkin algılamaları ve örgütte kalma niyetine ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4.5. Araştırmanın Sayıtları

1. Araştırma, katılımcıların, veri toplama araçlarını gerçek görüşleri doğrultusunda yanıtlayacakları;
2. Kullanılan veri toplama araçları ve izlenen yöntemin araştırma amaçları açısından uygun olduğu sayıtlısına dayanmaktadır.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılığı 2010 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde çalışan idari personel olarak belirlenmiştir. Akademik personel ve diğer birimlerdeki idari personel araştırmanın kapsamı içine alınmamıştır

4.7. Tanımlar

Örgüt: Çevreden bir takım girdileri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanmaktadır (Can,1997:32).

Örgüt Kültürü: Örgütün temel görüntüsünü ve tüm personelin davranışlarını şekillendiren, kuşaktan kuşağa aktarabilen semboller aracılığı ile

öğrenilebilen ve öğretilen değişebilir nitelikteki düşünce, norm ve değerler bütünüdür (Unutkan, 1995:39).

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, bireyin kimliğini örgüte bağlayan veya ilişkilendiren örgüte doğru bir tutum ve yönelimi, sosyal aktörlerin enerjilerini sosyal sistemlere verme isteği; kişilik sistemlerinin sosyal ilişkilere bağlılığı, zaman içerisinde, birey- örgüt etkileşimleri ve yatırımlar veya yan faydalardaki değişimler sonucu ortaya çıkan yapısal bir görüńü, örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının artan bir biçimde bütünleştiiği ve benzer olduğu bir süreç, bireyin bir bütün olarak sistemle ilişkisinin doğası şeklinde farklı şekillerde tanımlanmıştır (Çırpan, 1999:55).

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, çalıştığı örgüte güçlü bir biçimde bağlanan bireyin örgütle, özdeşleşmesi, örgüte dâhil olması ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut olması, bu nedenle de örgüt lehine fazladan çaba gösterme tutumu göstermesi durumudur (Yılmaz ve Keskin, 2005:4).

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı, bir iş görenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005:398).

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık, bireyin amaca ilişkin faaliyet biçimini sürdürmede zorunluluk hissetmesini açıklayan düşünce şekliyle ifade edilmektedir. Normatif bağlılık bireyin belli normları yol gösterici olarak içselleştirdiğinde ve kazandığı fayda ve deneyimlerin karşılığını verme ihtiyacı duyduğunda gelişir (Meyer, Herscovitch, 2001:316).

Bürokratik Kültür: Bürokratik kültür, hiyerarşik yapılar oluşturan, tüm çalışanların yetki ve sorumluluklarının açık seçik belirlendiği, iş yapma mekanizmaları, kontrol sistemleri oluşturmuş örgütler de mevcut olan kültürdür (Eren, 2001:146).

Yenilikçi Kültür: Bugün pek çok işletmenin sahip olduğu, hızlı ve sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde kültürden beklenen temel görev, hızlı değişim ortamında ve küreselleşen dünya ortamına ve ihtiyaçlara uyum sağlamasıdır. Burada bürokratik kültürden bahsedilmez (Yıldırım, 2002:46).

Örgütte Kalma Niyeti: Örgütün amaç ve değerlerine bağlanma, örgüt için çok çalışma, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak, maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmedir. Bireyler, örgütün bir üyesi olarak örgütten karşılık beklerler. Bu karşılık örneğin maaş, ücret, ikramiye, emeklilik hakkı, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, yetenek ve başarısını gösterebilme, tanınma, sorumluluk, saygınlık kazanma, statü, yükselme, kendini gerçekleştirme v.b. olabilir. İşgören, sunduğu hizmete karşılık, örgütten beklentilerinin karşılandığını/ karşılanacağını algıladıktan sonra örgütte kalmaya devam edecektir. Böylece, işgören için beklentilerin karşılanması kadar, bunların gelecekte karşılanacağına dair algı düzeyi de onun örgütte kalma kararına etki edecektir.

BÖLÜM V

YÖNTEM

5. YÖNTEM

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

5.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde çalışan idari personelin örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyetine ilişkin algıları saptanarak bunlar arasındaki ilişki var olan şekliyle betimlenmeye çalışılmıştır.

5.2. Araştırmanın Evreni

Araştırma evreni, 2010 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğüne bağlı idari birimlerden çalışan 150 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada evren örneklem olarak alınmıştır.

5.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini; Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğüne bağlı idari birimlerde çalışan yöneticiler, teknik personel ve memurlar olmak üzere toplam 150 personelden oluşmaktadır.

Örnekleme oluşturan idari birimler; Genel Sekreterlik, Daire Başkanlıkları, İç Denetim Birimi, Hukuk Müşavirliği, Erasmus Koordinatörlüğüdür. Araştırmanın örnekleme bu birimlerde çalışan 150 kişiden oluşmaktadır.

5.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyetini ölçen ölçekler kullanılmıştır. Araştırma için hazırlanan anket

dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikleri içeren sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde örgüt kültürü boyutlarını belirtmek için Emmanuel Ogbonna ve Lloyd C. Haris'in geliştirmiş olduğu model esas alınarak (Ogbonna and Haris, 2000:766-788) Deshpande ve arkadaşları tarafından 1993 yılında geliştirilen anket (Deshpande, Farley and Webster, 1993:35) kullanılmış olup kurum çalışanlarına göre anket üzerinde değişiklikler yapılmıştır. Buna göre ankette 16 soru bulunmaktadır ve örgüt kültürü dört boyut çerçevesinde ele alınmıştır. Bu boyutlar, yenilikçi, yarışmacı, bürokratik ve topluluk kültürüdür. Her bir boyutta dört ifade bulunmakta olup, bu ifadelerin her biri dört örgüt kültürü boyutu (Yenilikçi, yarışmacı, bürokratik ve topluluk) ile ilgilidir.

Buna göre; 1,2,3,4. ifadeler yenilikçi kültürü, 5,6,7,8. ifadeler yarışmacı kültürü, 9,10,11,12. ifadeler bürokratik kültürü, 13,14,15 ve 16. ifadeler topluluk kültürüne yönelik olarak hazırlanmıştır.

Örgüt kültürü boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayısını (Cronbach Alpha) belirlemek için yapılan istatistiksel çalışmada yenilikçi kültürün güvenilirlik katsayısı .84, yarışmacı kültürün güvenilirlik katsayısı .61 bürokratik kültürün güvenilirlik katsayısı .83, topluluk kültürünün güvenilirlik katsayısı .76 olarak bulunmuştur. Örgüt kültürüne ilişkin toplam güvenilirlik katsayısı .90'dır.

Üçüncü bölümde örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer tarafından 1997 yılında geliştirilen ve son şekli verilen 18 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın üç bileşeni olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkla ilgili olarak ankette 24 soru bulunmaktadır. Ankette her bir bağlılık bileşeni için altı ifadeye yer verilmiş olup, bu ifadelerin her biri örgütsel bağlılık bileşenleri (duygusal, devam ve normatif bağlılık) ile ilgilidir.

Buna göre üçüncü bölümde yer alan örgütsel bağlılık ifadelerinden 1-8. ifadeler duygusal bağlılık, 9-16. ifadeler devam bağlılığı ve 17-24. ifadeler normatif bağlılığa yönelik olarak hazırlanmıştır.

Örgütsel bağlılık bileşenlerine ilişkin güvenilirlik katsayısını (Cronbach Alpha) belirlemek için yapılan istatistiksel çalışmada duygusal bağlılığın güvenilirlik katsayısı .72, devam bağlılığının güvenilirlik katsayısı .80 ve normatif bağlılığın güvenilirlik katsayısı .82'dir. Örgütsel bağlılığa ilişkin toplam güvenilirlik katsayısı .79'dur.

Dördüncü bölümde örgütte kalma niyetini ölçmek için Gellatly, Meyer ve Luchak tarafından geliştirilen üç maddelik ölçek (Gellatly vd., 2006:338) kullanılmıştır. Örgütte kalma niyetine ilişkin güvenilirlik katsayısı ise .80 olarak bulunmuştur.

Anket formu örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyeti araçları açısından örnekleme oluşturan idari personelin ilgili anketlerde yer alan sorulara katılma derecesini belirlemek için beş seçenekli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri ile derecelendirilmiştir.

Örnekleme oluşturan personel, her bir cümlede yer alan durum hakkında, 5(Beş) seçenek arasından görüşlerini en iyi yansıtan seçeneğe ait rakamı işaretleyerek ankette yer alan ifadelere yanıt vermişlerdir.

5.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama araçları örnekleme içine giren çalışanlara ulaşılarak elden dağıtılmış ve 2 gün sonra tekrar toplanarak gerçekleştirilmiştir.

5.5. Veri Çözümleme Yöntemi

Anket verilerinin analizinde istatistik paket programlarından SPSS 15.00 (Statistical Package Social Science) kullanılmıştır. Anket sorularının analizinde istatistik yöntemlerinden frekans dağılımları, korelasyon (Spearman korelasyonu), t-testleri, tek yönlü varyans analizi (anova) kullanılmış, sonuçlar tablolar ile ifade edilmiştir.

Verilerin güvenilirliğini ve geçerliğini belirlemek için yapılan güvenilirlik testinde, Cronbach Alpha değeri 0,882 olduğundan, verilerin güvenilirliği çok yüksek bulunmuştur. Geçerlilik için erişebilecek üst sınır, güvenilirlik katsayısının karekökü kadardır. Buna göre geçerlilik değeri 0,939 olur. Güvenilirlik ve geçerlilik için bir üst sınır koyulabilmekteyse de hiçbir zaman geçerliliği garantileyememektedir.

Anket verilerine ilişkin analiz yapılırken istatistiksel açıdan ilk önce verilerin parametrik olup olmadığına bakılmıştır. Parametrik test olabilmesi için de bulunması gereken şartlar şunlardır:

1. Dağılımın normal olması,
2. Örneklem sayısının 30'dan (otuz) büyük olması,
3. Puanların homojen olması gerekir.

Parametrik olan veriler için iki değişken arasında anlamlı bir fark olup olmadığı t testi ile ikiden fazla değişken arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ise tek yönlü anova testi ile belirlenir.

Yukarıdaki şartlardan herhangi birini sağlamıyorsa non parametrik test kullanılır. Bağımsız örneklem t testine karşılık Mann Whitney U testi ve tek yönlü anova testine karşılık gelen Kruskal Wallis H testi kullanılır (Büyüköztürk, 2009:39-53).

Anket verilerine ilişkin ilk bölümde belirtilen demografik özelliklerin boyutlar arasında farklılıkları incelerken, iki gruplu karşılaştırmalar için t testi, ikiden fazla gruplu karşılaştırmalar için anova testi kullanılmıştır. Anket verilerinde parametrik olmayan boyutlar için t testine karşılık gelen Mann Whitney U testi ve anova testine karşılık gelen Kruskal Wallis H testi kullanılmış olup tablolarda

ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Cinsiyet değişkeni iki gruplu karşılaştırıldığından t testi; yaş, eğitim durumu, hizmet süresi üç ya da daha fazla gruba ayrıldığı için, çözümlenelerde Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) kullanılmıştır. Anova sonucunda anlamlı farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla da Scheffe çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Yorumlamalarda grup aritmetik ortalamaları ve “p” anlamlılık değerleri dikkate alınmıştır.

Alt problemlerin çözümlenmesi için ölçeğin her bir alt boyutundaki maddelerin aritmetik ortalama (X), standart sapma (S) ve aritmetik ortalamaya bağlı olarak önem sırası değerleri verilmiştir. Bu şekilde, her boyutta hangi ifadede belirtilen demografik özelliğin daha yüksek düzeyde gerçekleştirildiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Alt problemler çözümlenirken Örgüt kültürü alt boyutlarından Yarışmacı Kültür ve Topluluk Kültürüne ilişkin veriler parametrik olup bu boyutlarda cinsiyet değişkeni için t testi, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi ve unvan değişkeni için tek yönlü anova testi kullanılmıştır. Yenilikçi kültür ve bürokratik kültür boyutlarına ilişkin veriler non parametrik olup bu boyutlarda cinsiyet değişkeni için Mann Whitney U testi, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi ve unvan değişkeni için Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık bileşenlerinden Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığına ilişkin veriler parametrik olup bu bileşenlerde cinsiyet değişkeni için t testi, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi ve unvan değişkeni için tek yönlü anova testi kullanılmıştır. Normatif bağlılığa ilişkin veriler non parametrik olup bu bileşende cinsiyet değişkeni için Mann Whitney U testi, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi ve unvan değişkeni için Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Örgütte Kalma Niyetine ilişkin veriler non parametrik olup cinsiyet değişkeni için Mann Whitney U testi, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi ve unvan değişkeni için Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

. Örgüt kültürü, Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Niyeti ifadelerinin frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablolarda belirtilmiştir. Örgüt kültürü alt boyutlarının Örgütsel Bağlılık bileşenlerinin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiş ve birbirleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Örgütsel Bağlılık bileşenleri ile Örgütte Kalma Niyeti ifadeleri ve örgüt kültürü boyutları ile Örgütte Kalma Niyeti ifadeleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla da korelasyon analizi yapılmıştır.

Çalışmada katılımcıların örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyetine ilişkin algılarının belirlenmesinde, yorumlanmasında ve açıklanmasında ankette kullanılan 5'li Likert dereceleme ölçeğine uygun olarak aşağıda belirtilen puan aralıkları kullanılmıştır.

4.20 – 5.00 Kesinlikle Katılıyorum

3.40 – 4.19 Katılıyorum

2.60 – 3.39 Kararsızım

1.80 – 2.59 Katılmıyorum

1.00 – 1.79 Kesinlikle Katılmıyorum

BÖLÜM VI

6. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde anketin uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistiksel analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. İlk olarak araştırmaya katılan personele ilişkin kişisel bulgulara, ikinci olarak ise araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

6.1. Personele İlişkin Kişisel Bulgular

Anket uygulaması Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde uygulanmış ve Rektörlük personelinin tümüne ulaşılmış ve dağıtılan anketlerin tümü geri dönmüştür. Anketlerin tüm personelden dönüş oranı %100'dür.

6.1.1. Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan personelin cinsiyete göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4: Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	85	57
Kadın	65	43
Toplam	150	100

Tablo 4 incelendiğinde; araştırmaya katılan personelin % 57'si erkek, % 43'ünün kadın olduğu görülmektedir. Buna göre Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde daha çok erkek personelin çalıştığı anlaşılmaktadır.

6.1.2. Personelin Yaşa Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan personelin yaşa göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5:Personelin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	N	%
18-25	16	11
26-35	57	38
36-55	73	48
55 ve üzeri	4	3
Toplam	150	100

Tablo 5 incelendiğinde; araştırmaya katılan personelin % 11'i 18-25 yaş aralığında, % 38'inin 26-35 yaş aralığında olduğu, % 48'inin 36-55 yaş aralığında olduğu, % 3'ünün ise 55 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır. Buna göre Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde çalışan personelin genelde orta yaş aralığında olduğu anlaşılmaktadır.

6.1.3. Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan personelin eğitim durumuna göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	N	%
Lise ve Dengi Okul	28	19
Ön Lisans	27	18
Lisans	84	56
Lisans Üstü	11	7
Toplam	150	100

Tablo 6 incelendiğinde; araştırmaya katılan personelin %19'unun lise ve dengi okul mezunu, % 18'inin ön lisans mezunu, % 56'sının lisans mezunu, % 7'sinin lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Tabloya göre Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde çalışan personelin yarıdan fazlasının lisans mezunu olduğu görülmekte, daha sonra lise ve dengi okul ile ön lisans mezunları gelmektedir. En düşük olarak lisansüstü mezunları yer almaktadır. Buna göre Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğü personelinin % 71'inin ön lisans, lisans ve yüksek lisans

mezunlarından oluşmaktadır. Bu da Abant İzzet Baysal Üniversitesi personelinin yüksek düzeyde bir eğitime sahip olduğunu göstermektedir.

6.1.4. Personelin Unvana Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan personelin unvana göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7: Personelin Unvana Göre Dağılımı

Unvan	N	%
Yönetici (Daire Başkanı, Şube Müdürü, Şef)	48	32
Teknik Personel(Mühendis, Tekniker)	15	10
Memur(Bilgisayar İşletmeni)	87	58
Toplam	150	100

Tablo 7 incelendiğinde; araştırmaya katılan personelin % 32’sinin yönetici, % 10’unun teknik personel ve % 58’inin memur olduğu görülmektedir. Yüzdeler dağılımlara göre Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde çalışan personelin yarısından fazlası memurlardan oluşmakta bunu sırası ile yöneticiler ve teknik personel izlemektedir.

6.1.5. Personelin Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan personelin hizmet süresine göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 8’de yer verilmiştir.

Tablo 8: Personelin Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	N	%
1 - 5 Yıl	67	45
6 - 10 Yıl	24	16
10 Yıl üzeri	59	39
Toplam	150	100

Tablo 8 incelendiğinde; araştırmaya katılan personelin % 45’inin 1-5 yıl hizmet aralığında, % 16’sının 6-10 yıl hizmet aralığında ve % 39’unun 10 yıl ve üzeri

hizmet aralığında yer aldığı görülmektedir. Buna göre Abant İzzet Baysal Üniversitesinde çalışan personelin çoğunluğunun 1-5 yıl arasında hizmet yılına sahip olduğu anlaşılmakta. 10 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip olanlarda ikinci sırada yer almaktadır. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde çalışan personelin bu durumda ya işe yeni başlayan ya da kurumda uzun süre hizmet yılına sahip personelin çoğunlukta olduğu anlaşılmaktadır.

6.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Aşağıda, araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular sırası ile ele alınmakta ve yorumlar yapılmaktadır.

6.2.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi “ Abant İzzet Baysal Üniversitesinde çalışan idari personelin dört örgüt kültürü boyutuna ilişkin algıları, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan ve kurumdaki hizmet süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 9: Parametrik olan Örgüt Kültürü Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Yarışmacı Kültür	Erkek	85	2,8529	,73628	-1,088	148	,279
	Kadın	65	2,9846	,73271			
Topluluk Kültürü	Erkek	85	2,9412	,82614	-,150	148	,881
	Kadın	65	2,9615	,82589			
Örgüt Kültürü Genel ORT	Erkek	85	3,0257	,71575	-,681	148	,497
	Kadın	65	3,1029	,64975			

*p<0,5

Tablo 9’a baktığımızda katılımcıların “Yarışmacı Kültür” boyutundan aldıkları ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine ilişkin olarak ($t_{(148)} = -1,088$, $p > 0,5$) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Katılımcıların “Topluluk Kültürü”

boyutundan aldıkları ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine ilişkin olarak ($t_{(148)} = -1,150$, $p > 0,5$) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Katılımcıların Örgüt Kültürü Genel Ortalamasından aldıkları ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine ilişkin olarak ($t_{(148)} = -0,681$, $p > 0,5$) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 10: Parametrik Olmayan Örgüt Kültürü Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	SIRA Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Yenilikçi Kültür	Erkek	85	73,74	6268,00	2613,00	,569
	Kadın	65	77,80	5057,00		
Bürokratik Kültür	Erkek	85	72,96	6202,00	2547,00	,410
	Kadın	65	78,82	5123,00		

* $p < 0,5$

Tablo 10'a baktığımızda katılımcıların "Yenilikçi Kültür" boyutundan aldıkları sıra ortalamalarına göre cinsiyet değişkenine ilişkin olarak ($U=2613$, $p > 0,05$) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Katılımcıların "Bürokratik Kültür" boyutundan aldıkları sıra ortalamalarına göre cinsiyet değişkenine ilişkin olarak ($U=2547$, $p > 0,05$) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 11: Parametrik Olan Örgüt Kültürü Boyutları İle Yaş Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yarışmacı Kültür	Gruplar Arası	1,225	3	,408	,752	,523
	Gruplar İçi	79,310	146	,543		
	Toplam	80,535	149			
Topluluk Kültürü	Gruplar Arası	,674	3	,225	,327	,806
	Gruplar İçi	100,326	146	,687		
	Toplam	101,000	149			
Örgüt Kültürü Genel ORT	Gruplar Arası	1,901	3	,634	1,353	,260
	Gruplar İçi	68,371	146	,468		
	Toplam	70,272	149			

* $p < 0,05$

Tablo11'e baktığımızda, "Yarışmacı Kültür" alt boyutundan elde edilen ortalamaların yaş değişkenine ilişkin $F_{(3-146)} = ,752$, $p>,05$ 'e göre) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. "Topluluk Kültürü" alt boyutuna baktığımızda yaş değişkenine ilişkin $F_{(3-146)} = ,327$, $p>,05$ 'e göre) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

"Örgüt Kültürü Genel Ortalaması"na baktığımızda yaş değişkenine ilişkin ($F_{(3-146)} = ,1,353$, $p>,05$ 'e göre) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 12: Parametrik Olmayan Örgüt Kültürü Boyutları İle Yaş Arasındaki İlişki

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	X^2	sd	p
Yenilikçi Kültür	18-25	16	87,91	4,097	3	,251
	26-35	57	70,57			
	36-55	73	74,94			
	55 ve üstü	4	106,38			
Bürokratik Kültür	18-25	16	100,59	6,488	3	,090
	26-35	57	71,76			
	36-55	73	72,34			
	55 ve üstü	4	86,00			

* $p<,05$

Tablo 12'ye baktığımızda analiz sonuçlarına göre "Yenilikçi Kültür" boyutunda katılımcıların yaş değişkenine ilişkin { $X^2 (3) = 4,09$, $p>,05$ } anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

"Bürokratik Kültür" boyutunda katılımcıların yaş değişkenine ilişkin { $X^2 (3) = 6,48$, $p>,05$ } manidar bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 13:Parametrik Olan Örgüt Kültürü Boyutları İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yarışmacı Kültür	Gruplar Arası	2,416	3	,805	1,505	,216
	Gruplar İçi	78,119	146	,535		
	Toplam	80,535	149			
Topluluk Kültürü	Gruplar Arası	3,461	3	1,154	1,727	,164
	Gruplar İçi	97,539	146	,668		
	Toplam	101,000	149			
Örgüt Kültürü Genel Ortalama	Gruplar Arası	4,423	3	1,474	3,269	,023
	Gruplar İçi	65,848	146	,451		
	Toplam	70,272	149			

*p<,05 Eğitim Durumları: 1=Lise ve Dengi, 2= Ön Lisans, 3= Lisans, 4=Lisansüstü

Tablo 13'e baktığımızda "Yarışmacı Kültür" alt boyutundan elde edilen ortalamaların eğitim durumu değişkenine ilişkin $F_{(3-146)} = ,1,505$, $p >,05$ 'e göre) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

"Topluluk Kültürü" alt boyutuna baktığımızda eğitim durumu değişkenine ilişkin $F_{(3-146)} = ,1,727$, $p >,05$ 'e göre manidar bir fark olmadığı görülmektedir.

"Örgüt Kültürü Genel Ortalaması"na baktığımızda eğitim durumu değişkenine ilişkin $F_{(3-146)} = ,3,269$, $p >,05$ 'e göre) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 14: Parametrik Olmayan Örgüt Kültürü Boyutları İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

Eğitim Durumu		N	Sıra Ortalaması	X ²	sd	p	Anlamli farklılık
Yenilikçi Kültür	Lise ve dengi okul	28	83,66	7,30	3	,063	
	Önlisans	27	85,41				
	Lisans	84	73,29				
	Lisansüstü	11	47,27				
Bürokratik Kültür	Lise ve dengi okul	28	75,41	8,57	3	,036	2-4, 3-4
	Önlisans	27	89,54				
	Lisans	84	75,08				
	Lisansüstü	11	44,50				

*p<,05 Eğitim Durumları: Lise ve dengi okul=1, Ön lisans=2, Lisans=3, Lisansüstü=4

Tablo 14'e baktığımızda analiz sonuçlarına göre "Yenilikçi Kültür" boyutunda katılımcıların eğitim durumu değişkenine ilişkin { $X^2(3) = 7,30, p>,05$ } anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

"Bürokratik Kültür" boyutuna ilişkin sıra ortalamalarına baktığımızda katılımcıların eğitim düzeylerine göre { $X^2(3) = 8,57, p<,05$ } anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına ilişkin, "Lisansüstü" eğitime sahip katılımcılar, "Ön Lisans" eğitimine sahip katılımcılara ve "Lisans" eğitimine sahip katılımcılara göre kendilerini daha düşük seviyede bürokratik kültüre eğilimli olarak görmektedirler.

Tablo 15: Parametrik Olan Örgüt Kültürü Boyutları İle Unvan Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yarışmacı Kültür	Gruplar Arası	,804	2	,402	,742	,478
	Gruplar İçi	79,731	147	,542		
	Toplam	80,535	149			
Topluluk Kültürü	Gruplar Arası	1,382	2	,691	1,020	,363
	Gruplar İçi	99,618	147	,678		
	Toplam	101,000	149			
Örgüt Kültürü Genel Ortalama	Gruplar Arası	,882	2	,441	,934	,395
	Gruplar İçi	69,390	147	,472		
	Toplam	70,272	149			

*p<,05 Unvan : 1= Yönetici(Daire Başkanı, Şube Müdürü, Şef)
2= Teknik Personel (Mühendis, Tekniker, veznedar)
3= Memur (Bilgisayar İşletmeni)

Tablo 15'e baktığımızda "Yarışmacı Kültür" alt boyutundan elde edilen ortalamaların unvan değişkenine ilişkin $F_{(3-146)} = ,742$, $p > ,05$ 'e göre) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

"Topluluk Kültürü" alt boyutuna baktığımızda unvan değişkenine ilişkin $F_{(3-146)} = ,1,020$, $p > ,05$ 'e göre) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

"Örgüt Kültürü Genel Ortalaması"na baktığımızda unvan değişkenine ilişkin $F_{(3-146)} = ,934$, $p > ,05$ 'e göre) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 16: Parametrik Olmayan Örgüt Kültürü Boyutları İle Unvan Arasındaki İlişki

Unvan	N	Sıra Ortalaması	X ²	sd	p	
Yenilikçi Kültür	Yönetici(Daire Başkanı, Şube Müdürü,Şef)	48	72,39	,950	2	,622
	Teknik Personel(Mühendis,Tekniker vb.)	15	69,07			
	Memur (Bilgisayar İşletmeni vb.)	87	78,33			
	Toplam	150				
Bürokratik Kültür	Yönetici(Daire Başkanı, Şube Müdürü,Şef)	48	67,33	2,542	2	,281
	Teknik Personel(Mühendis,Tekniker vb.)	15	78,63			
	Memur (Bilgisayar İşletmeni vb.)	87	79,47			
	Toplam	150				

*p<,05

Tablo16'ya baktığımızda analiz sonuçlarına göre “Yenilikçi Kültür” boyutunda katılımcıların unvan değişkenine ilişkin { $X^2(2) = ,950, p>,05$ } anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

“Bürokratik Kültür” boyutunda katılımcıların unvan değişkenine ilişkin { $X^2(2) = 2,54, p>,05$ } anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir

Tablo 17: Parametrik Olan Örgüt Kültürü Boyutları İle Hizmet Süresi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yarışmacı Kültür	Gruplar Arası	,975	2	,487	,900	,409
	Gruplar İçi	79,560	147	,541		
	Toplam	80,535	149			
Topluluk Kültürü	Gruplar Arası	,275	2	,137	,201	,818
	Gruplar İçi	100,725	147	,685		
	Toplam	101,000	149			
Örgüt Kültürü Genel Ortalama	Gruplar Arası	1,200	2	,600	1,277	,282
	Gruplar İçi	69,072	147	,470		
	Toplam	70,272	149			

*p<,05 Hizmet Süresi: 1=1-5, 2=6-10, 3=10 yıl ve üzeri

Tablo 17'ye baktığımızda, “Yarışmacı Kültür” alt boyutundan elde edilen ortalamaların hizmet süresi değişkenine ilişkin $F_{(3-146)}=,900$, $p>,05$ 'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

“Topluluk Kültürü” alt boyutuna baktığımızda hizmet süresi değişkenine ilişkin $F_{(3-146)}=,201$, $p>,05$ 'e göre manidar bir fark olmadığı görülmektedir.

“Örgüt Kültürü Genel Ortalaması”na baktığımızda hizmet süresi değişkenine ilişkin $F_{(3-146)}=1,277$, $p>,05$ 'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 18: Parametrik Olmayan Örgüt Kültürü Boyutları İle Hizmet Süresi Arasındaki İlişki

	Yas	N	Sıra Ortalaması	X^2	sd	p
Yenilikçi Kültür	1-5 yıl	67	69,82	4,38	2	,112
	6-10 yıl	24	68,79			
	10 yıl ve üzeri	59	84,68			
Bürokratik Kültür	1-5 yıl	67	77,39	5,20	2	,074
	6-10 yıl	24	57,46			
	10 yıl ve üzeri	59	80,69			

* $p<,05$

Tablo 18'e baktığımızda analiz sonuçlarına göre “Yenilikçi Kültür” boyutunda katılımcıların hizmet süresine ilişkin $\{ X^2 (2) = 4,38, p>,05 \}$ anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

“Bürokratik Kültür” boyutunda katılımcıların hizmet süresine ilişkin $\{ X^2 (2) = 5,20, p>,05 \}$ anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

6.2.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi “Abant İzzet Baysal Üniversitesinde çalışan idari personelin örgütsel bağlılık bileşenlerine ilişkin algıları, cinsiyet, yaş, eğitim

durumu, unvan, hizmet süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 19: Parametrik Olan Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	85	3,1118	,44153	1,940	148	,054
	Kadın	65	2,9788	,37925			
Devam Bağlılığı	Erkek	85	3,1838	,47347	,038	148	,969
	Kadın	65	3,1808	,49412			

*p<0,5

Tablo 19'a baktığımızda katılımcıların "Duygusal Bağlılık" bileşeninden aldıkları ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine ilişkin olarak $t_{(148)}=1,940$, $p>0,5$) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Katılımcıların "Devam Bağlılığı" bileşeninden aldıkları ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine ilişkin olarak $t_{(148)}=,038$, $p>0,5$) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 20: Parametrik Olmayan Örgütsel Bağlılık Bileşenleri İle Cinsiyet Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Normatif Bağlılık	Erkek	85	81,81	6954,00	2226,00	,041
	Kadın	65	67,25	4371,00		
Örgütsel Bağlılık Genel ORT	Erkek	85	81,82	6954,50	2225,50	,041
	Kadın	65	67,24	4370,50		

*p<0,5

Tablo 20'ye baktığımızda "Normatif Bağlılık" boyutuna göre cinsiyet değişkenine ilişkin ($U=2226$, $p<,05$) anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında Erkeklerin kurallara bağlı kalmaya karşı yaklaşımları bayanlara göre daha olumlu olduğu görülmektedir.

Örgütsel Bağlılığa ilişkin anketin genel sonuçlarına göre cinsiyet değişkenine ilişkin ($U=2225$, $p<,05$) anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında Erkeklerin örgüte karşı bağlılık eğilimlerinin bayanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir

Tablo 21: Parametrik Olan Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Yaş Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	,626	3	,209	1,190	,316
	Gruplar İçi	25,606	146	,175		
	Toplam	26,232	149			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	,480	3	,160	,688	,561
	Gruplar İçi	33,977	146	,233		
	Toplam	34,457	149			

* $p<,05$

Tablo 21'e baktığımızda "Duygusal Bağlılık" bileşenine baktığımızda yaş değişkenine ilişkin $F_{(3-146)} = ,1190$, $p>,05$ 'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

"Devam Bağlılığı" bileşenine baktığımızda yaş değişkenine ilişkin $F_{(3-146)} = ,688$, $p>,05$ 'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 22: Parametrik Olmayan Örgütsel Bağlılık Bileşeni İle Yaş Arasındaki İlişki

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	X^2	sd	p
Normatif Bağlılık	18-25	16	63,03	5,632	3	,131
	26-35	57	69,02			
	36-55	73	83,90			
	55 ve üstü	4	64,38			
Örgütsel Bağlılık Genel Ortalama	18-25	16	63,00	7,717	3	,052
	26-35	57	66,88			
	36-55	73	85,54			
	55 ve üstü	4	65,13			

* $p<,05$

Tablo 22'ye baktığımızda analiz sonuçlarına göre “Normatif Bağlılık” bileşeninde katılımcıların yaş değişkenine ilişkin $\{X^2(3) = 5,63, p > ,05\}$ anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Örgütsel Bağlılığa ilişkin anketin genel sonuçlarına göre katılımcıların yaş değişkenine ilişkin $\{X^2(3) = 7,71, p > ,05\}$ anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 23: Parametrik Olan Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	,497	3	,166	,940	,423
	Gruplar İçi	25,734	146	,176		
	Toplam	26,232	149			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	,420	3	,140	,600	,616
	Gruplar İçi	34,037	146	,233		
	Toplam	34,457	149			

* $p < ,05$ Eğitim Durumları: 1=Lise ve Dengi, 2= Ön Lisans, 3= Lisans, 4=Lisansüstü

Tablo 23'e baktığımızda Duygusal Bağlılık” bileşenine baktığımızda eğitim durumu değişkenine ilişkin $F_{(3-146)} = ,940, p > ,05$ 'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

“Devam Bağlılığı” bileşenine baktığımızda eğitim durumu değişkenine ilişkin $F_{(3-146)} = ,600, p > ,05$ 'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 24: Parametrik Olmayan Örgütsel Bağlılık Bileşeni İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	χ^2	sd	p	Anlamlı Farklılık
Normatif Bağlılık	Lise ve dengi okul	28	100,34	13,91	3	,003	1-2, 1-3, 1-4
	Ön lisans	27	76,19				
	Lisans	84	70,14				
	Lisansüstü	11	51,50				
Örgütsel Bağlılık Genel Ortalama	Lise ve dengi okul	28	99,80	12,94	3	,005	1-3, 1-4
	Ön lisans	27	78,67				
	Lisans	84	68,82				
	Lisansüstü	11	56,91				

*p<,05 Eğitim Durumları: 1=Lise ve Dengi, 2= Ön Lisans, 3= Lisans, 4=Lisansüstü

Tablo 24'e baktığımızda "Normatif Bağlılık" bileşenine ilişkin sıra ortalamalarına baktığımızda katılımcıların eğitim düzeylerine göre $\{\chi^2 (3) = 13,91, p<,05\}$ anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına ilişkin "Lise ve Dengi Okul" eğitime sahip katılımcılar, "Ön lisans", "Lisans" ve "Lisansüstü" eğitime sahip katılımcılara göre kendilerini daha yüksek seviyede normatif bağlılığa eğilimli olarak görmektedirler. Bu açıdan bakıldığında eğitim düzeyi arttıkça personelin kurallara bağlılığı azalmaktadır.

Örgütsel Bağlılığa ilişkin anketin genel sonuçlarına göre sıra ortalamalarına baktığımızda katılımcıların eğitim durumu değişkenine ilişkin $\{\chi^2 (3) = 12,94, p<,05\}$ anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına ilişkin "Lise ve Dengi Okul" eğitime sahip katılımcılar, "Lisans" ve "Lisansüstü" eğitime sahip katılımcılara göre kendilerini daha yüksek seviyede örgüte bağlı olarak görmektedirler. Eğitim düzeyi arttıkça personelin örgüte bağlılığının azalmasının nedeni olarak "Lise ve Dengi Okul" eğitim durumuna sahip personelin kurumdaki hizmet süresinin daha fazla olması ve alternatif iş imkânlarının sınırlı olması örgüte daha fazla bağlı olmaları sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Tablo 25: Parametrik Olan Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Unvan Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	,036	2	,018	,100	,905
	Gruplar İçi	26,196	147	,178		
	Toplam	26,232	149			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	,188	2	,094	,404	,668
	Gruplar İçi	34,269	147	,233		
	Toplam	34,457	149			

*p<,05 Unvan : 1= Yönetici(Daire Başkanı, Şube Müdürü, Şef)
2= Teknik Personel (Mühendis, Tekniker, Veznedar)
3= Memur (Bilgisayar İşletmeni)

Tablo 25'e baktığımızda "Duygusal Bağlılık" bileşenine baktığımızda unvan değişkenine ilişkin $F_{(3-146)} = ,100$, $p>,05$ 'e göre) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

"Devam Bağlılığı" bileşenine baktığımızda unvan değişkenine ilişkin $F_{(3-146)} = ,404$, $p>,05$ 'e göre) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 26: Parametrik Olmayan Örgütsel Bağlılık Bileşeni İle Unvan Arasındaki İlişki

	Unvan	N	Sıra Ortalaması	χ^2	sd	p
Normatif Bağlılık	Yönetici(Daire Başkanı, Şube Müdürü,Şef)	48	76,86	,083	2	,959
	Teknik Personel(Mühendis,Tekniker vb.)	15	76,03			
	Memur (Bilgisayar İşletmeni vb.)	87	74,66			
Örgütsel Bağlılık Genel Ortalama	Yönetici(Daire Başkanı, Şube Müdürü,Şef)	48	77,74	,225	2	,894
	Teknik Personel(Mühendis,Tekniker vb.)	15	76,43			
	Memur (Bilgisayar İşletmeni vb.)	87	74,10			

*p<,05

Tablo 26'ya baktığımızda analiz sonuçlarına göre "Normatif Bağlılık" bileşeninde katılımcıların unvan değişkenine ilişkin $\{X^2 (2) = ,083, p>,05\}$ anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Örgütsel Bağlılığa ilişkin anketin genel sonuçlarına göre katılımcıların unvan değişkenine ilişkin $\{X^2(2) = ,225, p > ,05\}$ anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 27: Parametrik Olan Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Hizmet Süresi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	,363	2	,182	1,033	,359
	Gruplar İçi	25,868	147	,176		
	Toplam	26,232	149			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	1,173	2	,587	2,591	,078
	Gruplar İçi	33,284	147	,226		
	Toplam	34,457	149			

*p<,05 Hizmet Süresi: 1=1-5, 2=6-10, 3=10 yıl ve üzeri

Tablo 27’ye baktığımızda “Duygusal Bağlılık” bileşenine baktığımızda hizmet süresi değişkenine ilişkin $F_{(3-146)} = 1,033, p > ,05$ ’e göre) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

“Devam Bağlılığı” bileşenine baktığımızda hizmet süresi değişkenine ilişkin $F_{(3-146)} = 2,591, p > ,05$ ’e göre) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 28: Parametrik Olmayan Örgütsel Bağlılık Bileşeni İle Hizmet Süresi Arasındaki İlişki

	Yas	N	Sıra Ortalaması	X^2	sd	p
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	67	68,60	3,808	2	,149
	6-10 yıl	24	74,71			
	10 yıl ve üzeri	59	83,65			
Örgütsel Bağlılık Genel Ortalama	1-5 yıl	67	66,52	5,636	2	,060
	6-10 yıl	24	87,77			
	10 yıl ve üzeri	59	80,70			

*p<,05 Hizmet Süresi: 1=1-5, 2=6-10, 3=10 yıl ve üzeri

Tablo 28'e baktığımızda analiz sonuçlarına göre "Normatif Bağlılık" bileşeninde katılımcıların hizmet süresine ilişkin $\{ X^2 (2) = 3,80, p>,05\}$ anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Örgütsel Bağlılığa ilişkin anketin genel sonuçlarına göre katılımcıların hizmet süresine ilişkin $\{ X^2 (2) = 5,63, p>,05\}$ anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

6.2.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi "Abant İzzet Baysal Üniversitesinde çalışan idari personelin örgütte kalma niyetine ilişkin algıları, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan, kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde düzenlenmiştir. Örgütte Kalma Niyetine ilişkin veriler parametrik olmadığı için tüm değişkenler Kruskal Wallis H testi uygulanmış olup aşağıda tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 29: Örgütte Kalma Niyeti İle Cinsiyet Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Örgütte Kalma Niyeti Genel Ortalama	Erkek	85	75,77	6440,50	2739,50	,930
	Kadın	65	75,15	4884,50		

*p<,05

Tablo 29'a baktığımızda katılımcıların Örgütte Kalma Niyetine ilişkin aldıkları ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine ilişkin olarak (U=2739,50, p>,05) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 30: Örgütte Kalma Niyeti İle Yaş Arasındaki İlişki

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	X ²	sd	p
Örgütte Kalma Niyeti Genel Ortalama	18-25	16	69,03	5,607	3	,132
	26-35	57	67,08			
	36-55	73	84,04			
	55 ve üstü	4	65,50			

*p<,05

Tablo 30 'a baktığımızda Örgütte Kalma Niyetine yönelik anketin genel sonuçlarına göre katılımcıların yaş değişkenine ilişkin { $X^2 (3) = 5,60, p>,05$ } anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 31: Örgütte Kalma Niyeti İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	X ²	sd	p	Anlamlı Farklılık
Örgütte Kalma Niyeti Genel Ortalama	Lise ve dengi okul	28	81,98	11,03	3	,012	1-4, 2-4
	Önlisans	27	93,33				
	Lisans	84	71,43				
	Lisansüstü	11	46,32				

*p<,05

Tablo 31'e baktığımızda "Örgütte Kalma Niyeti" anketine ilişkin sıra ortalamalarına baktığımızda katılımcıların eğitim düzeylerine göre { $X^2 (3) = 11,03, p<,05$ } anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına ilişkin "Lisansüstü" eğitimine sahip katılımcılar, "Lise ve Dengi Okul" ve "Ön Lisans" eğitimine sahip katılımcılara göre örgütte kalma niyetine ilişkin algılarında kendilerini daha düşük seviyede görmektedirler. Eğitim düzeyi arttıkça personelin kendine daha farklı iş olanakları arama ve daha farklı alanlara yönelme isteği ortaya çıkmakta ve bu durum örgütte kalma isteğini azaltmaktadır.

Tablo 32: Örgütte Kalma Niyeti İle Unvan Arasındaki İlişki

	Unvan	N	Sıra Ortalaması	X ²	sd	p
Örgütte Kalma Niyeti Genel Ortalama	Yönetici(Daire Başkanı, Şube Müdürü,Şef)	48	85,76	5,45	2	,065
	Teknik Personel(Mühendis,Tekniker vb.)	15	58,23			
	Memur (Bilgisayar (İşletmeni vb.)	87	72,82			

*p<,05

Tablo 32'ye baktığımızda Örgütte Kalma Niyetine yönelik anketin genel sonuçlarına göre katılımcıların unvan değişkenine ilişkin $\{X^2 (2) = 5,45, p>,05\}$ manidar bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 33: Örgütte Kalma Niyeti İle Hizmet Süresi Arasındaki İlişki

	Yas	N	Sıra Ortalaması	X ²	sd	p
Örgütte Kalma Niyeti Genel Ortalama	1-5 yıl	67	62,73	12,89	2	,002
	6-10 yıl	24	74,58			
	10 yıl ve üzeri	59	90,37			

*p<,05

Tablo 33'e baktığımızda "Örgütte Kalma Niyeti" anketine ilişkin sıra ortalamalarına baktığımızda hizmet süresine ilişkin $\{X^2 (2) = 12,89, p<,05\}$ anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farkın kaynağı "10 yıl ve üzeri" hizmet süresine sahip katılımcılar, "1-5 yıl" hizmet süresine sahip katılımcılara göre örgütte kalma konusunda daha olumlu düşünceye sahiplerdir. 10 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip personelin uzun yıllar kuruma hizmet verdikleri düşünüldüğünde, kuruma daha çok uyum göstermeleri ve kendilerini kuruma ait hissetmeleri daha fazladır. Bu nedenle 1-5 yıl hizmet süresine sahip personelin daha çok kuruma yeni gelen personelden oluştuğu düşünülürse bu durum olası bir sonuçtur.

6.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Abant İzzet Baysal Üniversitesinde çalışan personelin örgüt kültürü boyutlarına yönelik algıları ile örgütsel bileşenlerine ilişki algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 34: Örgüt Kültürü Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Bileşenleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Yenilikçi Kültür	,089	-,011	,103
Yarışmacı Kültür	,019	,018	,162(*)
Bürokratik Kültür	,050	,169(*)	,233(*)
Topluluk Kültürü	,131	-,031	,215(*)

*p<0,05

Tablo 34’e baktığımızda Yenilikçi Kültür boyutundan elde edilen ortalama değerler ile duygusal bağlılık (,089) ve normatif bağlılık (,103) bileşenlerinden elde edilen ortalama değerler arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Yenilikçi Kültür boyutundan elde edilen ortalama değerler ile devam bağlılığı bileşeni(-,011) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Yarışmacı Kültür boyutundan elde edilen ortalama değerler ile duygusal bağlılık (,019) ve devam bağlılığı (,018) bileşenlerinden elde edilen ortalama değerler arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Yarışmacı kültür boyutundan elde edilen ortalama değerler ile normatif bağlılık bileşeni (, 162) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Bürokratik kültür boyutundan elde edilen ortalama değerler ile duygusal bağlılık (,050) bileşeni arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bürokratik kültür boyutundan elde edilen ortalama değerler ile devam bağlılığı (,169) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bürokratik kültür boyutundan elde

edilen ortalama değerler ile normatif bağlılık (,233) bileşeni arasında diğer ortalamalara göre yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bürokratik kültür boyutu ile normatif bağlılık bileşeni arasındaki yüksek düzeyde ilişki olmasının anlamı bürokratik örgütlerin daha çok normatif kurallar çerçevesinde yönetilmesi ve bürokratik örgütlerde çalışan personelin bu kurallara uygun olarak görevlerini yerine getirmesidir. Buna göre Abant İzzet Baysal niversitesinde alışan personelin daha çok bürokratik kültür eğilimli olduğu ve bu çerçevede örgütte normatif bağlılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Topluluk kültürü boyutundan elde edilen ortalama değerler ile duygusal bağlılık (,131) bileşeni arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Topluluk kültürü boyutundan elde edilen ortalama değerler ile devam bağlılığı (-,031) bileşeni arasında düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Topluluk kültürü boyutundan elde edilen ortalama değerler ile normatif bağlılık (,215) bileşeni arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Topluluk kültüründe örgütün çıkarı bireyin çıkarının üstünde yer alır ve biz düşüncesi hâkimdir. Bu tür kültüre sahip örgütlerde başarının kaynağı kolektif çaba olarak kabul edilir. Normatif bağlılıkta ise çalışanlar kendilerini örgütte kalmaya zorunlu hissetmekte, örgüte karşı sorumluluk ve yükümlülük duymaktadır. Bu açıdan topluluk kültürü düşüncesine sahip personelin örgütte kalma niyetine ilişkin algılarının olumlu olması olası bir sonuçtur.

6.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemi ‘‘Abant İzzet Baysal niversitesinde alışan idari personelin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılamaları ve örgütte kalma niyeti arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?’’ şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 35: Örgüt Kültürü Boyutları ile Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki Korelasyon İlişkisi

	Örgütte Kalma Niyeti Genel ORT
Yenilikçi Kültür	,446(*)
Yarışmacı Kültür	,307(*)
Bürokratik Kültür	,386(*)
Topluluk Kültürü	,377(*)

*p<0,05

Tablo 35'e baktığımızda Yenilikçi kültür boyutundan elde edilen ortalama değer ile örgütte kalma niyetinden elde edilen ortalama değerler arasında (.446) diğer ortalamalara göre yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yenilikçi kültürün hızlı ve sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültür olduğu düşünüldüğünde üniversitenin bu kültüre yakın bir yapıda olması bu sonuç doğurmaktadır.

Yarışmacı kültür boyutundan ortalama değer ile örgütte kalma niyetinden elde edilen ortalama değerler arasında (.307) pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Bürokratik kültür boyutundan elde edilen ortalama değer ile örgütte kalma niyetinden elde edilen değerler arasında (.386) yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bürokratik kültür, kişisel ilişkilerden soyutlanmış katı bir kültürdür. Biçimsel politikalar, standart süreçler, görevlerin başarılmaları için ayrıntılı tanımlar gibi tüm araçlar üst yönetim tarafından örgütü kontrol etmek amacıyla kullanılır. Bu kültürde planlama ve kontrol süreçleri personelde bir güven duygusu oluşmasını sağlar. Bu açıdan personelin örgütte kalma niyeti göstermesi beklenen bir sonuçtur.

Topluluk kültürü boyutundan elde edilen ortalama değer ile örgütte kalma niyetinden elde edilen ortalama değerler arasında (.377) yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Topluluk kültürü daha çok bireylerin biz bilincine sahip olduğu ve birlikte hareket ettiği kültür boyutudur. Bu nedenle bu kültüre ilişkin algıları olumlu olan personelin örgütte kalma niyetine ilişkin algıları yüksektir.

i. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın altıncı alt problemi “Abant İzzet Baysal Üniversitesinde çalışan idari personelin örgütsel bağlılık bileşenlerine ilişkin algılamaları ve örgütte kalma niyetlerine ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? ” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 36: Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki Korelasyon İlişkisi

	Örgütte Kalma Niyeti Genel ORT
Duygusal Bağlılık	,115
Devam Bağlılığı	,159(*)
Normatif Bağlılık	,238(*)

*p<0,05

Tablo 36’ya baktığımızda Duygusal bağlılık bileşeninden elde edilen ortalama değer ile örgütte kalma niyetinden elde edilen ortalama değer arasında (,115) düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Devam bağlılığı bileşeninden elde edilen ortalama değer ile örgütte kalma niyetinden elde edilen ortalama değer arasında (,159) düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Normatif bağlılık bileşeninden elde edilen ortalama değer ile örgütte kalma niyetinden elde edilen ortalama değer arasında (,238) yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlük personelinde normatif bağlılık bileşenine eğilimli olanlar örgütte çalışmaya devam etmeyi daha çok düşünmektedir.

Normatif bağlılığın çalışanların örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmakta olduğu düşünüldüğünde çalışanların yüksek bir normatif bağlılık eğilimi içerisinde örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları beklenen bir sonuçtur.

BÖLÜM VII

7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde bulgulara dayalı sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

7.1. Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak elde edilen sonuçlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

1) Araştırmaya katılan personelin %57'si erkek, %43'ü kadındır. Katılımcıların %11'i 18-25 yaş aralığında, %38'i 26-35 yaş aralığında, %48'i 36-55 yaş aralığında ve %3'ü 55 yaş ve üzeri aralığındaki personeli oluşturmaktadır.

2) Araştırmaya katılan personelin %19'u lise ve dengi okul mezunu, %18'i önlisans, %56'sı lisans ve %7'si lisansüstü mezunudur. Unvana göre bakıldığında ise %32'si yönetici %10'u teknik personel ve %58'i memurdur.

3) Araştırmaya katılan personelin %45'inin hizmet süresi 1-5 yıl arasında, %16'sının hizmet süresi 6-10 yıl arasında ve %39'unun hizmet süresi 10 yıl ve üzeridir.

4) Anketleri cevaplayan personelin görüşlerine ilişkin ortalamalara göre örgüt kültürü boyutları açısından Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde yer alan örgüt kültürü bürokratik kültüre daha yakındır. Bu sonuç Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünün hiyerarşik bir yapı içerisinde faaliyet gösterdiğini, çalışanların yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlendiğini, durağan bir yapının ve kontrol sisteminin mevcut olduğunu göstermektedir.

5) Anketi cevaplayan personelin Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde var olan örgüt kültürünü algıları cinsiyet, yaş, hizmet süresi ve unvana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla anketi cevaplayan personelin cinsiyeti, yaşı, hizmet süresi ve unvanı ne olursa olsun personelin çalıştığı kurumdaki kültürü benzer şekilde algıladığı söylenebilir. Anketi cevaplayan personelin Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde var olan örgüt kültürüne ilişkin algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık örgüt kültürü boyutlarından yenilikçi, yarışmacı ve topluluk kültüründe görülmemekte; bürokratik kültürde görülmektedir. Buna göre lisansüstü eğitime sahip katılımcılar, önlisans ve lisans eğitimine sahip katılımcılara göre kendilerini daha düşük düzeyde bürokratik kültüre eğilimli bulmuştur. Eğitim düzeyi yükseldikçe bürokratik kültür yapısına olan eğilim azalmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olanlar bürokratik kültürün getirdiği hiyerarşik yapı, kurallar sistemi ve kontrol mekanizmasına sahip örgütlerde var olan bu yapıyı daha az benimsemektedir.

6) Anketi cevaplayan personelin, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünün örgüte bağlılıkları Allen ve Meyer'in sınıflamaları baz alınarak incelenmiş, var olan örgütsel bağlılığa ilişkin algıları, örgütsel bağlılık bileşenlerinden normatif bağlılığa daha yakın olarak bulunmuştur. Bu sonuç, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğü personelinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğunu düşündüğü, kendini örgütte kalmaya zorunlu gördüğünü göstermektedir.

7) Anketi cevaplayan personelin Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde var olan örgütsel bağlılığa ilişkin algıları yaş, unvan ve hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemekte, cinsiyet ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal ve devam bağlılığında görülmemekte normatif bağlılıkta görülmektedir. Cinsiyete ilişkin olarak anketi cevaplayan erkek personel var olan örgütsel bağlılığı kadın personele göre daha normatif bağlılık eğilimli bulmuştur. Buna göre erkekler kadınlara göre örgütte kalmaya ilişkin daha fazla yükümlülük duymakta ve kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmektedir. Eğitim durumu açısından ise lise ve dengi

okul eğitime sahip personelin, önlisans, lisans ve lisansüstü eğitime sahip personele göre kendilerini daha yüksek seviyede normatif bağlılığa eğilimli olarak görmektedirler. Bu açıdan bakıldığında eğitim düzeyi yükseldikçe personelin örgüte bağlılığı, örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü azalmaktadır. Lise ve dengi okul eğitim düzeyine sahip personelin kurumdaki hizmet süresinin diğer eğitim düzeyindeki personele göre daha fazla olması ve alternatif iş imkânlarının sınırlı olması örgüte daha fazla bağlı olmamaları sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

8) Anketi cevaplayan personelin örgütte kalma niyetine ilişkin genel algıları olumsuzdur diyebiliriz. Anketi cevaplayan personelin örgütte kalma niyetine ilişkin genel algıları cinsiyet, yaş ve unvan açısından farklılık göstermemekte eğitim durumu ve hizmet süresi açısından farklılık göstermektedir. Aban İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde çalışan idari personelin örgütte kalma niyetine ilişkin olumsuz algılarına neden eğitim durumu ve hizmet süresi diyebiliriz.

9) Anketi cevaplayan personelin eğitim durumuna göre örgütte kalma niyetine ilişkin algılarında lisansüstü eğitime sahip katılımcılar lise ve dengi okul ve önlisans eğitime sahip katılımcılara göre örgütte kalma niyetine ilişkin olarak kendilerini daha düşük seviyede görmektedirler. Buna göre eğitim düzeyi arttıkça personelin kendine daha farklı iş olanakları arama ve daha farklı alanlara yönelme isteği ortaya çıkmakta ve bu durum örgütte kalma isteğini azaltmaktadır.

10) Anketi cevaplayan personelin örgütte kalma niyetine ilişkin algıları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir. Buna göre 10 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip personel 1-5 yıl hizmet süresine sahip personele göre örgütte kalma niyeti konusunda daha olumlu düşünceye sahiptir. 10 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip personelin uzun yıllar kuruma hizmet verdikleri düşünüldüğünde kuruma daha çok uyum göstermeleri ve kendilerini kuruma ait hissetmeleri daha fazladır. Bu edenle 1-5 yıl hizmet süresine sahip personelin daha çok kuruma yeni gelen personelden oluştuğu düşünülürse bu durum olası bir sonuçtur. Çünkü Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde işe yeni başlayan personelin sayısının fazla

olması bu personelin örgütte var olan kültürü tam olarak bilmemesi örgüte olan uyumu güçleştirmekte ve örgütte kalma isteğinin azaltmaktadır.

11) Örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkiye baktığımızda Yenilikçi Kültür ve Yarışmacı Kültür boyutları ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Bürokratik kültür boyutu ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında diğer ortalamalara göre yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bürokratik kültür tüm çalışanların yetki ve sorumluluğunun belli olduğu ve kontrol sistemleri olan kültürdür. Bu kültürde genellikle geçmişten beri uygulana yöntemlerden vazgeçilmek istenmez. Bu kültüre ilişkin algıları yüksek olan personelde örgütte kalmaya devam etme isteği duyar. Bu yüzden Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde bürokratik kültür ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin yüksek olması olası bir sonuçtur. Bürokratik kültür boyutu ile normatif bağlılık bileşeni arasındaki yüksek düzeyde ilişki olmasının anlamı bürokratik örgütlerin daha çok normatif kurallar çerçevesinde yönetilmesi ve bürokratik örgütlerde çalışan personelin bu kurallara uygun olarak görevlerini yerine getirmesidir. Buna göre Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde çalışan personelin daha çok bürokratik kültür eğilimli olduğu ve bu çerçevede örgütte normatif bağlılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Topluluk kültürü boyutu ile duygusal bağlılık bileşeni arasında pozitif yönlü, devam bağlılığı bileşeni arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Topluluk kültürü boyutu ile normatif bağlılık bileşeni arasında ise pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Topluluk kültüründe genel olarak biz düşüncesi hâkimdir ve bireyler örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutarlar. Normatif bağlılıkta da bireylerin örgüte karşı sorumluluklarının ve yükümlülüklerinin olduğunu ve kendilerini örgütte kalmaya zorunlu hissetmeleri topluluk kültürünün yapısı ile özdeşleşen bir durumdur. Bu açıdan topluluk kültürü düşüncesine yakın olan Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlük çalışanlarının normatif bağlılığa daha eğilimli olması beklenen bir sonuçtur.

12) Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde çalışan idari personelin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılamaları ve örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkiye baktığımızda yenilikçi kültür boyutu ile örgütte kalma niyeti arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yenilikçi kültürün hızlı ve sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültür olduğu düşünüldüğünde bu sonuç olasıdır. Anketi cevaplayan personelin üniversitede çalışıyor olması ve üniversitenin hızlı değişim ortamına ve yeniliklere uyum sağlaması bu kültür boyuna ilişkin ifadelerle cevap veren personelin örgütte kalma niyetinin yüksek olmasına neden olmaktadır.

Yarışmacı kültür boyutu ile örgütte kalma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bürokratik kültür boyutu ile örgütte kalma niyeti arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bürokratik kültür, kişisel ilişkilerden soyutlanmış katı bir kültürdür. Biçimsel politikalar, standart süreçler, görevlerin başarılması için ayrıntılı tanımlar gibi tüm araçlar üst yönetim tarafından örgütü kontrol etmek amacıyla kullanılır. Bu kültürde planlama ve kontrol süreçleri personelde bir güven duygusu oluşmasını sağlar. Bu nitelikte kültüre sahip örgütler genelde belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş örgütlerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Bu kültüre yönelik ifadelerle cevap veren personelin örgütte kalma niyeti göstermesi beklenen bir sonuçtur.

Topluluk kültürü boyutu ile örgütte kalma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Topluluk kültüründe bireyler kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutmaktadırlar. Bu tür örgütlerde genellikle “biz” düşüncesi hâkimdir. Bu bağlamda bu kültürde bireyler kendilerini bir parçası olarak gördükleri örgütü devam ettirmek ve büyütmek için çaba gösterirler. Bu nedenle topluluk kültürüne yönelik ifadelerle cevap veren personelin örgütte kalma niyetine yönelik algılarının olumlu olması olası bir sonuçtur.

13) Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde çalışan idari personelin örgütsel bağlılık bileşenlerine ilişkin algılamaları ve örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkiye baktığımızda duygusal bağlılık bileşeni ve devam bağlılığı ile örgütte kalma niyeti arasında düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Normatif bağlılık bileşeni ile örgütte kalma bileşeni arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlük personelinde normatif bağlılık bileşenine eğilimli olanlar örgütte çalışmaya devam etmeyi daha çok düşünmektedir.

Normatif bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır. Bu doğrultuda bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaklı olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Bu açıdan normatif bağlılığın çalışanların örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmakta olduğu düşünüldüğünde çalışanların yüksek bir normatif bağlılık eğilimi içerisinde örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları beklenen bir sonuçtur.

7.2. Öneriler

1) Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde var olan örgüt kültürünün bürokratik kültür ağırlıklı olması klasik yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Bürokratik kültüre yönelik eğilimler çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde değiştirilebilir. Bu doğrultuda yöneticiler ve tüm personel örgüt kültürü konusunda bilgilendirilebilir.

2) Abant İzzet Baysal Üniversitesi yönetimi tarafından örgüt kültürü hakkında bilgi vermek, personeli bu konuda bilinçlendirmek amacıyla seminer ve eğitimler düzenlenebilir.

3) Örgüte yeni gelen personele örgüt hakkında bilgi verilebilir, örgüt ve çalışma arkadaşları tanıtılabilir ve örgüte uyumu için eğitimler düzenlenebilir.

Örgüte yeni gelen personelin örgüt hakkındaki görüş ve önerileri dikkate alınarak eksiklikler giderilebilir.

4) Çalışmada ele alınan bağlılık sınıflamalarından, Allen ve Meyer'in sınıflamasından duygusal bağlılık bileşenini çalışanların gerçekten istediği ve kabullendiği için sergilemesinin örgüte çok daha fazla fayda sağlayacağı düşünüldüğünde, çalışanlar arasında özellikle duygusal bağlılığın oluşturulmasının, örgüte katkısının çok daha fazla olacağı gerçeği göz ardı edilmemelidir.

5) Yüksek bağlılıkla örgütlerine bağlanmış insanlardan alınacak verimlilik daha fazla olacağı için bu bağlılığın oluşturulmasında kültür faktörü daha etkin hale getirilebilir.

6) Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık unsurlarının devamlı geliştirilmesi ve çalışanlar üzerinde etkin kullanılmasının yolları aranabilir.

7) Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğündeki mevcut olan kültür ve bağlılık unsurlarını ele alarak bunların güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmeli ve nasıl daha fazla fayda sağlanacağı düşünülmelidir.

8) Çalışanlarda sürekli bir bağlılık oluşturmak için örgüt yönetimi, örgüt içinde kültürel ölçütlere yer verilebilir, bireyin kendini geliştirebilmesi için gerekli ortamlar ve çalışanların başarılı olmasını teşvik etmek için iyi ve etkin çalışmalarda ödüllendirme sisteminin olmasını sağlayabilir.

9) Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlük personelinin örgütte kalma niyetine ilişkin olumsuz algılarına neden olan faktörler incelenebilir.

10) Örgüt kültürü ile adalet, performans, iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık vb. konular arasındaki ilişki araştırılabilir.

11) Benzer bir çalışma Abant İzzet Baysal Üniversitesi bünyesinde çalışan tüm idari personele yönelik yapılabilir. Ayrıca yine benzer bir çalışma Abant İzzet Baysal Üniversitesinde çalışan akademik personele yönelik olarak yapılabilir.

12) Örgüt kültürü mü örgüte bağlılığı artırır yoksa örgüte bağlılık mı örgüt kültürünü etkiler sorusuna cevap bulmak adına bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Akat, İter ve Budak, Gönül Ve Budak, Gülay, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi. İzmir, 2002.

Akbaba, Atilla, “Örgütsel Kültür”, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi, C.4, 2002.

Akın, Hakan, “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001.

Akıncı, Z. Beril Vural, “Kurum Kültürü”, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998.

_____, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul, 1999.

Akıncı, Z. Beril Vural, Coşkun, Gül, “Örgüt Kültürü” İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.

Akner, İlknur, Nur, Esin, Heyecan, Giritli “Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleriyle İlgili Kültürel Profil”, İTÜ Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, İstanbul, 2005.

Alamur, Bayram, “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2005.

Aldemir, Ceyhan, Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985.

Alganer, Çimen Ülkü, “Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.

Allen, Natalie J., Meyer, John P., “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”, Journal Of Occupational Psychology, 63, 1-18, Printed In Great Britain, The British Psychological Society, 1990

Altunay, Özlem, “Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006.

Apulgan, Oktay, İşletme Bilimine Giriş, Derya Kitabevi, Trabzon, 1996.

Ataman, Göksel, İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar, (2.B) Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

_____, Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Lisansüstü Eğitim Üzerindeki Etkileri. Öneri Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 20, Yıl: 10, Haziran, İstanbul, 2003.

Aycan, Zeynep, “Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri”, (Ed. Suna Tevrüz), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II, Türk Psikologlar Derneği Yay., No: 16, Ankara, S. 21-34, 1998.

Azmaz, Mahmut, “Alt-Kültürler Açısından Örgüt Kültürü Polis Alt-Kültürleri Üzerine Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2006.

Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuba, Bedestenci, Çetin, Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.

Balay, Refik, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, Kasım 2000.

Balcı, Ali, Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji Ve Taktikler, Pegem Yayınları, Ankara, 2003.

Başaran, İbrahim Ethem, Örgütsel Davranışın Yönetimi. Ankara: A.Ü. Eğitim Fak. Yayınları. No: 111., 1982.

_____, Örgütsel Davranış, Ankara: Gül Yayınevi, 1991.

Bayram, Levent, Yönetimde Yeni Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, 59, 125-139, 2005.

Baysal, A.C., Paksoy, M., “Mesleğe ve Örgüte bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer – Allen Modeli”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.28, S.1, Nisan 1999. (<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan99/meyer.htm>, 01.01.2010)

Berberoğlu, Güneş, “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. VII, Sayı: 2, Kasım S. 1., 1990.

Berberoğlu, Güneş, Besler, Senem, Tonus, Zümrüt. Örgüt Kültürü – Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Örgüt Kültürü Araştırması. Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, C: 14, S: 1-2, S. 29-52, Eskişehir, 1998.

Bozkurt, Güvenç, İnsan ve Kültür, İstanbul, Remzi Kitabevi, 4.Baskı, 1993.

Bozkurt, Tülay, İşletme Kültürü, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Yayını, Ankara, 1997.

_____, “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar İle İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir Model Çalışması”, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Birinci Basım, No:21, Ankara, Ağustos, 2000.

Büyüköztürk, Şener, “Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı”, Pegem Akademi, Ankara, 2009.

Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Adım Yayıncılık, 1992.

Can, Vehbi, Okul Kültürü ve Yönetim, Önder Matbaacılık, Ankara, 1997.

Ceylan, Adnan, Çöl, Güner, Gül, Hasan, “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal – Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, Doğuş Üniv., S.B.E. Dergisi, C.1, S.6, 2005.

Çağlar, İrfan, “Yönetim Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma” Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:3 Ankara, 125-148., 2001.

Çakar, Nigar Demircan, Ceylan, Adnan, “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, Doğuş Üniversitesi, S.B.E. Dergisi, C.6, S.1, 2005.

Çalışkan, Meltem, “Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Çekmecelioglu, Hülya, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Haziran, 8(2), S. 153-168, 2006.

Çetin, Münevver Ölçüm, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayınları, 2004.

Çevik, Kadir, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütü ve Bu Kültürün Örgüt İçindeki Yeri” Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2002.

Çırpan, Hüseyin, Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1999.

Daft, Richard L., Management, Second Edition, The Dreyden Press, 1991.

Davis, Keith, İşletmede İnsan Davranışı, Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1982.

Deal, T. E., Kennedy, A.A, Corporate Cultures, The Rites And Rituals Of Corporate, Lefe, Addison-Wesley, Usa, S. 77, 1982.

Demir, Nevzat, “Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2005.

Demir, Nurdan, “Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2005.

Demirel, Yavuz, Karadal, Himmet, “Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi C.12, S.3, S.253-270, 2007.

Deshpande, R., Webster, F., Organizational Culture And Marketing, Usa, 1989.

Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Yayınevi, İstanbul, 1994.

Doğan, Binali, Örgüt Kültürü, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.

Dönmezer, Sulhi, Toplumbilim, Beta Basın Yay. Dağıtım, İstanbul, 1994.

Erdem, Ferda, İşletme Kültürü. Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, 1996.

Erdem, Ferda, İşbaşı Özen Janset, “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, S. 33-57, 2001.

Erdem, Ramazan, “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2(2), S.63-79, 2007.

Erdil, Oya, Keskin, Halit, “Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.32,S.1,Nisan2003.([Http://www.İşletme.İstanbul.Edu.Tr/Dergi/Nisan2003/İmagepages/İmage14.Html](http://www.İşletme.İstanbul.Edu.Tr/Dergi/Nisan2003/İmagepages/İmage14.Html)., 10.04.2010).

Erdoğan, İlhan, Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulamasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma, İstanbul, Sermet Matbaası, 1975.

_____, İşletmelerde Davranış. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 272, 2. Baskı, İstanbul, 1997.

Eren, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yay. , İstanbul, 2001.

Erengül, Bilge, Kültür Sihirbazları. Evrim Yayınları, İstanbul, 1997.

Ergil, Doğu, Toplum ve İnsan, Turan Kitabevi, Ankara, 1984.

Erkmen, Turhan, Ordun, Güven, “Örgün Kültürü İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 2001.

Erlaçın, Şükrü , ”İşletme Ekonomisi”, Ege Üniversitesi İ.T.B.F. Yayını, Cilt:1, 8.Baskı, 1969.

Eroğlu, Feyzullah, “Türk Kültüründe Motivasyon”, Erzurum: Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, C.5., S.3-4. 1982.

_____, “Davranış Bilimleri”, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, İstanbul, 1996.

Esin, Can Mutlu, Uluslar Arası İşletmecilik, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.

Gellatly, Ian R., Meyer, John P., Luchak, Andrew A., “Combined Effects Of The Three Commitment Components On Focal And Discretionary Behaviors: A Test Of Meyer And Herscovitch’s Propositions”, Journal Of Vocational Behavior, Volume 69, Issue 2, Pages 331-345, October 2006.

Genç, Nurullah, “Örgüt Kültürünün Oluşumu, Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkileri” Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.10, S.1-2, 1993.

Gökalp, Ziya, Türkçülüğün Esasları, İstanbul, Kültür Bakanlığı Yayınları, 1996.

Gül, Hasan, İnce, Mehmet, Yönetimde Yeni Paradigma Örgütsel Bağlılık, Çizgi Yayınevi, 2005.

Gümüş, Mustafa, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Yay., Yay. No:271, İstanbul, 1999.

Güney, Salih, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Nobel Yayınevi, 2001.

Gürçay, Cemile, İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Ele Alınmasında Sektörel Farklılığın Etkisi, (www.isguc.org/cgurcay1.htm, 20.10.2009)

Gürdal, Sahavet, “Türkiye’ De Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları (Pilot Çalışma)”. Dokuz

Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. 2. Yönetim Kongresi. İzmir, 1994.

Güven, A.S., Üniversitelerde Örgüt Kültürü, Eskişehir: Anadolu Üniv., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996.

Güvenç, Bozkurt, İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, 8. Baskı, İstanbul, 1999.

Gönenli, A. Aycan, “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Anatolia Seramik A.Ş.’de Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E., Kütahya, 2004

Haktankaçmaz, M. İlker, “Örgüt Kültürünün Yaratılmasında Liderliğin Rolü”, Türk İdare Dergisi, Ankara, Sayı: 439, 139-150, 2003.

Halis, M., Naktiyok, A., “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler: Ampirik Bir Araştırma” Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.2, 2001,

Handy, Charles, Süper Yönetim, Çev: Seden Hatay, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1995.

Hasanoğlu, Mürteza, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı:52, 2005.

Harrison, M., Trice, Beyer, M. Janice, The Culters Of Work Organization New Jersey, 1992.

Hawkins, P., “Organizational Culture: Sailing Between Evangelism And Complexity”, Human Relations, 50/4. S. 417-440, 1997.

Hodgett, Richard, Fred, Luthans, International Management, 3.Edition, Mcgraw-Hill,Inc, New York, 1996.

Işıkhan, Vedat. “Sosyal Hizmet Örgütlerinde İş Doyumu”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, Sayı: 2, Ankara,1996.

İnce, Mehmet, Gül, Hasan, “Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma”, Çizgi Yayınları, Nisan, 2005.

İşbaşı, Özen Janset, Erdem, Ferda, “ Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Son Sınıf Öğrencileri Fakülte Kültürünü Nasıl Algılıyor?”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, S.1, 2002.

Karasu, Koray, Profesyoneleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi,Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yay., Tezler Dizisi:11, Ankara, Xiv+306 S., 2001.

Karcioğulları, Fatih, Yakupoğulları, Cafer, “Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:14, Sayı:1,Haziran S.251, 2000.

Kılıç, Taner, “Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri”, Yüksek lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Kırçıl, Olgun, “Yönetim Teorilerinde Yeni Bir Döneme Doğru”, Verimlilik Dergisi, Cilt 2, 1984.

Kozlu, Cem, “Kurumsal Kültür”, Defne Yayıncılık, İstanbul, 1986.

Köse, Sevinç, Tetik, Semra, Ercan, Cuma, Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi Cilt 7, Sayı 1, S.219-242, 2001.

Köse, Sevinç, Ünal Aylin, Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları, Birinci Basım, Güven Kitapevi, İzmir, 2003.

Morgan, Gareth, Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor. Mess Yayın. İstanbul, 1998.

Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W., “Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment”, Absenteeism, and Turnover, Academic Pres. New York, 1982.

Murat, Güven, Açıkgöz, Banu, “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 5, Ss. 1–20, 2007.

Nahavandi, Afsaneh, Malekzadeh, Ali R. Organizational Behavior. Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1999.

Nermi, Uygur, Kültür Kuramı, İstanbul, Yapı Kredi Bankası Yayınları, 1996.

Ogbonna, Emmanuel, Harris, Lloyd C., “Leadership Style, Organizational Culture And Performance: Empirical Evidence From Uk Companies”, İnt. J. Human Resource Management 11:4, 766-788, 2000.

Onaran, Oğuz, Örgütlerde Karar Verme, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. No:321. Ankara, 1975.

O'Reilly, C. And Chatman, J., "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", Journal of Applied Psycholog, Vol. 71, No. 3, s. 492-499, 1986.

Örücü, Edip, Ayhan, Nuray, "Örgüt Kültürü", Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2,2001.

Özalp, İnan, İşletme Yönetimi, 1.Basım, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000.

Özel, Mustafa, "Stratejik Yönetim ve Liderlik", Gama Yayınları, İstanbul, 1989.

Özkalp, Enver, Sosyolojiye Giriş, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, No:87, Eskişehir, 1992.

Özkalp, Enver, Kirel, Çiğdem, "Örgüt Kültürü" Örgütsel Davranış. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 96-122, 2000.

_____, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniv., Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2003.

Peters, J. Thomas, Waterman, H. Robert, In Search Of Excellence, (Türkçe Çeviri; Selami Sargut, Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış, Altın Kitaplar Yayınevi, 1987.

_____, Yönetme Yükselme Sanatı, (Çev: Selami Sargut), Altın Kitaplar, İstanbul, 1995.

Polat, Esra, "Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri Ve Önemi", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.

Reitz, H. Joseph, Behavior İn Organizations, 3. Edition, Irwin Inc., Usa, 1987.

Robbins, Stephan P., Örgütsel Davranışın Temelleri, (Çev.: Ayşe Öztürk), Etam A.Ş. Yayınları, Eskişehir, 1994.

Robbins, Stephan P., “Organizational Behaviour” Prentice Hall, Usa, 1989

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek, Örgütsel Psikoloji, 3.Baskı, Yayın No: 464, Alfa Yayınları, Bursa, 2001.

Sargut A.Selami, Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitapevi, Ankara, 2005.

Sargut A.Selami, Özen, Şükrü, Örgüt Kurumlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözüşmeme, Örgüt Kuramları (Der: Sargut, Selami A. ve Özen Şükrü), İmge Yayınları, Ankara, 2007.

Sarı, Esra, “Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği”, Yüksek lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2005.

Schein, H. Edgar., Organizational Culture And Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Schneider, Susan C., “National vs. Corporate Culture: Implication For Human Resource Management”. Human Resource Management. 27/2, 231-246, 1988.

Schneider, Susan C., Strategy Formulation: The Impact Of National Culture, Organization Studies, 10/2, S.149-168, 1989.

Smircich, Linda., “Concepts Of Culture And Organizational Analysis”, Administrative Science Quarterly, Vol.28,September, 1983.

Şahal, Eda, “Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2005.

Şimşek, M. Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya, 2002.

Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir, Ve Çelik, Adnan, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbaacılık, 2003.

Şişman, Mehmet, Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma), Anadolu Üniversitesi, Mart, 1994.

_____, Örgütler ve Kültürler, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.

Tanova, Cem, Karadal, Hikmet, “Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi”, Doğu Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 19, Sayı 2, 2004.

Taş, Halil. “Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetimi”, İnönü Üniversitesi, Yayınlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi, Malatya, 1995.

Terzi, Ali Rıza, Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

Tevrüz, Suna, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği Yayını. Ankara, 1996.

Tezcan, Mahmut, Kültür Ve Kişilik (Psikolojik Antropoloji), Ankara Üniversitesi EBF Yayınları, Ankara, 1993.

Thevenet, Maurice, Audit Culture, Les Editions D’organisation, Paris, 1986.

Thomas A. Stewart, Entelektüel Sermaye, Çev: Nurettin Elhüseyni, Mess Yayın, No:258, İstanbul, 1997.

Tınar, Mustafa Yaşar, Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El” Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, (5) 1-2 78-87, İzmir, 1990.

Tolan, Barlas, Toplum Bilimlerine Giriş Ankara: Adım Yayıncılık, 1996.

Tosun, Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, İşletme Fak. Yay. No.:232, İşl. İktisadi Ens. Yay. No.: 125, İstanbul, Xxxvi+855 S., 1990.

_____, İşletme Yönetimi, İ.Ü, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1998.

Turan, Selahattin – Ceylan, Belgin – Şişman, Mehmet, “Üniversite Yöneticilerin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”. Verimlilik Dergisi, M.P.M Yayınları, 1996.

Turner, Charles Hampden, Creating Corporate Culture: From Discord To Harmony. Usa: Adison-Wesley Publishing Company, 1990.

Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük, Ankara, tdk yayınları, C.2, 1998.

Türk, Mehmet Sezai, “Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi Önemi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2003.

Uğuz, Sare Sevgi, “Örgüt Kültürünün Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü İle İlgili Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1999.

Unutkan, Göksel, İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1995.

Usta, Murat, “Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir, 2006.

Uzunçarşılı, Ülkü ve Toprak, Meral Ve Ersen, Oğuz, Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İto Yayınları. İstanbul, 2000.

Üçok, Tengiz, “20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri, Bir İrdeleme”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C:2., S:1., Bahar, 2000.

Ülker, Gönül, “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki: Bunların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.1, Sayı:14, 2007.

Varol, Muharrem, “Örgüt Sosyolojisine Giriş”, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1993.

Wasti, Arzu S., “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.

Yalazan, Aslı, “Genel Liselerde Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmada Okul Yöneticilerinin Rollerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006.

Yalçın, Azmi, İplik, Fatma Nur, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Ün. S.B.E. Dergisi/E-Dergi, C.14, S.1, 2005.

Yeniçeri, Özcan, Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar. Standard Ekonomi ve Teknik Dergi, Sayı: 476, Yıl: 40, Ankara, 2001.

Yıldırım, Erhan, “Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002.

Yıldız, Yusuf, “Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2006.

Yılmaz, C.- Keskin, H., “Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerinde İşin Motivasyon Potansiyeli ve Çalışanların Örgütsel Bağlılığı: Kişisel İhtiyaç Seviyeleri Farklarını Da Göz Önüne Alan Bir Saha Araştırması” İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 2005.

Yılmaz, Gökhan, “Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Yücel, İlhami, “Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü”, Doktora Tezi, Erzurum, 2007.

Yüksel, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi Yayınları, 1997.

EKLER

ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Değerli personel,

Bu anket formu, Örgüt Kültürünün, Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından Değerlendirilmesi konulu yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünün örgüt(kurum) kültürü hakkında bilgi edinmek ve örgüt (kurum) kültürünün örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyetine etkisini incelemek amacı ile hazırlanmış olan bu anketlerden elde edilen veriler bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.

Bu nedenle isim yazmanız gerekmemektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda birinci bölümde, kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde; örgüt kültürü özelliklerini belirlemeye yönelik, üçüncü bölümde örgütsel bağlılığı belirlemeye yönelik, dördüncü bölümde ise örgütte kalma niyeti açısından değerlendirmeye yönelik görüşleri ifade eden cümleler bulunmaktadır.

Soruları cevaplandırırken, kendi görüşlerinize ve kurumunuzdaki uygulamalara en yakın olduğuna inandığınız seçeneği işaretleyiniz. Vereceğiniz cevapların, olması gerekeni değil, mevcut var olan durumu yansıtmaması beklenmektedir.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve işbirliği için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Dilek KARADENİZ
A.İ.B.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. BÖLÜM: Kişisel Bilgiler

Açıklama: Aşağıdaki beş soruda size uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyet: Bay Bayan

2. Yaşınız : 18 – 25 26 – 35 36-55 55 ve üstü

3. Eğitim Durum : Lise ve Dengi Okul Ön lisans
 Lisans Lisansüstü

4. Görevli olduğunuz Pozisyon/Unvanınız:

Yönetici (Daire Başkanı, Şube Müdürü, Şef)

Teknik Personel (Mühendis, Tekniker, Veznedar vb.)

Memur (Bilgisayar İşletmeni)

5. Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ndeki toplam hizmet süreniz:

1 - 5 6 - 10 10 yıl ve üzeri

2.BÖLÜM: Örgüt Kültürü

Açıklama: Aşağıda, kurumunuzdaki örgüt kültürü özelliklerini tespiti yönelik cümleler yer almaktadır. Her bir cümlede ifade edilen durum hakkında, 5 (Beş) önerme arasından, sizin görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklar elde etmeye önem verir. Karşılaşılan sorunları çözümlenmede personel hazır ve gönüllülük önemlidir	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurum dinamik ve girişimcidir. İnsanlar risk almaya heveslidir.	1	2	3	4	5
3	Kurumumuzu bir arada tutan öncelikli faktörler yenilikçi olması ve gelişmeye önem verilmesidir	1	2	3	4	5
4	Kurumumuzda girişimci, yenilikçi olanlar ve risk alanlar en başarılı yöneticiler olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5
5	Kurumumuzda örgütsel amaçlara ve işe önem verilir. Üretim yönelimli olma paylaşılır	1	2	3	4	5
6	Kurumumuzda üretime önem veren, teknik işlerle ilgili olan ve iş başarımı yüksek olan yöneticiler en iyi olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5
7	Kurumumuzda başarıya ulaşma ve işlerin yürütülmesinde rekabete önem verilir. Ölçülebilen amaçları gerçekleştirme önemlidir.	1	2	3	4	5
8	Kurumumuzun temel ilgi alanı işin bitirilmesidir. İnsanlarla ilgilenmek değildir.	1	2	3	4	5
9	Kurumumuzda birlikteliği sağlayan, resmi kural ve politikalar belirlenmiştir. Emir-komuta zinciri ve kurallara itaat gibi temel değerler, örgütsel yaşantımızın önemli bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
10	Kurumumuzun formalleşme derecesi yüksektir. Çalışanların yöntem ve kurallara uyması birliktelik sağlamada önemlidir.	1	2	3	4	5
11	Kurumumuzda koordinasyonu sağlayan, organize eden ve kuralları uygulayan yöneticiler en başarılı yöneticiler olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5
12	Kurumumuzda, sürekliliğe ve istikrarlı olmaya önem verilir. İşlerin etkin bir biçimde yürütülmesi ve düzenin sağlanması önemlidir.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım kurumda bağlılık yüksektir. Sadakat ve geleneklere uyma kişiler arası bağlılık için önemlidir.	1	2	3	4	5

14	Kurumumuzda personele ilgi yüksektir. Geniş bir aile ortamı özelliği gösterir ve personel kendisiyle ilgili pek çok şeyi paylaşır.	1	2	3	4	5
15	Kurumumuzda personele önem verilir. Kurum içi yüksek bağlılık ve ahlaki değerlere önem verilir	1	2	3	4	5
16	Kurumumuzda genellikle, korumacı veya anne-baba gibi olan yöneticiler en iyi yönetici olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5

3.BÖLÜM: Örgütsel Bağlılık

Açıklama: Aşağıda, kurumunuzdaki örgütsel bağlılık özelliklerini tespiti yönelik cümleler yer almaktadır. Her bir cümlede ifade edilen durum hakkında, 5(Beş) önerme arasından, sizin görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum	1	2	3	4	5
2	İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
3	İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarıymış gibi hissederim	1	2	3	4	5
4	Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum.	1	2	3	4	5
5	İşyerimde kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum	1	2	3	4	5
6	Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum	1	2	3	4	5
7	Bu işyerinin benim için çok önemli kişisel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
8	İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum	1	2	3	4	5
9	Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.	1	2	3	4	5
10	İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.	1	2	3	4	5
11	Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar.	1	2	3	4	5
12	Şu anda işimi bırakmak bana çok pahalıya mal olmaz	1	2	3	4	5
13	Bu işyerinde devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum	1	2	3	4	5
14	Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
15	Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri uygun seçeneklerin olmamasıdır	1	2	3	4	5

16	Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakarlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir	1	2	3	4	5
17	Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18	Bir insanın çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum	1	2	3	4	5
19	Sürekli işyeri değiştirmek bana hiç de ahlak dışı görünmüyor	1	2	3	4	5
20	Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır	1	2	3	4	5
21	Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.	1	2	3	4	5
22	Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.	1	2	3	4	5
23	İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.	1	2	3	4	5
24	Bir işyerine aşırı bağlı olmanın artık anlamlı olduğunu sanmıyorum.	1	2	3	4	5

4. BÖLÜM: Örgütte Kalma Niyeti

Açıklama: Aşağıda, kurumunuzda örgütte kalma niyetini tespiti yönelik cümleler yer almaktadır. Her bir cümlede ifade edilen durum hakkında, 5 (Beş) önerme arasından, sizin görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu kurumda çalışıyor olmaktan memnunum.	1	2	3	4	5
2	Başka bir örgütte çalışmak için iş aramayı şuan için ünmüyorum.	1	2	3	4	5
3	Bana kalsa iş yaşamımın tamamını bu kurumda geçiririm.	1	2	3	4	5