

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

**TUĞBA TIRYAKI**

Kütahya – 2005

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ

Danışman  
PROF. DR. BÜLENT TOKAT

Hazırlayan  
Tuğba TİRYAKİ

0391013159

Kütahya – 2005

## KABUL ve ONAY

Tuğba TİRYAKİ 'nin hazırladığı “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğın ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

.../.../2005

### Tez Jürisi

Prof. Dr. M. Bülent TOKAT (Danışman)

Yard. Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Yard. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müdürü

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2005

Tuğba TİRYAKİ

## ÖZGEÇMİŞ

20 Aralık 1979 tarihinde Kütahya'da dünyaya geldi. İlkokulu Kütahya Fuat Paşa İlkokulu, orta öğrenimini Kütahya Kılıçarslan Lisesi'nde tamamladı. Lise öğrenimine Kütahya Anadolu Ticaret Meslek Lisesinde devam etti. 1997 yılında Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksek Okulu "Bilgisayarlı Muhasebe ve Vergi Uygulamaları" bölümünü kazanarak, 2000 yılında mezun oldu. Aynı yıl Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi "Muhasebe Finansman" bölümüne geçiş yaptı. 2002 yılında "Onur Belgesi" almaya hak kazanarak lisans eğitimini tamamladı.

Yüksekokul stajını 1999 yılında T.C. Halk Bankası Kütahya Şubesi "Muhasebe" departmanında başarıyla yerine getirdi. Halen 2003 yılında kazandığı Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "Yönetim Organizasyon" bilim dalında yüksek lisans öğrenimine devam etmektedir.

## ÖZET

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

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

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

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

## **ABSTRACT**

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

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

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

The data of the study were obtained via a questionnaire applied on the personnel of Kütahya Municipality. The findings obtained from the statistical analysis and tests applied on the field study showed the effects of the levels of the organizational culture on organizational commitment. In organizations with strong organizational culture, it was determined that the organizational commitment of the employees had been positively affected. The management of the organization has the responsibility to

take advantage of having such employees who have higher organizational commitment via strong organizational culture.



## İÇİNDEKİLER

|                    | <u>Sayfa</u> |
|--------------------|--------------|
| ÖZET .....         | v            |
| ABSTRACT .....     | vi           |
| TABLolar .....     | xiii         |
| ŞEKİLLER .....     | xv           |
| KISALTMALAR .....  | xvi          |
| TEZ HAKKINDA ..... | xvii         |
| GİRİŞ .....        | xxiii        |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜLTÜR VE ÖRGÜT KAVRAMLARINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1.1. KÜLTÜR KAVRAMI.....                               | 2  |
| 1.1.1. Kültürün Tanımı ve Önemi .....                  | 3  |
| 1.1.2. Kültürün Öğeleri.....                           | 5  |
| 1.1.3. Kültürün Temel Özellikleri .....                | 7  |
| 1.1.4. Kültürün Sınıflandırılması.....                 | 8  |
| 1.1.4.1. Genel ve Alt Kültür .....                     | 8  |
| 1.1.4.2. Maddi ve Manevi Kültür.....                   | 9  |
| 1.2. ÖRGÜT KAVRAMI .....                               | 10 |
| 1.2.1. Örgütün Tanımı ve Önemi .....                   | 12 |
| 1.2.2. Örgüt Türleri.....                              | 14 |
| 1.2.2.1. Yapılarına Göre Örgütler .....                | 14 |
| 1.2.2.2. Üyelerin Duygusal İlgisine Göre Örgütler..... | 15 |
| 1.2.2.3. Temel Amaçlara Göre Örgütler.....             | 16 |
| 1.2.3. Örgüt ve Çevre İlişkisi .....                   | 17 |
| 1.3. KÜLTÜR ve ÖRGÜT KURAMLARININ ORTAK NOKTALARI..... | 19 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMSAL ANALİZİ

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....     | 23 |
| 2.1.1. Örgüt Kültürünün Önemi ..... | 27 |

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.2. Örgüt Kültürü Oluşum Sürecini Etkileyen Temel Faktörler .....            | 30 |
| 2.1.2.1. Örgüt Üyelerinin Rolü .....                                            | 31 |
| 2.1.2.2. İşletme Sahiplerinin Rolü .....                                        | 33 |
| 2.1.2.3. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Çevre .....                             | 33 |
| 2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR .....                             | 34 |
| 2.2.1. Örgüt İklimi .....                                                       | 34 |
| 2.2.2. Örgütsel Kimlik .....                                                    | 38 |
| 2.2.3. Örgütsel Psikoloji .....                                                 | 39 |
| 2.2.4. Örgütsel Sağlık .....                                                    | 40 |
| 2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ .....                                             | 43 |
| 2.3.1. Temel Sayılıtlar .....                                                   | 44 |
| 2.3.2. Temel Değerler .....                                                     | 45 |
| 2.3.3. Artifaktlar .....                                                        | 48 |
| 2.3.4. Örgütsel Dil .....                                                       | 49 |
| 2.3.5. Hikayeler ve Mitler .....                                                | 49 |
| 2.3.6. Törenler .....                                                           | 50 |
| 2.3.7. Kahramanlar .....                                                        | 51 |
| 2.3.8. Ritüeller .....                                                          | 52 |
| 2.3.9. Semboller .....                                                          | 52 |
| 2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖZELLİKLERİ ve İŞLEVLERİ .....                      | 53 |
| 2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMALARINA YÖNELİK<br>YAKLAŞIMLAR ve MODELLER ..... | 56 |
| 2.5.1. Örgüt Kültürüne Yönelik Yaklaşımlar .....                                | 56 |
| 2.5.1.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı .....                                | 57 |
| 2.5.1.2. Durumsallık Yaklaşımı .....                                            | 57 |
| 2.5.1.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Gören Yaklaşımlar .....                 | 58 |
| 2.5.2. Örgüt Kültürüne Yönelik Modeller .....                                   | 59 |
| 2.5.2.1. Parsons ve “Agıl” Modeli .....                                         | 59 |
| 2.5.2.2. Harrison ve Handy’nin Örgüt Kültürü Modeli .....                       | 60 |
| 2.5.2.3. Ouchi’nin “Z” Kültürü Modeli .....                                     | 62 |
| 2.5.2.4. Deal ve Kennedy’nin Örgüt Kültürü Modeli .....                         | 64 |
| 2.5.2.5. Hofstede Modeli .....                                                  | 65 |
| 2.5.2.6. Kets De Vries ve Danny Miller’in Örgüt Kültürü Modeli .....            | 66 |
| 2.5.2.7. Toyohiro Kono’nun Örgüt Kültürü Modeli .....                           | 67 |
| 2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER .....                            | 68 |
| 2.6.1. Örgütsel Faktörler .....                                                 | 68 |
| 2.6.1.1. Örgüt Yapısı .....                                                     | 68 |
| 2.6.1.2. İnsan Kaynakları Politikaları .....                                    | 69 |
| 2.6.1.3. Eğitim .....                                                           | 71 |
| 2.6.1.4. Örgütsel İletişim .....                                                | 73 |
| 2.6.1.5. Motivasyon .....                                                       | 77 |
| 2.6.1.6. Liderlik .....                                                         | 79 |
| 2.6.2. Çevresel Faktörler .....                                                 | 80 |
| 2.6.2.1. Toplumsal Çevre .....                                                  | 80 |
| 2.6.2.2. Ekonomik Çevre .....                                                   | 81 |
| 2.6.2.3. Teknolojik Çevre .....                                                 | 82 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI .....                                      | 85  |
| 3.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kapsamı .....                          | 85  |
| 3.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi .....                           | 90  |
| 3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR .....                   | 92  |
| 3.2.1. Örgütsel Bağlılık ve Paradigmatik Uyum İlişkisi .....              | 93  |
| 3.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ..... | 94  |
| 3.2.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini .....                              | 95  |
| 3.2.4. Örgütsel Bağlılık ve İşin Motivasyon Potansiyeli .....             | 97  |
| 3.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik .....                                 | 98  |
| 3.2.6. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti .....                    | 100 |
| 3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK OLUŞUM SÜRECİ .....                                | 101 |
| 3.3.1. İşe Alma ve Seçme Süreci .....                                     | 103 |
| 3.3.2. Sosyalleşme Süreci .....                                           | 104 |
| 3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI OLUŞTURAN UNSURLAR .....                          | 107 |
| 3.4.1. Duygusal Bağlılık .....                                            | 108 |
| 3.4.2. Devam Bağlılığı .....                                              | 109 |
| 3.4.3. Normatif Bağlılık .....                                            | 110 |
| 3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ .....                                 | 112 |
| 3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI .....                            | 113 |
| 3.6.1. Porter ve Steers'in Sınıflandırması .....                          | 113 |
| 3.6.2. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması .....                            | 114 |
| 3.6.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması .....                       | 115 |
| 3.6.4. Wiener'in Sınıflandırması .....                                    | 115 |
| 3.6.5. Mowday'ın Sınıflandırması .....                                    | 116 |
| 3.6.6. Kanter'in Sınıflandırması .....                                    | 117 |
| 3.6.7. Etzioni'nin Sınıflandırması .....                                  | 118 |
| 3.6.8. Buchanan'ın Sınıflandırması .....                                  | 118 |
| 3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....               | 119 |
| 3.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık .....                                      | 119 |
| 3.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık .....                                     | 120 |
| 3.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık .....                                     | 120 |
| 3.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER .....                   | 122 |
| 3.8.1. Kişisel-Demografik Faktörler .....                                 | 124 |
| 3.8.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş .....                                   | 125 |
| 3.8.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet .....                              | 126 |
| 3.8.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim .....                                | 128 |
| 3.8.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi .....                        | 129 |
| 3.8.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Ücret .....                                 | 129 |

|                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.8.2. Örgütsel-Kültür Faktörleri.....                                                                | 130 |
| 3.8.3. Durumsal Kültür Faktörleri .....                                                               | 132 |
| 3.8.4. Örgütsel Bağlılık İle İlişkili Diğer Faktörler .....                                           | 134 |
| 3.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER<br>ve BU ALANDA YAPILAN ÇALIŞMALAR..... | 135 |
| 3.9.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....                                               | 135 |
| 3.9.2. Örgütsel Bağlılık Alanında Yapılan Araştırmalar .....                                          | 137 |
| 3.9.2.1. Yurt Dışında Yapılan Örgütsel Bağlılık Araştırmaları.....                                    | 137 |
| 3.9.2.2. Türkiye’de Yapılan Örgütsel Bağlılık Araştırmaları.....                                      | 139 |
| 3.9.3. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları.....                                                    | 141 |
| 3.9.3.1. Çalışma Kültürü .....                                                                        | 141 |
| 3.9.3.2. Kontrol.....                                                                                 | 142 |
| 3.9.3.3. Strateji ve Vizyon .....                                                                     | 143 |
| 3.9.3.4. İşbirliği ve Takım Çalışması .....                                                           | 143 |
| 3.9.3.5. İletişim ve Teknoloji.....                                                                   | 145 |
| 3.9.3.6. Yetiştirme ve Geliştirme.....                                                                | 145 |
| 3.9.4. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Oluşturmasında Gerekli Koşullar..                           | 147 |
| 3.9.4.1. Psikolojik Güçlendirme Algısı.....                                                           | 147 |
| 3.9.4.2. Örgütsel Adalet Algısı .....                                                                 | 149 |
| 3.9.4.3. Örgütsel Bağdaşım Algısı .....                                                               | 150 |
| 3.9.4.4. Örgütsel Güven Duygusu.....                                                                  | 152 |
| 3.9.4.5. Takdir Edilme Duygusu.....                                                                   | 153 |
| 3.9.4.6. İşin Anlamlılık Düzeyi .....                                                                 | 154 |
| 3.9.4.6.1. Katılımcı İş İklimi .....                                                                  | 155 |
| 3.9.4.6.2. Role İlişkin Unsurlar.....                                                                 | 156 |
| 3.9.4.6.3. Sosyo-Politik Destek .....                                                                 | 157 |
| 3.9.4.6.4. Bilgi ve Kaynaklara Erişim .....                                                           | 158 |
| 3.9.4.7. Psikolojik Sözleşme.....                                                                     | 159 |
| 3.9.4.8. İşin Niteliği ve Önemi .....                                                                 | 161 |
| 3.9.4.9. Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları.....                                                      | 162 |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNE YÖNELİK

##### BİR UYGULAMA

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....                                       | 165 |
| 4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....                                      | 165 |
| 4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ ve ALT HİPOTEZLERİ.....                   | 166 |
| 4.4. UYGULAMA YAPILAN ÖRGÜT HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....            | 167 |
| 4.4.1. Kütahya Belediyesinin Misyonu, Görev ve Sorumlulukları ..... | 167 |
| 4.4.2. Örgüt Şeması .....                                           | 169 |

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....                              | 170 |
| 4.5.1. Araştırmada Uygulanan Anket Hakkında Açıklamalar .....                    | 170 |
| 4.5.2. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....       | 173 |
| 4.5.2.1. Cinsiyet .....                                                          | 173 |
| 4.5.2.2. Yaş .....                                                               | 173 |
| 4.5.2.3. Medeni Durum .....                                                      | 174 |
| 4.5.2.4. Eğitim Durumu .....                                                     | 175 |
| 4.5.2.5. Örgütteki Görev Durumu .....                                            | 176 |
| 4.5.2.6. Çalışanların Hizmet Süresi Durumu .....                                 | 177 |
| 4.5.2.7. Ankete Katılan Personelin Başka Kurumda Çalışma Durumu .....            | 178 |
| 4.5.2.8. Ankete Katılan Personelin Kurumda Kalma İsteği Durumu ...               | 179 |
| 4.5.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Sorularına Yönelik Bulgular .....      | 179 |
| 4.5.3.1. Araştırma Verilerinin Analiz Edilmesi .....                             | 187 |
| 4.5.3.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Sorularının<br>Analiz Edilmesi ..... | 188 |
| 4.5.3.3. Araştırma Hipotezlerinin Analiz Edilmesi .....                          | 191 |
| 4.5.4. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi .....                          | 199 |
| SONUÇ ve ÖNERİLER .....                                                          | 201 |
| EKLER .....                                                                      | 207 |
| KAYNAKÇA .....                                                                   | 219 |
| DİZİN .....                                                                      | 235 |

## TABLÖLAR

|                                                                                                                                   | <u>Sayfa</u> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Tablo 1.1. Kültür ve Örgüt Kuramlarının Ortak Noktaları. ....                                                                     | 20           |
| Tablo 2.1. Örgüt Kültürü Tanımları.....                                                                                           | 25           |
| Tablo 2.2. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Araştırmalarının Karşılaştırılması .....                                                 | 37           |
| Tablo 2.3. Parsons'ın "AGIL" Modeli. ....                                                                                         | 60           |
| Tablo 2.4. Ouchi Modeli .....                                                                                                     | 64           |
| Tablo 2.5. Örgüt Yapısı-Örgüt Kültürü-Örgüt İletişimi.....                                                                        | 75           |
| Tablo 2.6. Geleneksel Örgütler ile Yeni Örgütlerin Karşılaştırılması .....                                                        | 82           |
| Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları .....                                                                                      | 89           |
| Tablo 3.2. Genelleştirilmiş Sadakat ve Görev İle Değer Uygunluğuna Dayalı Olarak Bağlılığın Gücü, Türü ve Olası Yabancılaşma..... | 104          |
| Tablo 3.3. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçlarına İlişkin Tablo .....                                                            | 121          |
| Tablo 4.1. Ankete Katılan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı .....                                                                | 173          |
| Tablo 4.2. Ankete Katılan Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....                                                              | 174          |
| Tablo 4.3. Ankete Katılan Personelin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....                                                        | 175          |
| Tablo 4.4. Ankete Katılan Personelin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....                                                       | 175          |
| Tablo 4.5. Ankete Katılan Personelin Görev Durumlarına Göre Dağılımı.....                                                         | 177          |
| Tablo 4.6. Ankete Katılan Personelin Çalışma Süresine göre Dağılımı .....                                                         | 178          |
| Tablo 4.7. Ankete Katılan Personelin Başka Kurumda Çalışma Durumu .....                                                           | 178          |
| Tablo 4.8. Ankete Katılan Personelin Kurumda Kalma İsteği Durumu .....                                                            | 179          |
| Tablo 4.9. Örgüt Kültürü Sorularına Verilen Cevapların Dağılım İstatistikleri.....                                                | 180          |
| Tablo 4.10. Örgütsel Bağlılık Sorularına Verilen Cevapların Dağılım İstatistikleri ....                                           | 184          |
| Tablo 4.11. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Sorularının Güvenilirlik Testi Tablosu.....                                        | 188          |
| Tablo 4.12. Örgüt Kültürü Sorularının Faktör Analizi .....                                                                        | 189          |
| Tablo 4.13. Örgütsel Bağlılık Sorularının Faktör Analizi.....                                                                     | 190          |
| Tablo 4.14. Çalışanların Cinsiyetleri İle Duygusal ve Devam Bağlılıkları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları .....            | 191          |

|                                                                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 4.15. Çalışanların Yaşları İle Duygusal ve Devam Bağlılıkları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları .....                                 | 192 |
| Tablo 4.16. Çalışanların Medeni Durumları İle Duygusal ve Devam Bağlılıkları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....                         | 193 |
| Tablo 4.17. Çalışanların Eğitim Düzeyleri İle Duygusal ve Devam Bağlılıkları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....                         | 194 |
| Tablo 4.18. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri İle Duygusal ve Devam Bağlılıkları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....                  | 195 |
| Tablo 4.19. Örgütsel ve Görevsel Kültür Faktörleri İle Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları..... | 196 |
| Tablo 4.20. Örgütteki Durumsal Kültür Faktörleri İle Çalışanların Duygusal ve Devam Bağlılıkları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....     | 197 |
| Tablo 4.21. Duygusal Bağlılık ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi.....                                                          | 198 |
| Tablo 4.22. Duygusal Bağlılık ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu.....                                      | 198 |
| Tablo 4.23. Araştırma Hipotezlerinin Durumu.....                                                                                                  | 199 |

**ŞEKİLLER**

|                                                                                                                                                               | <u>Sayfa</u> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Şekil 2.1. Örgüt Kültürünün Oluşum Süreci .....                                                                                                               | 30           |
| Şekil 2.2. Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler .....                                                                                                          | 42           |
| Şekil 2.3. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri ve Bu Öğelerin Karşılıklı Etkileşimleri ....                                                                        | 44           |
| Şekil 2.4. Örgüt Kültürü Düzeyleri.....                                                                                                                       | 53           |
| Şekil 2.5. Genel Olarak Eğitim Süreci.....                                                                                                                    | 72           |
| Şekil 3.1. Bir Örgüte Bağlı Olma Süreci.....                                                                                                                  | 102          |
| Şekil 3.2. Bağlılığa Götüren Süreç ve Olayların Akış Diyagramı.....                                                                                           | 106          |
| Şekil 3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....                                                                                           | 124          |
| Şekil 3.4. Kaynakların Dağıtımı ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adalet, Gerilim Çıkış Oranı, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Bırakma Arasındaki İlişki..... | 133          |
| Şekil 4.1. Kütahya Belediyesi'nin Örgüt Şeması.....                                                                                                           | 169          |



## KISALTMALAR

|                  |                                             |
|------------------|---------------------------------------------|
| <b>ABD</b>       | Anabilim dalı                               |
| <b>A.g.e.</b>    | Adı geçen eser                              |
| <b>A.g.m.</b>    | Adı geçen makale                            |
| <b>A.İ.B.Ü.</b>  | Abant İzzet Baysal Üniversitesi             |
| <b>A.Ü.</b>      | Anadolu Üniversitesi                        |
| <b>A.Ş.</b>      | Anonim Şirketi                              |
| <b>C.</b>        | Cilt                                        |
| <b>D.P.Ü.</b>    | Dumlupınar Üniversitesi                     |
| <b>Fak.</b>      | Fakültesi                                   |
| <b>İ.İ.B.F.</b>  | İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi        |
| <b>İMP</b>       | İşin Motivasyon Potansiyeli                 |
| <b>İ.Ü.</b>      | İstanbul Üniversitesi                       |
| <b>Ltd. Şti.</b> | Limited Şirketi                             |
| <b>M.E.B.</b>    | Milli Eğitim Bakanlığı                      |
| <b>M.P.M.</b>    | Milli Prodüktivite Merkezi                  |
| <b>N.</b>        | Number                                      |
| <b>OCQ</b>       | Organizational Commitment Questionnaire     |
| <b>ÖVD</b>       | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı              |
| <b>p.</b>        | Page                                        |
| <b>S.</b>        | Sayı                                        |
| <b>s.</b>        | Sayfa                                       |
| <b>S.B.E.</b>    | Sosyal Bilimler Enstitüsü                   |
| <b>T.C.</b>      | Türkiye Cumhuriyeti                         |
| <b>TODAİE</b>    | Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü |
| <b>USA</b>       | United States of America                    |
| <b>Üniv.</b>     | Üniversitesi                                |
| <b>vb.</b>       | Ve benzeri                                  |
| <b>Yay.</b>      | Yayınları                                   |
| <b>YÖK</b>       | Yüksek Öğretim Kurulu                       |

**TEZ HAKKINDA**

## 1. Problem

Araştırmanın problemi; örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi var mıdır? sorusunu araştırmaktır. Yapılan araştırmada, örgüt kültürü boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmış, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık kavramları ele alınarak problem açıklanmıştır.

## 2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaca yönelik olarak güçlü ve yerleşik bir örgüt kültürüne sahip olduğu düşünülerek seçilen, Kütahya Belediyesi bünyesinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişkinin örgüt faaliyetlerinin sürekliliği açısından önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgüt kültürünün işletmelerce güçlendirilmesi, işgörenlerde örgüte yönelik bağlılık tutumu yaratarak, örgütsel başarıyı arttırmaktadır. Bu noktada yapılan araştırma, anket uygulanan işletmede örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık boyutlarını belirleme amacını taşımaktadır.

## 3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarının, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesindeki rolü düşünüldüğünde son derece önemli ve geliştirilmesi gereken konular olmaktadır.

Hızlı bir değişim yaşayan günümüz iş dünyasında örgüt kültürü, değişen çevre koşullarında amaçların unutulmamasını sağlayarak, örgütlere yol gösterici bir kontrol aracı olmaktadır. Örgüt için önemli faktörleri belirleyerek, bireylerin davranış biçimlerini ve bireyler arası etkileşim biçimini ortaya koymakta, örgüte bağlılık hissi yaratarak, örgütsel kimliği oluşturmakta, ortak inanç ve değerlere bağlılık yaratılmasını sağlamaktadır.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişki, uyumlu ve etkin örgüt faaliyetleri gerçekleşmesi ve sürdürülmesini sağlayarak, işletmelerin gelecek yönelimli temel amaç, hedef ve politikalarını uygulayabilmelerini kolaylaştırmaktadır. Araştırmanın önemi bu olumlu ilişkiyi teşhis etmektir. Araştırma yapılan işletme açısından önemi ise, bu olumlu ilişkinin olup olmadığını belirlemeye yöneliktir.

#### 4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada temel alınan hipotezimiz;

$H_1$  : Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır.

Araştırmadaki alt hipotezler;

$H_{1a}$  : Örgütte çalışanların cinsiyetleri ile örgüte karşı duygusal ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1b}$  : Örgütte çalışanların yaşları ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1c}$  : Örgütte çalışanların medeni durumları ile duygusal bağlılık ve devam bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1d}$  : Örgütte çalışanların eğitim düzeyleri ile duygusal bağlılık ve devam bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1e}$  : Örgütte çalışanların işletmeden ayrılma niyetleri ile duygusal bağlılık ve devam bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1f}$  : Örgütsel ve görevsel kültür faktörleri ile çalışanların duygusal bağlılıkları ve devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1g}$  : Örgütteki durumsal kültür faktörleri ile çalışanların duygusal bağlılıkları ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 5. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamı, anket uygulanan işletmedeki örgüt kültürünün işgören tutumları üzerindeki örgütsel bağlılığa etkilerini irdeleme açısından yeterli görülmektedir.

Günümüzün hızla gelişen değişim temposu içinde, gerek toplumsal gerek sosyal alanda demokratik ve insancıl değerlerin gittikçe önem kazanmasıyla, örgüt kültürünün işletmelerce güçlendirilmesi, işletme için avantaj yaratacak şekilde kullanılması önem kazanmış ve işletmeler açısından rekabet avantajı sağlar hale gelmiştir. Yapılan araştırma, anket uygulanan işletmede örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin niteliğini ve yoğunluğunu belirlemek amacıyla kapsamaktadır.

## 6. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırmadan elde edilen sonuçlar, uygulama yapılan işletmede ankete katılanların araştırmanın yapıldığı tarihlerdeki uygulamalara ilişkin algıları ile sınırlıdır.
- Ankette toplanan nicel verilerin geçerlilik ve güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin nitelikleri ile sınırlıdır.
- Sosyal bilimler araştırmalarına özgü genel sınırlılıklar, bu araştırma için de geçerlidir.

## 7. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ilk etapta örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarını açıklamaya yönelik olarak literatür taraması yapılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmış, ilgili literatür taraması sonucu 5’li likert derecelendirme ölçeğinden hareket edilerek hazırlanan soruların yer aldığı anket

formlarından yararlanılmıştır. Anket soruları, anketi uygulayanın profili ve işletmedeki örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık kavramlarını irdelemek doğrultusunda düzenlenmiş soru maddelerinden oluşturularak, iki bölüm içinde toplam 32 adet soru olarak hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümünde, işgörenlerin demografik özellikleri betimlenmiş; ikinci bölümünde ise, örgüt kültürüyle ilgili sorularda; örgütün tanınması, örgüt bireyleri açısından algılanma düzeyi, çalışma ortamı ve örgüt içi ilişkileri irdelemeye yönelirken; örgütsel bağlılık ile ilgili sorularda; örgütün mevcut kültürel değerlerine ait özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini saptamaya yönelik tutumsal ve davranışsal bağlılık ölçeklerini belirlemek amaçlanmıştır. Anket uygulamasının verileri, “SPSS For Windows 10,00” paket programı ile analiz edilmiştir.

**TEZ METNİ**

## GİRİŞ

Örgütlerin başarı yönelimli bir vizyona sahip olabilmelerinin ön koşulu insan faktörünün gücünden geçmektedir. Örgüt, sosyal bir topluluk olarak onu oluşturan bireylerin birbirleriyle maddi ve manevi bağlar içinde olması nedeniyle, bünyesinde paylaşılmış ortak bir kültürü barındırmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerini ortak değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştirerek, işgörenlerde örgütsel bağlılık tutumu yaratılmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada örgütlerin amaçlarına ulaşmasında işgörenin örgütsel davranışları üzerinde etkide bulunan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları değişik yönleriyle ele alınmaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik vererek, örgüte bağlanmalarına yardımcı olan paylaşılmış ortak değerler ve normlar bütünü sunmaktadır. Bu noktada örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde insan sermayesinin öneminin anlaşılması, örgüt ve işgören uyumu ile güçlü kültürel değerlerle desteklenmiş sadakate dayanan bağlılığa duyulan gereksinimin önemini arttırmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerleriyle örgüt üyelerinin hedef ve değerlerinin bütünleşmesi; örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba gösterme ve örgüt üyeliğinin devamlılığını sürdürme olarak gelişmiş bir bağlılık göstergesi olmakta, pek çok soruna çözüm getirecek unsurları içermektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, araştırma yapılan kurum içindeki örgütsel yaşamın temel karakterini anlamada örgüt kültürünün rolü ve bu kültürel boyutların çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirleyici etkilerini belirlemektir. Kütahya Belediyesi bünyesinde örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri ile ilgili olarak yapılan araştırmanın sonuç ve değerlendirmeleri sunulmuştur.



İlk bölümde kültür ve örgüt kuramlarının teorik açıklamalarına yer verilmiş; her iki kavramın tanımı, önemi, öğeleri, türleri, özellikleri ve bu kavramlara yönelik yaklaşımlar ile bu kuramların ortak noktalarına değinilmiştir.

İkinci bölümde örgüt kültürü ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Kavramsal açıklamalar çerçevesinde örgüt kültürünün tanımı ve önemi, oluşum süreci, örgüt kültürünün öğeleri, örgüt kültürünün özellikleri ve işlevleri, örgüt kültürünün sınıflandırılmasına yönelik yaklaşım ve modeller ile örgüt kültürünü etkileyen temel faktörler üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramı, önemi, oluşum süreci, örgütsel bağlılıkla ilgili benzer kavramlar, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörler, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ve bu alanda yapılan çalışmalar, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık oluşturmada gereken koşulların belirlenmesine yönelik irdelemelere yer verilmiştir.

Son bölümde ise; araştırmanın verileri, Kütahya Belediyesi personeli üzerinde uygulanan anket taraması yoluyla temin edilmiştir. Anket verileri elde edildikten sonra güvenilirlik testi, faktör analizi ve korelasyon testlerine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgular ana hipotezimizin kısmen kabul edilebilirliğini onaylar niteliktedir. Sonuç itibarıyla, güçlü örgüt kültürüne sahip örgütler, örgütsel bağlılığı yüksek işgörelere sahip bulunmaktadırlar. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin beklentileri ile örgüt amaçları arasında bir anahtar işlevi üstlenerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KÜLTÜR VE ÖRGÜT KAVRAMLARINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER**

## 1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür kavramı, Latince kökenli bir kelime olup Türkçe'ye Fransızca'dan geçtiği bilinmektedir. Kültür sözcüğünün, bakmak, yetiştirmek anlamlarına gelen “colere” ve “culture” kelimelerinden geldiği kabul edilmektedir.<sup>1</sup> XVIII. yüzyıldan önce, “ekip yetiştirme veya bakma sürecine verilen ad” olarak kullanılırken, Voltaire tarafından “insan zekasının oluşumu ve gelişimi” anlamlarında kullanılmıştır. Günümüze değin yüklendiği anlam farklılaşarak, insanın, toplumun bir üyesi olması dolayısıyla, öğrendiği toplumsal gelenekleri, adetleri, diğer kabiliyet ve alışkanlıkları, bilgiyi, sanatı, ahlakı kapsayan bütünsel bir anlamı ifade etmektedir.<sup>2</sup>

Çok yönlü bir olgu olduğu bilinen kültür kavramı, çeşitli bilim dallarının ilgi alanına giren ortak bir araştırma konusudur. Buna dayanarak farklı kültür tanımlamaları yapılmasının nedenini, değişik bilim dallarındaki araştırmacıların, çalıştıkları farklı disiplin ve araştırma amaçlarının bir yansıması niteliği taşıması oluşturmaktadır.<sup>3</sup>

Kültür bir dizi anlamı ve bu anlamları kapsayan çeşitli sembolleri içerir. Kültürün varlığından söz edilebilmesi için bir grup ve onun üyesi bireyler olmalıdır. Üyeler kültürü üreten ve paylaşılanı aktaranlardır. Kültürün oluşumu onu üretilen paylaşılan, yaşatan ve aktaran üyeler arasında süreklilik arz eden bir ilişki, iletişim ve etkileşim gerektirir. Kültürler, kültürü oluşturan grubu yansıttığı için, kültür ve onu oluşturan grup içiçe bir bütündür.<sup>4</sup>

Kültür ile birey arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır. Kültür, insanı kuşatan ve söz konusu kültüre göre biçimlendiren bir faktördür. Birey kültürden etkilenirken, aynı zamanda kültürü üreten konumundadır. Birey kültürü yaratır, fakat kültür de bireyi

<sup>1</sup> Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü, Eskişehir İl Merkezinde İlkokullarda Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Mart 1994, S.732, No:39, s.41.

<sup>2</sup> Bozkurt Güvenç, **Kültürün Abc'si**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, Ekim 1997, s.55.

<sup>3</sup> Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995, s.4.

<sup>4</sup> Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.159.

yaratır.<sup>5</sup> Bu nedenle kültür, hem sosyal davranışın oluşumunda önemli bir etken, hem de sosyal davranışın bir ürünü olmaktadır.<sup>6</sup>

Kültür, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsamaktadır. İnsanların tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlikleri sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün parçalarını oluşturur.<sup>7</sup> Kültür, hem demografik özellikleri hem de topluma egemen olan değer sistemlerini içerir. Demografik özellikler, nüfusun yaş ortalaması, gelir dağılımı, işgücü durumu, kırsal-kentsel yerleşim biçimi ve göç olayları gibi öğelerden oluşurken; değer sistemleri, toplum bireylerine egemen olan değerleri ve inançları kapsar. Kültür, kısaca yaşam biçimi olarak ifade edilebilir.<sup>8</sup> Bu yönüyle kültür, bir toplulukta yaşayan bireylerin içinde var oldukları dünyanın yaşam düzeninin ve o topluluğun ortak algı dayanaklarının bir göstergesi konumundadır.

### 1.1.1. Kültürün Tanımı ve Önemi

Bilimsel araştırma alanlarında kendine geniş bir uygulama alanı bulan kültür kavramı, pek çok farklı yaklaşım ve tanımı da beraberinde getirmiştir. Kültürün, sosyal bilimler alanına yönelik anlam kazanmasında ise F. W. Taylor'ın rolü büyüktür. Taylor kültürü; “toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün” olarak tanımlamaktadır.<sup>9</sup> Taylor'ın bu tanımı; insanı, soyut kavramıyla yetenek ve alışkanlıklar sistemi arasında bir varlık alanı olarak yerleştirirken, kültürel içeriğin insanlar tarafından kazanıldığı gözlemine ağırlık vermektedir.<sup>10</sup>

Kültüre yönelik yapılmış başka bir tanımlamada ise; “kültür, etkisi altındaki bireylerin dünyaya bakış açısını, olayları ve çevresini algılama biçimini belirlemektedir, ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış,

<sup>5</sup> Mahmut Tezcan, **Kültür ve Kişilik**, Bilim Yayınları, Ankara, 1987, s.21.

<sup>6</sup> Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, Temmuz 2002, s.2.

<sup>7</sup> İrfan Çağlar, “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, **Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 2001, C.3, S.3, s.2.

<sup>8</sup> Ahmet Türk, “Eğitmcilerin Dünyası, Örgüt Kültürü ve İklimi”, **Öğretmenlik-Makaleler**, 2004, s.1, <http://www.geocities.com/ahmetturk2006/makale/oki.htm>, (15.12.2004).

<sup>9</sup> Anıl Çeçen, “Kültür Yönetimi”, **TODAİE Dergisi**, Haziran 1985, C.18, S.2, s.115.

<sup>10</sup> T. S. Eliot, **Kültür Üzerine Düşünceler**, (Çev. Sevim Kantarcıoğlu), Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1981, s.12.

değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu” olarak belirtilmiştir.<sup>11</sup> Kültür, toplumların tarihsel bir süreç zarfında ortaya koydukları irade ve yaşama biçimlerini gösterir. Aynı zamanda; toplumların tarihlerinden devraldıkları maddi ve manevi mirasların toplamı olarak da ifade edilebilir.<sup>12</sup>

Kültür; herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan sorunlara hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; gerçekliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenleri de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tanımıdır.<sup>13</sup>

Sosyal bilimler alanında kültürle ilgili yapılan araştırmalarda kültürün, insan ve toplumla ilgili bir kavram olması dolayısıyla kültüre yönelik olarak yapılan tanımlamalar, ya bireysel bazda ya da grupla ilgili bir kavram olarak ele alınmıştır.

Kültüre yönelik olarak yapılan tanımlamalar şöyle sıralanabilir;<sup>14</sup>

- Bir toplumun yaşama biçimi,
- Bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal miras,
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi,
- Problemlerin çözüm biçimi,
- Öğrenilen davranışlar bütünü,
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem,
- Doğada var olana karşılık insanın oluşturduğu her şey,
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracı,

<sup>11</sup> Güneş N. Berberoğlu, **Karşılaştırmalı Yönetim**, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları, Eskişehir, 1991, s.39.

<sup>12</sup> İsmail Doğan, **Sosyoloji, Kavramlar ve Sorunlar**, Pegem A Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara, Ağustos 2002, s.258.

<sup>13</sup> Tülay Bozkurt, **İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yay., 2. Baskı, İstanbul, 2000, s.90.

<sup>14</sup> Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, 1991, s.95 ; ayrıntılı bilgi için bakınız ; Şişman, M., 2002, **a.g.e.**, s.1.

- Bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığı,
- Belli bir toplumun kendisi,
- Bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesi,
- Bir insan ve toplum kuramıdır.

Kültür, toplumların yaşam sürecinde kendilerinin ürettikleri, kendilerinden önceki kuşağın aktardıkları ve başka toplumlardan edindikleri değerlerden oluşması nedeniyle bireyler ve toplumlar açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Kültür, kolektif bir olgu, bir miras olarak geliştirildiği sosyal çevrede oluşur, öğrenilir ve paylaşılır.<sup>15</sup> Dolayısıyla kültür, toplumsal yaşamın bir ürünü olarak en temel işlevi toplumsal pratikleri anlamlandırmaktır. Sonuç itibariyle kültürün kendisi de ancak toplumsal yaşamın başka yönleriyle ilişkisi içinde anlam kazanır.

Kültür kavramı insanların, düşünsel ve zihinsel yapıları ile ürettikleri inanç ve değerleri, her türlü eylem ve davranışları, maddi planda ürettikleri her türlü ürün ve teknikleri kapsamaktadır.

Kültürü önemli yapan, zaman içinde öğrenme yoluyla kurumsallaşmış gelenekleri kullanarak sonraki kuşaklara aktarma işlevini üstlenmesidir. Böylece kültürü simgeleyen değerler, nesilden nesile taşınarak süreklilik kazanmış olur.

### 1.1.2. Kültürün Öğeleri

Bütün kültürler, kendi içinde ortak ve evrensel bazı öğelere sahip bulunmaktadır. Bu öğelerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.<sup>16</sup>

- **İnançlar** : Bir kültüre bağlı insanlar tarafından, dünyaya bakış açılarına ilişkin paylaşılan ortak görüşlerdir. Kültürün en önemli ve soyut yönünü oluşturarak diğer kültürel öğelere biçim vermektedirler. İnançlar, birey ya da grupların

<sup>15</sup> Geert Hofstede, **Cultures And Organizations**, Intercultural Cooperation and Its Importance For Survival, Software of the Mind, Author of Culture's Consequences, Harper Collins Business, Mc Graw-Hill International-U.K., 1994, p.5.

<sup>16</sup> Unutkan, **a.g.e.**, s.8-12, ayrıntılı bilgi için bakınız ; Şişman, M., 2002, **a.g.e.**, s.3-5.

içinde yer aldıkları çevreye karşı tavır alışlarına yön verir. Ayrıca, bireyin dünyasının bir yönüne ait algılamaları ve bilgilerinin sürekli bir organizasyonu olarak belirtilebilir.

- **Değerler** : Değerler, neyin doğru, neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir. İnançlar, neyin ne olduğunu açıklarken; değerler, neyin ne olması gerektiğini açıklar. Kültürün en derin yönünü inançlar, inançlara göre daha somut yönünü değerler oluşturur. Her toplum kendine özgü bazı değerlere sahiptir. Toplumlara birbirinden ayıran ve farklılaştıran en önemli özelliklerden biri sahip oldukları farklı değer sistemleridir.

- **Normlar** : Normlar, belirli bir durumda insanların, ne yapması ya da neyi yapmaması, hangi durumda nasıl hareket etmesi gerektiğini gösteren kurallardır. Normlar, gündelik yaşamda insanların her türlü eylem ve faaliyetlerine yol göstererek, onların tercihlerini belirler. Kültür, bir yönüyle normatif yani kural koyucu bir sistem olarak belirtilebilir.

- **Semboller** : Sembol, insanlar için bir anlam taşıyacak şekilde kodlanmış eylem, davranış ve işaretleri temsil eder. Kültür büyük oranda semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürlerin insanları için farklı anlamlar ifade edebilir.

- **Dil** : Dil, anlamların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. Dil, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında, nesilden nesile aktarılmasında büyük önem taşır. Kültür büyük ölçüde dil aracılığıyla üretilmekte, paylaşılmakta ve aktarılmaktadır. Kültürü oluşturan bir diğer unsur ise lisandır. Kültürün gerçek anlamda kazanılmasında etkin bir rol oynayarak, aynı zamanda kültürel farklılıkların oluşmasının da temelini oluşturur. Kültürler arasındaki farklılık sadece konuşulan kelimelerdeki farklılıktan ibaret değildir. Aynı zamanda konuşulmayan dil yani; jest, mimik gibi bireylerin olaylar karşısında verdikleri bedensel hareketlerin de, her toplum yapısında kültürel anlamlarının farklılık arz ettiğini belirtmek mümkündür. Hem konuşulan dil hem de konuşulmayan dil (beden dili) toplumlardaki kültürel farklılığın önemli bir göstergesi olmaktadır.

- **Teknoloji** : Kültür kavramının gözle görülen maddi boyutunu oluşturur. Teknoloji, belirli bir kültürün ürünü olabildiği gibi kendisi de bir kültürün öğesi olmaktadır. Teknoloji, insanlar için psikolojik ve sosyal  evre ortamı oluşturmakta, ve bu çevrede insan ilişkilerini etkilemektedir.

- **Estetik** : Bir topluma ait kültürün güzel sanatlara yansımaları olarak ifade edilebilir. Özellikle alt kültürlerin kültürlerini yansıtan, özel ve kendine has estetik değerleri vardır. Estetik değerler, ulusal yapıdan çok, bölgesel yapıda görülmektedir. Toplum, geçmiŐini ve geleneklerini estetik öğelere taşıyarak kültürünü yansıtmaktadır.

### 1.1.3. Kültürün Temel  zellikleri

Kültürlerin  zellikleri, içinde buldukları toplumsal yapıya, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel koşullara bağlı olarak değişebilir. Kültürün oluşmasında evrensel anlamda önemli görülen bazı ortak özellikler aşağıdaki Şekilde sıralanabilir:<sup>17</sup>

- Kültür öğrenilebilir; kültür, içgüdüsel ve kalıtsal olmayıp, bireyin doğduktan sonraki yaŐantısında kazandığı alışkanlıklarını ifade etmektedir.

- Kültür toplumsaldır; kültür, toplumsal yaşam içinde insanlar tarafından yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun  yeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, benimsenen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürünü oluşturur.

- Kültür değişebilir; kültür zamana bağlı olarak deĐiŐtiĐi gibi, gruptan gruba da farklılıklar gösterir. Yine toplumun modern bir toplum olup olmamasına bağlı olarak değişme hızlı veya yavaş olarak gerçekleşebilir. Kültür deĐiŐmeleri uyum yoluyla sağlanır. Yani kültürler, belirli bir zaman boyutu içinde doğal çevreye uyum gösterirler.

- Kültür tarihidir ve sürekli; kültür bir kuŐaktan diğerine geçmek suretiyle süreklilik kazanır. Gelenekler ve görenekler, kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç niteliği taşırlar. Kültürel  er eve büyük  l de geleneklere bağlı olarak ortaya çıkar.

---

<sup>17</sup> Halit Yıldırım, “Uygarlık, Kültür ve İnsanlık”, [http://www.historicalsense.com/Archive\\_1.htm](http://www.historicalsense.com/Archive_1.htm), (01.06.2005), ayrıntılı bilgi için bakınız ; Yal m İzbul, “Kültür ve Kültürel Süreçler”, <http://www.oursworld.net/bilim-arastirma/kultur/kultur/kultur.htm>, (01.06.2005) ; Unutkan, **a.g.e.**, s.4-6.



- Kùltür gereksinimleri karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır; kùltür, insanların psikolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılar.
- Kùltür dinamiktir; kùltür, çevresel gelişmelere bağlı olarak gelişir ve canlılığını korur.
- Kùltür; kendi analizinin bilimsel yöntemlerle yapılmasına olanak verecek düzenleri sergiler.
- Kùltür; bireyin temel yapısına uydurduğu bir araçtır. Bu araç onun yaratıcı yeteneklerini geliştirir.
- Kùltür; ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir.
- Kùltür sistemi kavramsal boyutta soyut bir sistemdir.
- Kùltür, bütünleştirici eğilimler taşır.

#### **1.1.4. Kùltürün Sınıflandırılması**

Kùltürün sınıflandırılmasında, kùltür kavramına yönelik bir takım ölçütler temelinde kabul edilmiş bazı ayrımlardan söz edilebilir. Araştırmalarda genel olarak yer verilen kùltür ayrımlarına aşağıda değinilmiştir.

##### **1.1.4.1. Genel ve Alt Kùltür**

Kùltürün yaygınlık düzeyine göre yapılmış bir ayrımdır. Bir ÷lke veya oluşan kùltürü, genel ya da üst kùltür olarak kabul edilir. Genel kùltür, her toplumun sahip olduğu ve sadece kendine has olan özellikleri içerir. Belli bir toplumun paylaştığı ve benimsediği değeri, inançları, davranış tarzları, yaptırım biçimleri, örf, adet, gelenek ve görenekleri o toplumun genel kùltürünü oluşturur. Genel kùltür içindeki kùltür farkları ne derece derin olursa, o oranda değışik alt kùltürler meydana gelebilir.<sup>18</sup>

Toplumların genel kùltürü büyük bir sistem olarak birçok alt kùltürel sistemi bünyesinde barındırmaktadır. Genel kùltürün ait olduğu toplumu oluşturan pek çok topluluk ve kurum vardır. Bunlar ortak yönleri dışında farklı yönleri de bulunan kùltürlerdir ki, bunlarda alt kùltürü oluştururlar. Alt kùltür; kendisine özgü değeri,

---

<sup>18</sup> Çağlar, **a.g.m.**, s.4.

tutumlar, tavırlar, kısaca sosyal ve yapısal değişkenlikler biçiminde kendini gösterir. Alt kültürler, içinde yer aldıkları genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Böyle olmasına rağmen genel kültür alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemez.<sup>19</sup> Her insan grubu genelde birbirinden ayrı ve kendine özgü farklılıklar taşıdığı için pek çok değişik alt kültür oluşumundan söz edilebilir. Örneğin, bireyleri bir takım amaçlar etrafında bir araya getiren işletme organizasyonları toplumda birer alt kültürel alan oluştururlar.<sup>20</sup> Sonuç olarak alt kültürler, üst kültüre hakim kültürel değerleri taşırlar, ancak; kendilerine özgü yaşam biçimleri ve değerleri ile de farklılaşırlar.

#### 1.1.4.2. Maddi ve Manevi Kültür

Toplum kültürünün içinde varolan ve çevreyi şekillendiren maddi elemanlar bütünü, maddi kültürü oluşturur. Maddi kültür, uygarlık olarak da adlandırılmaktadır. Maddi kültür, yapılar, teknikler, yollar, üretim, ulaştırma araçları gibi gözle görülen maddi öğelerden oluşur ve insanın kendi eseri olan çevre koşullarının sonucu olarak ifade edilebilir.<sup>21</sup> Toplum yaşamındaki dış çevreyi oluşturan tüm araçları, yarattığı ortamları (ev, yol vb.), geliştirdiği teknolojiyi ve elle tutulup gözle görülen tüm elemanları maddi kültür olarak sayabiliriz. Dolayısıyla maddi kültürün en önemli özelliği, insan eliyle yapılmış değer ve kıymetleri içermesidir.<sup>22</sup> Maddi kültür, genel anlamıyla fizyolojik gereksinimleri karşılamaktadır.

Manevi kültür ise; toplumdaki sosyal ve ruhsal ihtiyaçlara yanıt verir niteliktedir. Manevi kültür unsurları; dil, ahlak, estetik, eğitim, din, inançlar, tutumlar, değerler, normlar, sosyal örgütler ve politik hayat olarak belirtilebilir. Toplumsal yaşam tarzının, inanç ve değerlerin manevi kültürü oluşturduğu gibi maddi kültür elemanlarına yansımaları da görülmektedir. Örneğin; dini inançlar bir manevi kültür elemanıken cami, kilise vb. yapılar manevi kültürün maddi kültüre yansımalarıdır.<sup>23</sup>

<sup>19</sup> Mehmet Tikici, Mehmet Deniz, **Örgütsel Davranış**, Enstitü Yayıncılık, Malatya, Kasım 1991, s.96.

<sup>20</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991, s.122.

<sup>21</sup> Çağlar, **a.g.m.**, s.4.

<sup>22</sup> Unutkan, **a.g.e.**, s.8.

<sup>23</sup> Tikici, Deniz, **a.g.e.**, s.96-97.

Kültürel yapılar insanın varlığıyla başlamış ve nesiller boyu çevresel faktörlerinde etkisiyle bir değişim izlemiştir. Bu değişime paralel olarak kültür, insanın yaşam süresiyle sınırlı değildir. Birey doğumundan başlayarak tüm yaşamı boyunca kültürel ortamın içindedir. Ondan etkilenir ve onu etkiler. İnsan yaşamında kültürle gerçekleşen bu ilişkiler ve süreçleri zaman temelli bir kültür ayırımı ortaya çıkarmaktadır. Buna göre üç türde gerçekleşen bir kültür varlığından söz edilebilir.<sup>24</sup>

- **Sonradan Bellenen Kültür (Postfigurative)** : Kişinin atalarından öğrendiği, tarih boyunca yerleşmiş ve yaşam süresince yavaş yavaş öğrenilen kültürdür.
- **Birlikte Eş Zamanlı Oluşan Kültür (Cofigurative)** : Eski kültür, yeni kültürle birleştirilmiştir. Zaman içindeki değişimle yeni neslin benimsediği değerleri, eski nesildekilere, diğer bir ifadeyle gençlerin yaşlılara benimsetmesidir.
- **Önceden Oluşan Kültür (Prefigurative)** : Bireyin yaşamının sonraki evrelerinde öğrendiği kültürdür. Yaşlıların gençlerden aldığı, zaman içinde değişen değerleri taşıyan kültürdür.

## 1.2. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt kavramı, literatürde “organizasyon”, “teşkilat” gibi kelimelerle ifade edilmektedir. Günümüzde örgüt kavramı çeşitli bilim dalları (ekonomi, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, sibernetik, antropoloji vb.) açısından değişik tanımlamalarla ele alınmış ve incelenmiştir. Bu nedenle basit ve genel bir tanımdan söz etmek pek mümkün değildir. Örgüt kavramına ilişkin olarak yapılan tanımlar, toplumu ve kültürü tanımlamada benimsenen yapısal, işlevsel, etkileşimci, çatışmacı paradigmalara bağlı olarak farklılaşmaktadır. Kültürel bakış açısından örgüt kavramı, kendine ait bireyler tarafından sosyal bir şekilde oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemi bütünüdür.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Bursa, 1998, s.25.

<sup>25</sup> Şişman, M., 2002, **a.g.e.**, s.24.

Genel anlamıyla örgüt kavramı, bir grup insanın belirli bir amaca ulaşmak için, eşgüdümlü bir biçimde fikir ve güç birliğinde bulunması olarak belirtilebilir.<sup>26</sup>

Örgüt kavramı, iki farklı anlamda kullanılmaktadır. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgütü ifade eder. İkincisi ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Bazı durumlarda örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilebilmektedir. Bu anlamda ise örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir.<sup>27</sup>

Örgüt kavramının tarihsel gelişim süreci şu başlıklar altında ifade edilebilir,<sup>28</sup>

- Klasik Örgüt Kuramı (1910-1935)
- İnsan İlişkileri Akımı (1935-1950)
- Örgütsel Davranış Akımı (1950-1975)
- İnsan Kaynaklarının Yönetimi (1975 ve günümüz).

İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Dolayısıyla, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesinde, birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesi zorunludur.<sup>29</sup> Bu noktada örgütlerin etkinliği önemli rol oynar. Örgütsel etkinliğin ön koşulu, insan faktörünün gücünden geçmektedir. Bu nedenle örgütler, insanların varlığı ile anlam kazanmaktadır. Örgütler, bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanırlar ve bireysel yetenekleri artıran birer araç konumundadırlar. Örgütler, kuramsal olarak rasyonel faaliyetlerin sistemleşmiş bir yapı içinde ifadesidir.<sup>30</sup> Örgüt kendi içindeki süreçlerle olduğu kadar

<sup>26</sup> Ö. Tengiz Üçok, “20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme”, **Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Bahar 2000, C.2, S.1, s.8, <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/2105.pdf>, (24.12.2004).

<sup>27</sup> Osman Atay, “Örgüt Kültürü ve Süreci”, **Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.16, S.3, s.2, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>, (01.11.2004).

<sup>28</sup> Serap İnceler, Sadegül A. Altun, “Örgüt Kültürü ve İklimi”, **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, A.İ.B.Ü. Eğitim Fakültesi Seminer Çalışması, [http://saa.ibu.edu.tr/Serap\\_files/frame.htm](http://saa.ibu.edu.tr/Serap_files/frame.htm), (01.01.2005).

<sup>29</sup> Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1991, s.13.

<sup>30</sup> Ayfer Erbesler, “Bir Örgüt = Bir ( Ekonomik + Sosyal ) Sistemdir”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., 1989, S.4, s.18.

çevre ile de sürekli etkileşim halinde açık ve bütünlük bir sistemdir. Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için bütünlük bir sosyal yapıyı ifade etmektedirler.

### 1.2.1. Örgütün Tanımı ve Önemi

Örgüt, insanların bir takım amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir.<sup>31</sup> Birey ve grup resmi bir örgüt yapısı içinde varlıklarını sürdürürler. Yönetim tarafından oluşturulan bu yapı, birey ve grup arasındaki ilişkilerin gelişmesinde hem bir düzen ve sistem sağlar, hem de örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur.<sup>32</sup> En genel tanımıyla örgüt, insanlardan ve onların eşgüdümlemiş eylemlerinden oluşur.<sup>33</sup>

Örgüt kavramı çeşitli araştırmalarda değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımlamaların en kapsamlılarından olan Tosun'un 1990 yılında yaptığı tanımlamada: "örgüt, üretim için gerekli olan maddesel ve maddesel olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin yapıtı olarak ortaya çıkan yapı veya iskelettir." şeklinde ifade edilmiştir. Ülgen ise örgütü; "bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araç, öte yandan da yöneticinin içinde etkinlikte bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortam" olarak tanımlamıştır.<sup>34</sup>

Yönetim biliminde örgüt kavramı dar ve geniş anlamda ele alınarak tanımlanmaktadır. Dar anlamda örgüt; önceden belirlenmiş bir amaç için gereken çalışmaların neler olduğunu belirlemek ve bu çalışmaları kişilerin görevlendirebileceği gruplar biçiminde düzenlemektir. Geniş anlamda örgüt ise; belirli amaçlara ulaşmak için, insanların fiziksel araçları bu amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirmeleri, ve bu araçlara doğru bir şekilde yön vermeleridir.<sup>35</sup>

<sup>31</sup> Bronislaw Malinowski, **İnsan ve Kültür**, (Çev. Fatih Gümüş), V Yayınları, Ankara, 1990, s.41.

<sup>32</sup> Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniv. Yay., Eskişehir, 2001, S.923, s.4.

<sup>33</sup> Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2000, s.1.

<sup>34</sup> M. Özdönmez, A. Akesen, A. Ekizoğlu, **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü. Basımevi, 1998, s.83.

<sup>35</sup> Yelda Özkan, "İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.1, s.3., [http://www.isguc.org/arc\\_view.php](http://www.isguc.org/arc_view.php), (25.12.2004).

Örgüt, iş bölümü, fonksiyonların belirlenmesi, yetki ile sorumluluğun basamaklaştırılması yoluyla, açıkça belirlenmiş, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir biçimde koordine edilmesi sürecini içerir.<sup>36</sup>

Bir grup insanın önceden belirlenmiş hedefler etrafında, güçler birliği ilkesiyle birleşerek, belli bir yönetim temeline dayalı olarak işlerlik kazanmış bir model ya da sistem oluşturmaları süreci örgütü oluşturur.<sup>37</sup> Örgüt, iş ve işlev bölümü sonucu olarak, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi için bir insan topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonu olarak tanımlanabilmektedir. Bir grupta yer alan insanların, hedefledikleri ortak amaçlara ulaşma yolunda, gerek kendi çabalarını, gerek araç ve gereçleri belli bir düzenleme sürecinden geçirdikten sonra meydana getirdikleri yapı, bir örgütü ifade etmektedir.<sup>38</sup>

Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında kullandıkları başlıca araç insan kaynakları faktörüdür. Örgütlerin en temel unsuru bireyin kendisidir. Dolayısıyla örgütler, örgütsel sürecin can damarında yatan ve karşılıklı davranışlarda bulunan insanlardan oluşmaktadır.<sup>39</sup> Örgüt sosyal bir topluluk olarak, onu oluşturan bireylerin birbirleriyle maddi ve manevi bağlar içinde olması dolayısıyla içinde paylaşılmış ortak bir kültürü barındırmaktadır.

Bir örgüt, bir iş ya da menfaat birliği olduğu kadar, üyeler arasındaki münasebetlerden doğan sosyal ilişkilerin de ağı konumunda olmaktadır. Örgütler insanların bir araya gelerek sahip oldukları yapıcı güçtür. Modern ve bütünlük bir toplum yaratılmasında örgütlerin önemi büyüktür.<sup>40</sup> Günümüz bilgi çağında toplumlar genel olarak örgütler tarafından yönetilmektedirler. Örgütlerin en büyük varlığı insan unsurudur. Toplum bünyesinde sağlıklı bir insan ilişkileri sisteminin sağlanmasında başarılı örgüt faaliyetlerinin büyük rolü bulunmaktadır.

<sup>36</sup> Edgar H. Schein, **Örgütsel Psikoloji**, (Çev. Aylin Sağtör, Şan Özalp), Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1976, N.167, s.10.

<sup>37</sup> Bülent Tokat, İnal Cem Aşkun, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eğitsel Yay., İstanbul, 2003, s.123.

<sup>38</sup> **A.g.e.**, s.115.

<sup>39</sup> Gungör Onal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Türkmen Kitabevi, 2. Baskı, İstanbul, Haziran 1998, s.52.

<sup>40</sup> Sabri Astarlıoğlu, "Örgüt Tasarımı", **Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Kasım 1987, C.VIII, S.1-2, s.59.

## 1.2.2. Örgüt Türleri

Ortak bir amaca veya belirlenmiş bir takım amaçlara ulaşmak için bir araya gelip çalışmakta olan insan toplulukları olarak tanımlanabilen örgütleri, bazı ölçütler temelinde bölümlere ayırmak mümkündür.<sup>41</sup>

- Örgütler yapılarına göre; biçimsel (resmi) ve biçimsel olmayan (gayri resmi) örgütler,
- Örgüt üyelerinin duygusal ilgisine göre; ilksel (birincil) örgütler ve ikincil örgütler,
- Temel amaçlara göre örgütler.

### 1.2.2.1. Yapılarına Göre Örgütler

Örgütü oluşturan kişiler arasındaki ilişkiler örgütün yapısını belirlemektedir. Bu ilişkilerin bir kısmı yönetim tarafından düzenlenen biçimsel örgütler, bir kısmı ise kişisel ve sosyal davranışlar sonucu ortaya çıkan biçimsel olmayan örgütler olarak nitelendirilmektedir.

- **Biçimsel Örgütler :** Biçimsel (resmi-formal) örgüt, örgütü kuran ya da kuranlar tarafından, planlı, bilinçli ve biçimsel olarak önceden belirlenmiş fonksiyonları yerine getirmek amacıyla oluşturulmuş bir sistemdir. Biçimsel örgütlerin kuralları saptanmıştır ve planlayıcıların sosyal, yönetsel düşüncelerini yansıtır.<sup>42</sup> Bu yapı için basit olarak her türden bilginin geçtiği kanalların oluşturduğu örgütteki iletişim ağı biçiminde tanımlama yapılabilir. Biçimsel örgüt, personelin görev ve yetkilerini belirleyen emirler, yönerge, ilke, kural ve yöntemlerden oluşmaktadır. Kimin kime bağlı olduğunu, kimin kimden emir aldığını biçimsel örgüt yapısı belirlemektedir.<sup>43</sup> Örgütün her düzeyindeki yetki ve sorumlulukların belirlenerek, aralarındaki ilişkilerin tanımlanması, örgütün biçimsel yapısının oluşturulması için gerekli olmaktadır.

<sup>41</sup> Tokat, Aşkun, **a.g.e.**, s.120.

<sup>42</sup> Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995, s.152.

<sup>43</sup> Özdönmez ve diğerleri, **a.g.e.**, s.89.

- **Biçimsel Olmayan Örgütler** : Örgütlerde biçimsel yapının yanında biçimsel olmayan (gayri resmi-informal), kendi kendine oluşan bir insan ilişkileri sistemi bulunmaktadır. Biçimsel olmayan örgütler, planlanmamış ve örgütün biçimsel çatısında görülemeyen kişiler arası ilişkiler ve oluşturulan gruplardır.<sup>44</sup> Biçimsel olmayan örgütler, bilinçli ve planlı bir kararlar olmayıp, işletmelerde doğal olarak kendiliğinden ortaya çıkan gruplardır. Bu örgütlerde üyelik, bilerek ya da bilmeyerek kazanılabilir. Biçimsel olmayan örgütlere katılmanın en önemli nedeni, sosyal gereksinimlerin tatmini ile ilgilidir. Bu tür örgütlerde üyeler arası ilişkilerin niteliği ve örgüt amaçları belirgin değildir.<sup>45</sup> Son yıllarda yapılan çalışmalar biçimsel olmayan grupların, örgütün amaçlarına ulaşmasındaki önemli rolünü ortaya koymaktadır.

### 1.2.2.2. Üyelerin Duygusal İlgisine Göre Örgütler

Örgüt üyelerinin duygusal durumlarına göre örgütler ilksel (birincil) ve ikincil olmak üzere iki ayrı türde bölümlere ayrılmaktadır.

- **İlksel Örgütler** : İlksel örgütler, üyelerinin tam duygusal bağıntısına hakim örgütlerdir. Bu örgütlerde ilişkiler, doğrudan, yüz yüze, rahat bir şekilde gerçekleşir. Üyelerini gönülden kendisine bağlamış, onların yaşam biçimlerini büyük oranda etkisi altına almış örgütlerdir.<sup>46</sup> İlksel ya da birincil gruplarda grup üyeleri sık sık ilişkide bulunurlar ve birbirlerinin davranışlarını sınırlayarak şekillendirirler. Bu grubun üyeleri açısından en önemli olan boyutu etkili denetim grubu şeklinde bir yapının olmasıdır. Dolayısıyla, grubun kuralları, mensupları üzerinde toplumsal denetim temin edecek güçtedir.<sup>47</sup> Genellikle politik ya da dinsel yapıda bazı büyük sosyal gruplar, ilksel grupların pek çok özelliğini gösterirler.

- **İkincil Örgütler** : İkincil örgütlerde ilişkiler akla dayalı ve sözleşmelidir. Bu tür örgütlerde üye ve örgüt bağıntısı sınırlıdır. Örgüt üyeleri örgütün amacına, örgütten sağladıkları fayda oranında hizmet ederler. İlksel örgütlerde, örgüt ve

---

<sup>44</sup> Onal, **a.g.e.**, s.52.

<sup>45</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon, Davranış**, İstanbul, 1993, s.354.

<sup>46</sup> Erdoğan, **a.g.e.**, s.307-308.

<sup>47</sup> Ertürk, **a.g.e.**, s.153.



örgüt üyesinin amacı arasında dolaysız, sıkı bir birliktelik, güçlü bir bağ olduğu halde; ikincil örgütlerde bu bağ dolaylı olmaktadır.<sup>48</sup> İkincil örgütler, geniş ölçekli daha çok sayıda üyenin meydana getirdiği gruplardır. Üyeler arasında ortak olarak geliştirilmiş ve benimsenmiş kurallara bağlı olarak bir araya gelirler ve birbirlerini etkilerler.

### 1.2.2.3. Temel Amaçlara Göre Örgütler

Örgütler belirli bir hedef doğrultusunda bir iş yapmak amacıyla kurulurlar. Diğer bir ifadeyle; örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuş toplumsal birimlerdir. Bu nedenle de örgütler, amaçlarını gerçekleştirebildikleri ölçüde etkin olmaktadır.<sup>49</sup>

Tüm örgütlerde var olduğu kabul edilen amaçlar aşağıdaki maddelerde şöyle sıralanabilir:<sup>50</sup>

- Mal ya da hizmet üretimi,
- Örgüt üyelerinin ve örgütle ilgisi olan diğer grupların tatmini,
- Yaşamın sürdürülmesi,
- Büyüme ve gelişme,
- Değişim ve çevreye uyum.

Örgütler, kendi hedeflerini gerçekleştirmenin yanı sıra üyelerinin gereksinimlerini de gidermek üzere kurulurlar. Bu bakımdan insanların örgütlere daha başarılı olmak ve temel gereksinimlerini karşılamak üzere girdikleri ifade edilebilir.

Örgütler farklı gereksinimlere ve amaçlara yanıt vermek üzere değişik türlerde bölümlere ayrılmaktadırlar. Bu tür örgüt bölümlendirmeleri şöyle belirtilebilir.<sup>51</sup>

<sup>48</sup> Tokat, Aşkun, **a.g.e.**, s.121.

<sup>49</sup> Ercan Duygulu, “Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarıdaki Rolü”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.5, S.1, s.1, [http://www.isguc.org/orgutsel\\_basari.php](http://www.isguc.org/orgutsel_basari.php), (20.11.2004).

<sup>50</sup> **A.g.m.**, s.3.

<sup>51</sup> Tokat, Aşkun, **a.g.e.**, s.122.

- Ekonomik Örgütler; bireylere bir ödeme karşılığında mal ve hizmet tedarik eden kurumlardır. Şirketler bu tip örgüt yapısına örnektir.
- Kamusal Örgütler; kamusal düzenin sağlanması işlevini üstlenen örgütlerdir. Hükümet daireleri, il idareleri, belediyeler örnek verilebilir.
- Hizmet Örgütleri; faaliyetleri yardım temeline dayalı olarak işleyen örgütlerdir. Yardım kuruluşları, dernekler, okul, aile birlikleri bu örgütler arasındadır.
- Koruyucu Örgütler; insanları zararlı ve tehlikeli durumlardan koruyan kurumlardır. Polis örgütü, askeri örgütler, itfaiye vb. olarak belirtilebilir.
- Dinsel Örgütler; insanların ruhsal ihtiyaçlarına karşılık veren kurumlardır. Camiler, kiliseler bu tür kuruluşlardır.
- Sosyal Örgütler; kişilerin karşılıklı dayanışmaya ilişkin sosyal ihtiyaçlarına hizmet eden kurumlardır. Meslek birlikleri, takımlar örnek olarak belirtilebilir.

### 1.2.3. Örgüt ve Çevre İlişkisi

Örgütler kendilerine hayat veren bir çevre içinde yaşarlar. Örgüt ve çevre arasındaki karşılıklı etkileşim ve bağlılık sebebiyle dışarıdan meydana gelen değişiklikler, örgütleri de etkilemektedir.<sup>52</sup> Dolayısıyla örgütler, çevreleriyle karmaşık bir ilişki içerisindeyler. Örgüt çevresinin boyutu ile örgütün kesin sınırlarını tanımlamak zordur. Örgüt sosyal bir sistem olarak çevresiyle sürekli iletişim ve etkileşim içerisindeydir. Bu nedenle örgütlerin içinde buldukları çevrenin yapı ve özellikleri önemlidir.

Örgütü çevreleyen ve parçası olduğu çevrenin, örgütlerin biçimsel yapılarına anlamlı bir etkide buldukları bilinmektedir. Çevre, örgütün faaliyet sınırlarını çizerken; örgüt de varlığını sürdürmek için çevredeki kaynaklardan ve fırsatlardan yararlanmaktadır.<sup>53</sup> Örgütlerin ilişki kurmak ve uyum sağlamak durumunda oldukları çevre faktörlerinin çok çeşitli olması, bunların düzenli bir şekilde

<sup>52</sup> Seçil Taştan, “İşletme ve Çevre İlişkileri”, **Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Kişisel Web Sitesi**, <http://www.humanresourcesfocus.com/yonorg01.org.>, (01.06.2005).

<sup>53</sup> Atay, a.g.m., s.2.

gruplandırılmasını zorlaştırmaktadır. Ancak, genel olarak örgütlerde çevre unsuru; dış çevre ve iç çevre olmak üzere iki ayrı kategoride incelenebilir.

- **Dış Çevre :** Örgütü etkileyen dış çevre faktörlerini iki türde incelemek mümkündür. Bunlardan birincisi olan dahili dış çevre, örgütü çevreleyen biçimsel olmayan gruplar ve bu grupların oluşturduğu ilişki sistemi olmaktadır. Dahili dış çevreyi oluşturan unsurlar; ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik ve demografik etmenler olarak sıralanabilir. Bir diğer dış çevre faktörü ise, örgütü kuşatan dış biçimsel gruplar olmaktadır. Bu tür gruplar, örgütün amaçlarını tamamlayıcı özelliğe sahip olduğu gibi, örgüt amaçlarını sınırlayıcı veya düzenleyici özellikte de olabilirler. Örgütü kuşatan dış biçimsel gruplar olarak; aynı alanda faaliyet gösteren diğer örgütler, müşteriler, kooperatifler, okullar, birlikler, askeri kurumlar ve diğer sosyal kurumlar sıralanabilir. Örgütü etkileyebilecek en önemli sosyal çevre değişkenleri dini ve ahlaki değerler ile aile sistemi olmaktadır. Bu etki kültürel bir katkıyı da beraberinde getirir. Aile sistemi, örgütsel yapının oluşması ve ekonomik gelişmede önemli bir rol oynar. Her toplumda aile, bağlılık ve sorumluluk duygusunu en çok taşıyan birimdir. Geleneksel aile ilişkilerinden yararlanılarak, işletmelerde kişi-örgüt bütünleşmesinin sağlanması mümkündür. Dini ve ahlaki değerler ise, dikey ve yatay pozisyon ilişkilerini düzenlemede etkili olmaktadır.<sup>54</sup> Bireyler, örgütün asli unsurları olarak pek çok dış çevre değerlerini örgüte taşırlar.

- **İç Çevre :** Örgütün iç çevresi yöneticiler, çalışanlar, örgütsel amaçlar, ürünler, yerleşim, örgütlenme, finansal durum, teknoloji ve örgütün gücü olarak sınıflandırılabilir. İç çevre unsurlarının uyumu örgütleri birinci derecede etkilemektedir. Örgütlerin yakın çevresi ile ilişkileri genel olarak; işletme sahipleri, hissedarlar, işletmede çalışanlar, yöneticiler, tüketiciler ve tedarikçilerden oluşmaktadır.<sup>55</sup> Örgütün iç çevresinin en kritik unsuru yöneticilerdir. Yöneticiler, örgüt içi hedeflerin saptanması ve amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir belirleyici misyon üstlenerek iç çevreyi yönlendirirler. Örgütler, faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak için çevreleriyle

<sup>54</sup> Nurullah Genç, "Örgüt Kültürünün Oluşumu, Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkileri", **Atatürk Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi**, 1993, C.10, S.1-2, s.300-301.

<sup>55</sup> İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994, s.21.

bütünleşik bir amaçlar birliği içinde olmak durumundadırlar.<sup>56</sup> Örgütler, faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabilmek ve rekabet edebilmek için kendilerini etkileyen iç ve dış olmak üzere tüm çevre faktörlerini göz önünde bulundurarak, planlama ve stratejilerini çevresel güçlere karşı açık sistem anlayışıyla duyarlı bir biçimde oluşturmalıdırlar.<sup>57</sup> İşletmelerin yaşaması ve gelişmesi, çevrelerinde gelişen değişime, iniş-çıkışlara uyum gösterme yeteneklerine bağlı olmaktadır.

### **1.3. KÜLTÜR ve ÖRGÜT KURAMLARININ ORTAK NOKTALARI**

Kültürel bir bakış açısıyla örgüt incelendiğinde, örgütün sadece mekanik olarak çözümlenmeye tabi tutulmasının yanı sıra, sembolik ve bilişsel yönünün de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu bağlamda kültürel bir yaklaşımla, örgüt ve kültür kuramlarının ortak noktalarının belirlenmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.<sup>58</sup>

Kültür kuramı ile örgüt kuramının beş temel alanda belirlenmiş ortak noktaları ve araştırma alanları Tablo 1.1.'de şöyle ifade edilebilir.

---

<sup>56</sup> A.g.e., s.3.

<sup>57</sup> Taştan, a.g.m., s.1.

<sup>58</sup> Terzi, a.g.e., s.14.

**Tablo 1.1. Kültür ve Örgüt Kuramlarının Ortak Noktaları**

| <b>KÜLTÜR VE ÖRGÜT KURAMLARININ ORTAK NOKTALARI</b>                                                                                                                                  |                                              |                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kültür Kuramı</b>                                                                                                                                                                 | <b>Örgüt ve Yönetim Araştırma Konuları</b>   | <b>Örgüt Kuramı</b>                                                                                                                                                           |
| Kültür insanın biyolojik ve fiziksel ihtiyaçlarına hizmet eden bir araçtır.<br>(Molinovski Fonksiyonalizmi)                                                                          | Kültürler arası veya Karşılaştırmalı Yönetim | Örgütler görevlerin başarılması için sosyal bir araçtır.<br>(Klasik Yönetim Teorisi)                                                                                          |
| Kültür uyarlama ve birleştirici bir mekanizma olarak işler ve sosyal yapılar içerisinde bireyleri birleştirir.<br>(Radeliffe-Brown'ın yapısal fonksiyonalizmi)                       | Örgüt Kültürü                                | Örgütler çevreleriyle etkileşimde bulunarak varolan uyarlama mekanizmalarıdır.<br>(Olumsallık Yaklaşımı)                                                                      |
| Kültür paylaşılmış biliş sistemleridir. İnsan düşüncesi kültürü sınırlı kurallar vasıtasıyla meydana getirir.<br>(Goodenough'un etnobilimi "ethnosuence")                            | Örgütsel Biliş                               | Örgütler, bilgi sistemleridir. Örgüt, üyelerince paylaşılan öznel bir anlamlar şebekesi olarak çalışır.<br>(Bilişsel Örgüt Teorisi)                                           |
| Kültür, paylaşılmış semboller ve anlamlar sistemidir. Sembolik hareketin anlaşılabilirliği için çözümlenmesi ve yorumlanması gerekir.<br>(Geertz'in Sembolik Antropolojik Yaklaşımı) | Örgütsel Sembolizm                           | Örgütler sembolik bir konuşma (discourse)'lar örüntüsü olup, realitelerin oluşumunu kolaylaştıran dil gibi sembolik şekillerle hayatını sürdürür.<br>(Sembolik Örgüt Teorisi) |
| Kültür, insan zihninin evrensel bilinç dışı (unconscious) altyapısının bir yansımasıdır.<br>(Levi-Strauss Yapısalcılığı)                                                             | Bilinçdışı Süreçler ve Örgüt                 | Örgütsel biçimler ve uygulamalar bilinçdışı süreçlerin açığa çıkmasıdır.<br>(Dönüşümsel Örgüt Teorisi)                                                                        |

**Kaynak:** Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.15.

Kültür ve örgüt kuramlarının ortak noktaları, farklı yaklaşımlara dayalı, birbirinden bağımsız araştırmaları da beraberinde getirmektedir. Bu farklı alanlardaki araştırmacılar, çalışmalarını da değişik örgüt ve kültür sayıltılarına dayandırmaktadırlar. Bu kültür ve örgüt kuramlarına yönelik araştırma alanlarına aşağıda yer verilmiştir.<sup>59</sup>

– Karşılaştırmalı yönetim araştırmalarında kültür; bağımsız bir değişken olarak görülmektedir. Bu tür araştırmalarda kültürün örgütün dışında oluştuğu ve örgüt

<sup>59</sup> Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, N.28, p.344-347, ayrıntılı bilgi için bakınız ; Terzi, **a.g.e.**, s.16-17.

üyelerince örgüte taşındığı kabul görmektedir. Bu çerçevede de kültür açıklayıcı bir değişken, bir arka plan, inançların desteklenmesinde ve gelişmesinde etkili bir kavramsal çerçeve olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımı temel alan araştırmalar makro düzeyde, kültür ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi incelerken; mikro düzeyde, değişik kültürlerden gelmiş işgörenlerin tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve farklılıkları incelemektedir.

– Örgütsel kültür araştırmalarında kültür; sistem teorisi ekseninde ele alınarak örgüt içi bir değişken olarak görülür. Örgütlerin, mal ve hizmet üretmelerinin yanında ritüel, destan, törenler gibi örgüte özgü artifaktları (özgün davranış örüntülerini) ürettikleri kabul edilmektedir. Bu tür araştırmalarda kültür, paylaşılmış inanç ve değerler olarak önemli işlevleri yerine getirir. Kültür, bir kişilik duygusu oluşturarak örgütsel bağlılığı geliştirir ve davranışları şekillendirir.

– Örgütsel biliş yaklaşımına göre kültür; paylaşılmış bilgi, inanç sistemleri, eylem ve değerlendirme standartlarından oluşur.

– Sembolik yaklaşımda kültür; ortak anlam ve semboller sistemi olarak ele alınır. Bu yaklaşımın odak noktası, bireylerin kendi deneyimlerini nasıl algılayıp yorumladıkları ve bu yorum anlayışlarını eyleme nasıl dönüştürdükleri sürecidir.

– Bilinç dışı süreçler yaklaşımında ise kültür; bilinçdışı süreçlerin ifadesi olarak görülmektedir. Bu nedenle kültür araştırmalarında asıl amaç, insan zihninin gizli ve evrensel boyutlarını ortaya çıkarmaktır.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMSAL ANALİZİ**

## 2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü bir kavram olarak oldukça yeni bir kökene sahiptir. “Grup normları” ve “iklim” kavramları uzun bir süredir psikologlar tarafından kullanılmakta ise de “kültür” kavramı belirgin olarak yalnızca son on yıldır yönetim konuları içerisinde önemli bir yer tutmaktadır.<sup>60</sup> Önceleri antropolojik, etnografya, sosyoloji disiplinlerinin konusunu oluşturmaktayken, 1980’li yılların başında yönetim ve organizasyon alanlarında uygulama alanı bulmuştur.

Örgüt kültürü kavramının literatüre girmesinde 1982 yılında gerçekleştirilen Deal ve Kennedy’nin “Örgüt Kültürü” adlı eseri ile Peters ve Waterman’ın “Mükemmeli Arayış” adlı eseri, kavramın ortaya çıkışı ve yaygınlaşmasına temel oluşturmaktadır. Aynı zaman sürecinde W. Quchi’nin “Z Teorisi”, Pascale ve Atos’un “Japon Yönetim Tarzı” adlı eserleri de örgüt kültürünü açıklayan önemli çalışmalar olarak sayılmaktadır.<sup>61</sup>

İlk kez Amerika’da araştırma konusu olan örgüt kültürü kavramı, sonraları firma kültürü, organizasyon kültürü, şirket kültürü ve kurumsal kültür gibi farklı kavramlarla da yer alarak yönetim bilimi alanındaki araştırmalara konu olmuştur. Bu kavramı tanımlamaya yönelik yapılmış olan ilk çalışmalarda, örgüt kültürünün temel unsurları üzerinde durularak, kültürel değerlerin ve normların davranışları etkileme fonksiyonuyla, sosyalleşme süreci olgularına yönelik etkisine önem verilmiştir.<sup>62</sup>

Günümüzde ise örgüt kültürü kavramı, üzerinde geniş perspektifte yaklaşımlarla ve değişik boyutlarıyla tartışılan, somutlaştırılmamış bir kavram olması dolayısıyla da araştırmalarla açıklık kazandırılmaya çalışılan bir konu özelliği taşımaktadır. Örgüt kültürü kavramının araştırmacılar tarafından kabul görmüş kesin ve net bir tanımı bulunmamaktadır. Ancak, bu konuya ilişkin olarak çeşitli yaklaşımlarda ele alınmış farklı unsurları içinde barındıran pek çok tanımlama yapılmıştır.

<sup>60</sup> Atilla Akbaba, “Örgütsel Kültür”, **Dokuz Eylül Üniv., S.B.E. Dergisi**, 2002, C.4, S.3, s.2, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/2002sayi3PDF/akbaba.pdf>, (10.10.2004).

<sup>61</sup> M. Halis, A. Naktiyok, “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler, Ampirik Bir Araştırma”, **Yüzüncü Yıl Üniv., S.B.E. Dergisi**, 2001, S.2, s.517.

<sup>62</sup> Cemile Gürçay, “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.3, S.1, s.1, [www.isguc.org/cemile\\_gurcay1.php](http://www.isguc.org/cemile_gurcay1.php), (20.10.2004).



Deal ve Kennedy örgüt kültürünü “iş yapma ve yürütme biçimi” olarak tanımlamaktadır. Çok geniş bir anlam içeren bu tanım, işletmenin çalışma biçiminden, ücret biçimine ve işgörenlerine karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu kapsamaktadır. Bir diğer tanımlamada; “örgüt kültürü; bir takım değerlerden oluşmuş bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavram olarak örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür.”<sup>63</sup> şeklinde ifade edilmiştir.

Örgüt kültürünün öncüsü olarak kabul edilen Schein ise örgüt kültürünü şöyle tanımlamaktadır; “örgüt kültürü, bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlardır. Bu varsayımlar, değerli kabul edilebilecek kadar işe yarar olmuşlardır ve bunun için yeni katılan elemanlara, aynı problemlerle karşılaştıkları zaman doğru şekilde düşünmek, algılamak ve hissetmek için öğretilirler.”<sup>64</sup>

1985 yılında Kilmann ve arkadaşları ise örgüt kültürünü; “paylaşılan filozofiler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması” şeklinde tanımlarken, Sapienza’ya göre; “örgütsel kültürün en önemli yüzlerinden biri paylaşılan inançlar sistemi olması” durumudur.<sup>65</sup>

Rue ve Byars 1986 yılındaki araştırmalarında örgüt kültürünü, örgüt içerisindeki görünmez bir varlık olarak nitelendirmişler ve örgüt kültürü denilen bu görünmez varlığın, dayanıklı ve genellikle yazılı olmayan kurallar, örgüt stratejilerinde neyin önemli olduğuna ilişkin ortak standartlar, önyargılar, ast-üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına ilişkin yerleşik adetler ve çalışanlara örgüt içerisinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar gibi birçok yolla belirlendiğini vurgulamışlardır.<sup>66</sup>

<sup>63</sup> Edip Örucü, Nuray Ayhan, “Örgüt Kültürü ( Muğla Üniversitesi Örneği )”, **Osmangazi Üniv., Sosyal Bilimler Dergisi**, Eskişehir, 2001, S.2, s.88.

<sup>64</sup> Fred Luthans, **Organizational Behavior**, The Environmental Context Of Organizational Behavior: Organizational Culture, Sixth Edition, Mc Graw-Hill. Inc., Singapore, 1992, Part 6, p.562-563.

<sup>65</sup> Ömer Aytaç, “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, **Fırat Üniv., Sosyal Bilimler Dergisi**, Elazığ, Ocak 2004, C.XIV, S.1, s.194.

<sup>66</sup> Canan Ay, Aylin Ünal, “Pazarlama ve Örgüt Kültürü”, **Celal Bayar Üniv., İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Manisa, 1999, S.5, s.76.

Literatürde örgüt kültürüne yönelik olarak geçmişten günümüze yapılan araştırmalarda yer alan tanımlamaların en belirgin olanları Tablo 2.1. üzerinde şu şekilde belirtilebilir;

**Tablo 2.1. Örgüt Kültürü Tanımları**

| TANIM                                                                                                                                                                                                                                                         | KAYNAK                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| “Kolektif olarak programlanmış düşünceler”                                                                                                                                                                                                                    | G. Hofstede (1980)                                |
| “Örgütlerin çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü”                                                                                                                                                          | W. G. Ouchi (1981)                                |
| “Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına klavuzluk eden felsefesi.”                                                                                                                                                                       | R. T. Pascale, A. G. Athos (1981)                 |
| “Kurum tarafından benimsenen temel değerler; işler burada bu yöntemle yapılır yönündeki ifadeler”                                                                                                                                                             | T. E. Deal ve A. A. Kennedy (1982)                |
| “Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü”                                                                                                                           | T. J. Peters, R. H. Waterman (1982)               |
| “Güçlü, geniş çapta paylaşılan temel değerler (core values)”                                                                                                                                                                                                  | C. O’Reilly (1983)                                |
| “Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi”                                                                                                                                                                                                  | J. C. Spender (1983)                              |
| “Kolektif anlayışlar, anlamlandırmalar”                                                                                                                                                                                                                       | J. Van Maanen ve S. R. Barley (1983)              |
| “İş yaşamında yaratılan sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler”                                                                                                                                                                     | J. M. Kouzes, D. F. Caldwell, B. Z. Posner (1983) |
| “Bir grubun içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları”                                                                                                                                     | E. H. Schein (1985)                               |
| “Bir örgütün kültürü, örgüt içerisindeki işlerin yapılışı ve dönüşümün genel bir biçimidir ki, bu durum bütün örgüt üyeleri ile paylaşılmaktadır ve örgütün hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyeler de bunları öğrenmek ve kabul etmek durumundadırlar.” | Eliot Jaques                                      |
| “Örgütsel kültür, örgütü bir arada tutan bir tutkal olarak nitelendirilmekte ve kültür, onu oluşturan bireylerin değer, inanç ve beklentileri üzerinde odaklaşmaktadır.”                                                                                      | Caren Siehl ve Joanne Martin                      |
| “İşin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünü.”                                                                                            | David Farnham (1990)                              |

**Kaynak:** Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, **Organizational Behavior**, Managing People and Organizations, Organization Culture, Arizona State University, Fifth Edition, 1998, Chapter 18, p.512.

Örgüt kültürü kavramına yönelik yapılan tanımlamalarda farklılıklar varsa da, özü itibariyle karşılığını kültürel değerlerde bulmakta ve temel olarak örgütsel değerler, normlar, semboller, liderler, kahramanlar, kuruluş hikayeleri, kullanılan dil biçimindeki temel unsurları kapsamaktadır. Bu unsurlar, aynı zamanda örgüt kültürünün özelliklerini somutlaştırması açısından değerlendirildiğinde şu şekilde sıralanabilir:<sup>67</sup>

- Amaçlar ve hedefler,
- Amaçlara, hedeflere ulaşmada benimsenen genel yaklaşım ve yönetim anlayışı,
- Kuruluştaki, geçmişte, bugünkü dönemde mevcut önemli kişilikler ve olaylar,
- Biçimsel yapı ve bu yapıya bağlılık derecesi,
- Çalışma ilişkileri,
- İletişim kanallarının çalışma yönü ve biçimi,
- Biçimsel olmayan ilişkiler ve boyutları, motivasyon anlayışı,
- Dış çevre ile etkileşim tarzı,
- Organizasyona özel sembol, söylem, giyim tarzı ya da kullanılan dil.

Örgütler sosyo-teknik sistemler olarak önceden belirlenmiş bir amaca ulaşmak için bir araya gelmiş insan toplulukları olarak belirli yapısal ve teknik unsurlardan oluşmaktadırlar. Örgüt kültürü, bu karmaşık ağı, sistemli bir şekilde birbirine bağlayarak sosyal, yapısal ve teknik unsurların bütünleştirme işlevinin ve etkileşiminin sağlanmasında bir yapıştırıcı görevi üstlenir. Dolayısıyla, örgütün kuralları, kullandığı teknoloji, birimler arası ilişkiler ve sonuç olarak örgüt işleyişi örgüt kültüründen etkilenmektedir.<sup>68</sup>

Örgüt kültürü, sosyal kültürün pek çok özelliğini kapsamaktadır. Bu yönüyle de örgüt üyelerine farklı bir kimlik vererek, örgüte bağlanmalarına yardımcı

<sup>67</sup> G. N. Berberoğlu, S. Besler, H. Z. Tonus, “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, **Anadolu Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi**, 1998, C.XIV, S.1-2, s.31.

<sup>68</sup> M. Kemal Öktem ve diğerleri, “Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma”, **Hacettepe Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi**, Journal Economics and Administrative Sciences, 2003, C.21, S.1, s.169-188.

olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Dolayısıyla örgütsel kültür, çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizması olmaktadır.<sup>69</sup>

Genel bir bakış açısıyla, örgütlerin kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabilmeleri açısından, işlerlik kazandıracakları, plan, program, politika, strateji, çalışma ilkeleri, kurallar, roller ve geleneklerinden oluşmuş destekleyici unsurlarla bir kültürel kimlik sahibi olmaları gerekmektedir. Bu noktada örgüt kültürü, işletmeleri diğer örgütlerden farklılaştırarak, kendine özgü bir kimlik statüsü kazandıran kültürel unsurların tümünü ifade eder.

### 2.1.1. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürünün öneminin anlaşılması, özellikle ekonomik örgüt birimlerinde, yani işletmelerde, insana önem verilmesinin gelişim aşaması olmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, örgütsel etkinliğin ve değişimin başarılmasında önemli bir öğedir. Bunun sebebi derinden inanılan ve bağlanılan inançlara dayanmaktadır. Örgütte yönetimin değişimi ve performansın artırılmasına neden olan bir çevre yaratma işlevi görmektedir. Örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine engel olan, değişime direnç veya örgüte bağlı olmama gibi engelleri kaldırmak gibi misyonlar üstlenmektedir.<sup>70</sup>

Örgüt kültürünün işletmelerce güçlendirilmesi ve işletme için avantaj yaratacak şekilde kullanılması günümüzde önem kazanmış ve işletmeler açısından rekabet avantajı sağlar hale gelmiştir. Örgüt kültürünün işletmenin amaç ve politikalarına uyarlanması, veya bu kültürene uygun amaç ve politikaların oluşturulması; örgüt üyelerinin örgütün hedeflerini benimsemesini, uyumlu ve etkin örgüt faaliyetleri gerçekleştirmesini, verimlilik gibi temel ve istendik amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırır.<sup>71</sup>

<sup>69</sup> Vehbi Çelik, **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2000, s.46.

<sup>70</sup> Z. Akıncı Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.63.

<sup>71</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 7. Baskı, İstanbul, 2001, s.166.

Örgüt kültürünü büyük oranda etkileyen, işletmenin içinde yer aldığı sektörler, toplumsal değerler ve inançlar bütününden oluşmuş bir takım faktörler bulunmaktadır. Bunlar; örgütün yapısı, müşterileri, ürünleri, büyüklüğü, yerleşim yeri, finans şekli, toplumdaki ahlaki değer ve inanç sistemleri olarak belirtilebilir. Örgütlerde, örgütsel başarıya yönelik bir geleceğe yön verecek sağlıklı stratejiler geliştirilmesi ise çevrenin değerleri ile şekillenir. Stratejilerin değişmesi, kültürlerin değişmesiyle mümkün olmaktadır. Bu tarz bir değişim için, örgüt kültüründe bir değişim yaratılarak, yenilikler için kültür alt yapısı oluşturulmalıdır. Eski değer ve inançların yerine yeniliklere uygun yeni inanç ve değer sistemi getirilmesinde örgüt içi kültür etkileşimi önem taşır. Bu bağlamda bilinçli stratejilerin seçilmesi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin örgütsel değişimin gerçekleşmesinde önemli bir rol üstlendiği belirtilebilir.<sup>72</sup>

Bir örgüt kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Buna bağlı olarak şu şekilde belirtilebilir; kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, duygu ve düşünceler, örf, adet ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır. Örgüt kültürü davranışlara, hareketlere ve örgüt personelinin beklentilerine işaret eder.<sup>73</sup>

İşletmelerin iş yaşamındaki gereksinimlerini karşılayacak şekilde kültürlerini canlı tutmaları gerekmektedir. Örgütler açısından önemli olması gereken, var olan kültürü anlamaktır; çünkü işletme kuruluşu içinde yapılan her şeyi bu kültür belirler ve yönlendirir.<sup>74</sup> Dolayısıyla örgüt kültürü, çalışanlara örgütün misyonu, vizyonu, örgütteki güç ve yetki paylaşımının nasıl olduğu, iletişimin nasıl gerçekleştiği, örgütün dünyaya bakış açısının hangi boyutlarda olduğu konularında bilgiler sağlayan bir araç konumundadır.

Hızlı bir değişim yaşayan günümüz iş dünyasında örgüt kültürü, değişen çevre koşullarında amaçların unutulmamasını sağlayarak, yol gösterici bir kontrol aracı

<sup>72</sup> Erol Eren, Necdet Timur, **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniv. Yay., No: 967, s.330.

<sup>73</sup> Çağlar, **a.g.m.**, s.4.

<sup>74</sup> Şevki Özgener, "Bir Kalite Güdüsünün Yaratılmasında Şirket Kültürünün Rolü", **Erciyes Üniv., Nevşehir İ.İ.B.F. Yay.**, 2003, <http://bahadirakin.tripod.com/kalitegudusu.htm>, (20.12.2004).

olmakta, örgüt için önemli faktörleri belirlemekte, bireylerin davranış biçimlerini ortaya koymakta, bireyler arası etkileşim biçimini belirlemekte, örgütsel kimliği oluşturmakta, ortak inanç ve değerlere bağlılık yaratılmasını sağlamaktadır.<sup>75</sup>

Başarılı örgütlerin en önemli ortak özelliklerinin güçlü kültürlere sahip olmaları dolayısıyla, kültürel dinamiklerin bir örgütün başarısındaki en temel unsurları içerdiğini ve kritik bir misyon üstlendiğini göstermektedir.<sup>76</sup>

Bir örgütte var olan kültürün, yönetim uygulamaları üzerinde ciddi oranda bir dönüştürücülük etkisi bulunmaktadır. Örgütsel davranış alanındaki araştırmacıların çoğu, yönetimin doğrudan kültüre bağlı olduğu konusunda fikir birliği içindedirler. Günümüzde örgütsel kültür ve tavırlardan oluşan bu etkiyi arttıran faktörler şu şekilde sıralanabilir:<sup>77</sup>

- Örgütlerde insan ögesinin oransal olarak artması,
- Toplumsal ve sosyal alanda demokratik ve insancıl (hümanist) değerlerin gittikçe önem kazanması,
- Günümüzde hızla ortaya çıkan gelişim ve değişim temposu,
- Bölge ya da ülke gibi çok büyük toplumsal sistemde ve örgütsel yapılarda gündeme gelen kalkınma ve reform hareketlerinin ivme kazanması,
- Uluslararası sermaye ve işgücü hareketinin, uluslararası ekonomik, toplumsal, siyasi ve askeri işbirliği çalışma ve çabalarının yoğunlaşması.

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından tam olarak benimsenirse ve örgüt çalışanları amaçlarını başaracak doğru hareketler içinde bulduklarında örgüt kültürü

<sup>75</sup> Ş. Sibel Özkaya, “Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri”, **T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Yayınları**, <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/ozelsayiekim/sibel.htm>, (08.11.2004).

<sup>76</sup> Mehmet Şekerciler oğlu, **İnsan Kaynaklarının Etkinliğinde Örgüt Kültürünün Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.P.Ü. S.B.E., Kütahya, 2001, s.26.

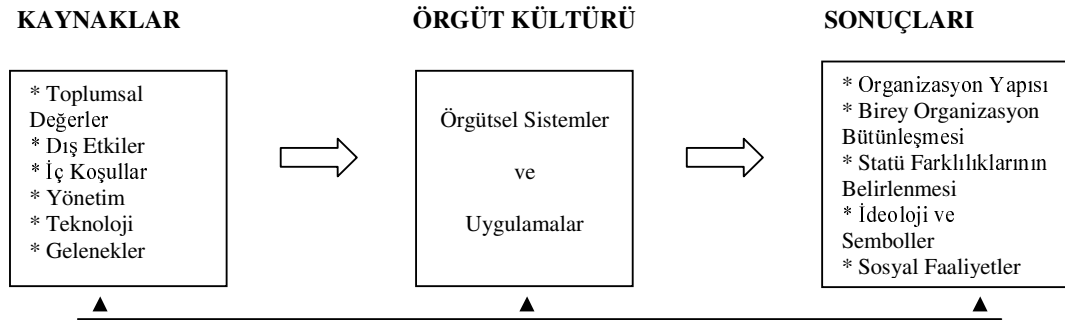
<sup>77</sup> Çağlar, **a.g.m.**, s.6.

örgütsel etkinliği olumlu yönde arttıracaktır.<sup>78</sup> Örgüt kültürünün örgütsel etkinlikteki rolü düşünüldüğünde, örgütler açısından son derece önemli ve geliştirilmesi gereken bir unsur olmaktadır.

### 2.1.2. Örgüt Kültürü Oluşum Sürecini Etkileyen Temel Faktörler

Örgüt içinde ortak bir kültürün oluşabilmesi, işgörenler arasındaki etkileşime bağlıdır. Örgüt kültürü, örgüt ortamında bir araya gelen bireylerin kendi aralarında etkileşim düzeyleri ile gruba girmekteki amaç, değer ve isteklerini tatmin etme güdüsüyle oluşturdukları bir oluşumdur. Bu oluşum karmaşık bir süreçtir. Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen bazı aşamalar bulunmaktadır. Bunlar; işletme sahiplerinin rolü, örgüt üyeleri, işletmenin faaliyet gösterdiği çevre olarak belirtilebilir.<sup>79</sup>

Örgüt kültürü toplumdan, örgütün faaliyetlerinden ve üyelerinden etkilenecek; örgüt bütününde uyulan kural, gelenek, değer, alışkanlık ve tutumlar biçiminde kendini göstermektedir.



### Sekil 2.1. Örgüt Kültürünün Oluşum Süreci

**Kaynak:** Güneş N. Berberoğlu, “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1990, C.VIII, S.1-2, s.156.

<sup>78</sup> E. Eren, L. Alpkın, E. Ergün, “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, **Doğuş Üniv., S.B.E. Dergisi**, 2003, C.4, S.1, s.56.

<sup>79</sup> Şişman, M., 2002, **a.g.e.**, s.66.

Şekil 2.1.'de görüldüğü üzere örgütlerin, kendine özgü kültürel özelliklerinin oluşmasında temel etken, toplumsal değerleri yani ulusal kültürleridir. Bu nedenle oluşan örgütsel kültürün pek çok özelliği ulusal kültür ile benzeşmektedir. Örneğin; bizim toplumumuzda gelenekselleşmiş olan bayramlar, örgütlere yasal izin süresi olarak yansımaktadır.<sup>80</sup>

Örgüt kültürünün oluşumu ile ilgili genel kabul görmüş görüşler şöyle belirtilebilir:<sup>81</sup>

- Örgüt kurucusu ile diğer yöneticiler örgüte kendi varsayım, değer ve artifaktlarını (gözlemlenebilen kültür) getirirler ve bunları örgüt üyelerine de benimsetirler,
- Örgüt kültürü, örgüt kurucusu ve diğer yöneticiler ile örgüt üyelerinin, iç bütünleşme ve çevreye uyum sorunlarını çözmek amacıyla girdikleri etkileşimlerden doğar.
- Örgüt üyelerinin örgüt kimliği, denetim, bireysel gereksinimler ve kabul görme sorunlarına ilişkin olarak geliştirdikleri çözümler, örgüt kültürünü oluşturur.

### 2.1.2.1. Örgüt Üyelerinin Rolü

İşletmenin kuruluşunda örgütte çalışacak elemanların, örgüt yapısına alınmasıyla örgüt kültürü oluşum süreci gelişim sürecine dönüşür. Örgüte giren elemanlar, işyerinde sadece çalışmalarıyla varolmazlar. İnsan olmalarının getirdiği duygu, düşünce, davranış ve içinde buldukları toplumun değerlerini de beraberinde örgüte taşırlar.<sup>82</sup> Örgütün sahip olduğu değerlere, misyona, vizyona uygun değer yargıları ve düşünceye sahip elemanların alımı, örgütün kültürel yapısına katkı sağlayıp, onu geliştirirken; örgüt değerlerine ters düşen bir elemanın alınması, elemandan yeterli verimin alınmasını olumsuz yönde etkiler. Birey de benzer durumda kalarak, içinde

<sup>80</sup> Güneş N. Berberoğlu, “Örgüt Kültürü ve Yönetel Etkinliğe Katkısı”, **Anadolu Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi**, 1990, C.VIII, S.1-2, s.156.

<sup>81</sup> Ali Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme**, Pegem Yayınları, Ankara, 2000, s.185.

<sup>82</sup> İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000, s.567.



bulunduğu örgüt yapısında hoşnut olamaz. Bu nedenle örgüt içine alınacak birey sadece teknik açıdan değil, kültürel açıdan da örgüt amaç ve değerlerine uygun olmalıdır.

Örgüt kültürünün tanımlanıp, ölçülebilmesinde ve belirlenmesinde esas olan bazı temel boyutlar söz konusudur. Etkili bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde örgütsel ilişkilere yön veren boyutlar şöyle sıralanabilir:<sup>83</sup>

- **Bireysel İnsiyatif:** Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk derecesi,
- **Risk Toleransı:** Çalışanların girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleri,
- **Yön:** Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performansın derecesi,
- **Bütünleşme:** Örgüt bünyesindeki ünitelerin, ne kadar bir arada ve koordineli bir şekilde çalışmaya teşvik edildikleri,
- **Yönetimin Desteği:** Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesi,
- **Kontrol:** Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı, işçi davranışlarını takip ve kontrol etmek için direkt yapılan denetimin miktarı,
- **Kimlik:** Çalışanların, kendi uzmanlık sahaları veya belirli çalışma gruplarından öte, örgütü bir bütün olarak görme ve tanımlama dereceleri,
- **Ödül Sistemi:** Kıdem süresi gibi değişkenlere bağlı olmadan, işçi performans kriterine dayanan ödüllerin (ücret artışı ve terfi gibi) derecesi,
- **Fikir Ayrılıklarına Verilen Tolerans:** Örgütte çalışanların fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği, işçilere verilen açık kritizm ve mücadele etme derecesi,
- **İletişim Modelleri:** Örgütsel iletişimin, resmi otorite hiyerarşisiyle ne kadarının sınırlandırıldığıının derecesi.

---

<sup>83</sup> Servet Özdemir, **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Pegem A Yayıncılık, 4. Baskı, 2000, s.125-126.

### 2.1.2.2. İşletme Sahiplerinin Rolü

Bir işletmenin kuruluş aşamasında, işletme kurucularının önemli etkileri bulunmaktadır. Örgüt yapısının oluşumuna kurucuların normları ve değerleri etki ettiği gibi, vizyon ve misyonları da kurulan işletmenin vizyon ve misyonlarına taşınır. Örgüt içinde çalışacak bireylerin seçimi de işletme kurucularına düşmektedir. İşletme sahiplerinin, yeni işletme için oluşturdukları kültür alt yapısı seçenekleri, bireylerdeki düşünce ve değer sistemiyle oluşacaktır. Bu nedenle işletme sahipleri seçecekleri bireylerin düşünce ve değerlerinin uygun düştüğü elemanları tercih edeceklerdir. Örgütün kuruluş aşamasında seçilen elemanlar, ileriki dönemlerde de çekirdek kadroyu oluşturur.<sup>84</sup> Bu rol tutumu, örgüt vizyonu ve örgüt kültürü açısından büyük önem taşır.

Örgüt içinde güçlü bir kültür oluşturulması, çalışanlarda ortak inanç, destek ve tutumların geliştirilmesi etkin bir yönetime, iletişime ve örgüt içine yönelik halkla ilişkiler faaliyetlerine bağlı olmaktadır. İşgörenlerin örgütün plan, politika ve strateji gelişmelerini takip edebilmelerine olanak tanımak ve örgüt üyelerinin sorunlarıyla ilgilenilmesi, sonuç itibarıyla örgüt içinde başarılı bir işlerlik kazanmış halkla ilişkiler geliştirilmesi, örgütsel kültür anlayışını güçlendirerek örgütlerin yapısını sağlamlaştırır.<sup>85</sup> Örgütsel başarının sağlam bir zemine dayandırılması ve örgütsel kazancın da sürekliliği açısından bakıldığında örgütsel yapı öncelikli öneme sahip olmaktadır.

### 2.1.2.3. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Çevre

İşletmelerde örgüt kültürünü etkileyen iki önemli çevre unsuru vardır. Birincisi; iç çevredir. İç çevreyi oluşturan unsurlar örgütün biçimi, biçimsellik derecesi, örgüt için ödül ve değerlendirme sistemleriyle birlikte işletmede kullanılan teknolojidir.<sup>86</sup>

<sup>84</sup> Özalp, a.g.e., s.567.

<sup>85</sup> Evrim Duyal, "Halkla İlişkiler Yönetimi Kapsamında Örgütlerde İletişim", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, S.2, s.1, [http://www.isguc.org/halkla\\_iliskiler.php](http://www.isguc.org/halkla_iliskiler.php), (10.10.2004).

<sup>86</sup> Terzi, a.g.e., s.30-31.

İşletmelerde örgüt kültürünü etkileyen çevre faktörlerinden ikincisi ise dış çevredir. İşletmeler kaynak gereksinimlerini, mal ve hizmet üretimlerini dış çevre için yaparlar. Bu çevreyi etkileyen faktörler; ekonomik, politik, yasal, sosyal değişme, gelişmeler ve rakip işletmelerdir. Özellikle işletmeleri etkileyen krizler, yeni yasal düzenlemeler ya da pazarın hedef kitlesindeki kültürel değişmeler, örgüt kültürünü de örgüte oranla benzer yönde değişime zorunlu hale getirir.<sup>87</sup>

Örgüt kültürü, bu bağlamda örgütlerin hedeflerine etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmeleri için örgütün iç ve dış çevrede kendine özgü bir biçimde tanınmasını sağlamaktadır.

## 2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Yönetim bilimi literatüründe sık olarak kullanılan ve örgüt kültürü kavramı ile yakın ya da benzerlikler taşıyan kavramların irdelenmesi ve aralarındaki ilişkinin boyutlarının açıklanması, örgüt kültürünün daha iyi anlaşılmasını sağlamak açısından yararlı olacaktır. Bu kavramlardan bazıları hakkında genel olarak bilgi verilmeye çalışılmıştır.

### 2.2.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı 1960'lı yıllardan itibaren örgüt kültürünün popüler hale gelmesiyle birlikte ele alınan ve üzerinde pek çok çalışma yapılan bir araştırma konusu haline gelmiştir. Örgüt iklimi; örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki personel tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikler bütünüdür.<sup>88</sup> Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava olarak da tanımlanabilir. Çünkü, örgüt kültürü bir örgütün yaşamı ile ilgili tüm değişkenleri kapsamaktadır.<sup>89</sup>

<sup>87</sup> Özalp, a.g.e., s.567.

<sup>88</sup> Nagehan Talat Arslan, "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme", **Süleyman Demirel Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi**, 2004, C.9, S.1, s.204.

<sup>89</sup> Muharrem Varol, **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1993, s.207.

Araştırmalarda örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının sık sık birbirleri yerine kullanıldığı bilinmektedir. Ancak, bu iki kavram farklı iki disiplinin etkisi ile ortaya çıkmıştır. Örgüt iklimi kavramının ortaya çıkmasında; sosyal psikoloji disiplininin, örgüt kültürü kavramının ortaya çıkmasında ise; antropoloji disiplininin etkileri bulunmaktadır.

Örgüt iklimi kavramının içeriğini, personel tarafından algılanan ve bireyin davranışlarında etkide bulunan psikolojik çevre ve personelin çalışma çevresi ile ilgili algıları oluştururken; örgüt kültürünün içeriğini personelin kendi arasındaki etkileşimler sonucu oluşan ortak değerler, normlar, anlamlar ve sembolik ifadeler oluşturmaktadır.<sup>90</sup>

Örgüt iklimi herhangi bir örgütteki personelin daha çok davranışsal ve tutumsal özelliklerini yansıtmakta, deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise örgütsel değerleri içermekte, grup üyelerine paylaşılmış duygu ve düşünceleri sunmaktadır. Örgüt kültürü kavramının örgüt iklimi kavramına oranla daha kalıcı olduğu kabul edilmektedir. Her iki kavramın da örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkileri olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin davranışlarında süreklilik ve uyum sağlayarak, bu yolla örgüt ikliminin oluşmasında etkili olur. Ayrıca, örgüt iklimi ancak belli bir kültürü olan örgütlerde gelişir.<sup>91</sup>

Örgüt ikliminin anlaşılması, değişik yönetim biçimlerinin, örgütte çalışan kişiler, örgütün başardığı işler ve örgütün sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olur.<sup>92</sup> Örgüt iklimi, belli bir örgüte ait, örgütün üyeleri, örgütün yapısı ve çevresiyle ilgili bir dizi özellikler bütünüdür.

Örgütsel iklim, bir örgüt açısından o örgütteki mevcut koşulların çalışan insanlar tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmektedir. İklim, bir örgütle ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini belirten bir kavramdır. İşgörenlerin davranışsal ve tutumsal

<sup>90</sup> Arslan, **a.g.m.**, s.215.

<sup>91</sup> **A.g.m.**, s.217.

<sup>92</sup> Akat ve diğerleri, **a.g.e.**, s.325.

özelliklerini sergilemekte ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır.<sup>93</sup> Kısaca, örgütsel kültür, örgütün ne olduğu hakkında bilgi verirken; örgüt iklimi, işgörenlerin örgütün ne olduğu hakkındaki düşünce ve inançlarının bir göstergesi olarak ifade edilebilir.<sup>94</sup>

Örgüt iklimi, çalışanların örgüt kültürüne dönük ortak algılamalarını yansıtır. Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının bir parçası olmak durumunda değildir; çalışanların çevrelerinde duyabilecekleri bir şeydir, örgüt kültürü ise çalışanlar nereye giderlerse, nerede olurlarsa beraberlerinde götürdükleri bir şeyi ifade eder.

Örgüt iklimine etki eden temel etmenler; kişilerin güdülenmesi, önderlik tarzları ve örgütsel iletişimidir. Bu üç temel işlevden doğan örgütün özellikleri, gözetim ve yönetim gibi etmenler örgütsel iklimi belirleyen temel güçlerdir. Örgüt kültürü çalışanların örgütün sahip olduğu kültürel nitelikleri nasıl anladıkları, yorumladıkları ile ilgilidir, çalışanların bu niteliklerden hoşlanıp hoşlanmaması ile ilgilenmez.

Örgüt iklimi üç değişken grubu içermektedir. Bunlar; çevresel değişkenler (örgütün yapısı gibi bireyin dışındaki değişkenler), bireysel değişkenler (örgüte bireyin birlikte getirdiği yetenek, davranış ve güdüleri), sonuç değişkenleri (kişisel ve çevresel değişkenler bağlı olarak düşünülen, tatmin, verimlilik gibi değişkenler) olarak belirtilebilir. Bu değişkenler göz önüne alındığında ise örgüt iklimi, çevresel ve bireysel değişkenler arasında bir etkileşim olarak görülebilir.<sup>95</sup>

Örgüt iklimi hakkında; kapsamlı olarak örgütteki personelin davranışına etkide bulunan, örgütsel yapı, hiyerarşik düzen, ücret, denetim, çatışma, önderlik gibi unsurların bir bütün olarak algılanması sonucu oluşan ve örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran öğelerin toplu tasviri şeklinde genel bir

<sup>93</sup> Vehbi Çelik, "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., 1993, S.1, s.24.

<sup>94</sup> A. Aycan Gönenli, **Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Anatolia Seramik A.Ş.'de Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.P.Ü. S.B.E., Kütahya, 2004, s.27.

<sup>95</sup> Nezahat Güçlü, "Örgüt Kültürü", **Kırgızistan Türkiye-Manas Üniv., Sosyal Bilimler Dergisi**, s.9, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>, (20.08.2005).

tanımlama yapmak mümkündür.<sup>96</sup> Sonuç itibariyle, örgüt kültürü çalışanlar tarafından benimsenen norm ve değerler üzerinde odaklaşmakta ve iklimi kapsamaktadır. Örgüt iklimi ise kültürün içerisinde spesifik bir bölümü ifade etmektedir.

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları arasındaki farklılıkların bazı yönlerden karşılaştırılması Tablo 2.2.'de belirtilmektedir.

**Tablo 2.2. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Araştırmalarının Karşılaştırılması**

| FARK KAYNAĞI      | ÖRGÜT KÜLTÜRÜ                          | ÖRGÜT İKLİMİ                                  |
|-------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------|
| DİSİPLİN          | Sosyoloji, Antropoloji                 | Psikoloji, Sosyal Psikoloji                   |
| YÖNTEM            | Nitel, Etnografik Teknik, Dil Analizi. | Nitel, Alan Araştırması, Çok Yönlü İstatistik |
| BAKIŞ AÇISI       | Emik (Yerel)                           | Etik (Evrensel)                               |
| ÇÖZÜMLEME BİRİMİ  | Temel Değer ve İnançlar                | Yüzeysel Görünümler                           |
| İÇERİK            | Sayıtlar ve İdeolojiler                | Davranış Algılanması                          |
| SOYUTLUK SEVİYESİ | Soyut                                  | Somut                                         |
| BİLGİ TEORİSİ     | Durumsallık ve Öznellik                | Karşılaştırma ve Genellik                     |
| ZAMAN ALGISI      | Tarihsel Evrim                         | Anlık Durum                                   |
| TEORİK TEMEL      | Sosyal Yapı / Eleştirel Teori          | Levin'in Alan Teorisi                         |

**Kaynak:** Serap İnceler, Sadegül A. Altun, “Örgüt Kültürü ve İklimi”, **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, A.İ.B.Ü. Eğitim Fakültesi Seminer Çalışması, s.4, [http://saa.ibu.edu.tr/Serap\\_files/frame.html](http://saa.ibu.edu.tr/Serap_files/frame.html), (01.01.2005), ayrıntılı bilgi için bakınız; Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002, s.157.

<sup>96</sup> Arslan, a.g.m., s.215.

Örgütlerde yer alan başarılı bir örgütsel iklimin şu özellikleri taşıması gerekmektedir.<sup>97</sup>

- Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyumu,
- Sosyo-teknik sistemin isteklerine dayalı örgüt yapısı,
- Katılıma açık demokratik işleyiş,
- İşgörenlerle ilgili politika ve uygulamalarda adil olunması,
- Yapılan işe uygun yöneticilik tarzları,
- Birey ve örgüt arasında psikolojik kontrolün kabulü,
- Örgütün farklı düzeylerinde karşılıklı güven, ilgi ve destek,
- Zıtlaşmayı önlemek üzere çatışmaların açıkça tartışılması,
- Ödüllendirmede tarafsızlık,
- İnsanların gereksinim ve beklentilerinin, farklılıklarının tanınması,
- Çalışma yaşamının kalitesine özenme,
- Kişisel gelişme ve kariyer gelişimi için fırsat tanınması,
- Örgüte bağlılık, kimlik duygusu, değerli bir birey olduğuna inanma.

Örgütlerde sağlıklı bir örgütsel iklimin oluşturulması aynı zamanda örgütsel etkinliğin sağlanmasında temel oluşturan güçlü bir örgüt kültürü yaratılmasının ve sürdürülmesinin de gelişim aşaması olmaktadır.

### 2.2.2. Örgütsel Kimlik

Kimlik kavramının bazı kaynaklarda kültür kavramının karşılığı olarak kullanıldığı bilinmektedir. Örgütsel kimlik düşünsel ve kültürel faktörleri içermektedir.

Örgütsel kimlik, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ifade eden özellikler bütünü olarak ifade edilebilir. Bu kimlik, örgüt kültürüne ve örgütün kendi içinde yarattığı örgütsel iklimine bağlı olarak oluşmaktadır. Bir örgütün kendini tanıtmaya ve ifade etme şekli olarak tanımlanabilen örgütsel kimliği, örgütün iç ve dış hedef kitlelerine kendisini tanıtmak için ürün, hizmet ve çevreye duyarlılıklarını

<sup>97</sup> Gönenli, a.g.e., s.28.

kullanarak yaptıkları toplam iletişim çabalarını kapsamaktadır.<sup>98</sup> Örgütsel kimlik, üyelerin kendi örgütlerine ilişkin algılarını, düşüncelerini ve hislerini göstermektedir. Örgütsel kimliğin örgütte ortaklaşa olarak oluştuğu varsayılmaktadır. Bu ortak kimlik, liderliğin önemli bir işlevi olarak kabul edilmekte, üyeler ve yönetim arasındaki uyuma göre şekillenmektedir.<sup>99</sup>

Örgütlerin başarılı ve uzun ömürlü olabilmelerinde, sadece yatırımın karlılığını ön plana alan sermaye optimizasyonu değil, onu destekleyen insan optimizasyonu da tamamlayıcı bir unsur olarak yer verildiği bir örgüt kimliğinin geliştirilmesi gerekir.<sup>100</sup> Güçlü bir örgüt yapısı her şeyden önce öz değerler ve sosyal amaçlardan oluşan bir örgütsel kimliğe gereksinim duyar. Örgütsel kimlik, örgütün kendi içinde geliştirmiş olduğu kültürüne göre biçimlenmektedir.

### 2.2.3. Örgütsel Psikoloji

Örgütsel psikoloji, yabancı kaynaklarda “Human relations”, literatürümüzde ise “Beşeri ilişkiler”, “Endüstriyel psikoloji”, “Örgütsel davranış” gibi yakın anlamlar taşıyan kavramlarla birlikte kullanılmaktadır.<sup>101</sup>

Örgütsel psikoloji, işletme yöneticilerinden işgörenlere kadar çalışan tüm insan ve grupların ilişkilerini; karşılaştıkları sosyal, ruhsal, duygusal sorunlarını ve çözüm yollarını araştırmayı amaçlayan bir disiplindir.

Çağdaş işletmecilik anlayışı içinde örgütte çalışan bireyi, bireylerden oluşan grup ve örgütü bütünleşme olgusu içinde sosyal bir organizma olarak tanımlayan örgütsel psikoloji, örgüt içi bekleyişler ve amaçlar arasında bir denge unsuru görevini üstlenmektedir. Örgütsel psikoloji, örgütte ekonomik kaynakların yaratılması ve geliştirilmesinden çok, insan kaynağını örgütün en değerli varlığı olarak görür ve onun

<sup>98</sup> Vural, **a.g.e.**, s.179.

<sup>99</sup> Şişman, M., 2002, **a.g.e.**, s.164.

<sup>100</sup> Taner Acuner, “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, **Dokuz Eylül Üniv., S.B.E. Dergisi**, 2000, C.2, S.2, s.6.

<sup>101</sup> Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s.1.



davranışlarını olumlu yönde geliştirmenin yollarını araştırır.<sup>102</sup> Bireye, düşünce, duygu, öneri ve çalışma özgürlüğü tanıyarak onun yaratıcı gücünden en yüksek ölçüde yararlanmaya çalışır. Bireyin kişilik yapısını ve davranış özelliklerini tanımaya yarayacak yöntemlerin geliştirilmesini sağlar. Örgütteki yeri ve yaptığı işin önemi ne olursa olsun, ayırım gözetmeksizin herkese eşit ve insancıl davranma, saygılı olma, güven duyma ve herkesin mutlu olduğu bir işletme yaratma amacını güder. Bu amaca ulaşmak için sadece etkin ve verimli bir çalışma ile üretimin ve karın artırılmasını değil, bir o kadar çalışanların mutluluğu, özlem ve beklentilerini karşılama yol ve yöntemlerinin araştırılmasına yönelir.<sup>103</sup>

Örgütsel psikoloji, örgütsel amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde önem teşkil eden güçlü bir örgüt kültürü yaratılmasına temel oluşturan zemini sağlamada önemli bir misyon üstlenmektedir.

#### 2.2.4. Örgütsel Sağlık

Örgütsel sağlık kavramının temelini oluşturan ilk araştırmacı 1960 yılında gerçekleştirdiği örgüt sağlığı teorisiyle Mathews Miles'tir. Miles'e göre sağlıklı bir örgüt modelinin tanımı, sadece çevresinde yaşamını sürdürmekle kalmayan, sürekli olarak gelişen ve kendi yeteneklerini geliştirebilen bir örgütü ifade eder.<sup>104</sup>

Miles örgütsel sağlıkla ilgili olarak sağlıklı bir örgütte bulunan özellikleri şu şekilde belirtmiştir:<sup>105</sup>

- Amaçlar üzerinde yoğunlaşmak,
- Yeterli bir iletişim,
- Gücün olabildiğince dengeli ve eşit dağılımı,
- Kaynakların etkin kullanımı,

<sup>102</sup> A.g.e., s.2.

<sup>103</sup> Acuner, a.g.m., s.1-3.

<sup>104</sup> Serpil Aytaç, "Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2003, C.5, S.2, <http://www.isguc.org.>, (27.12.2004).

<sup>105</sup> Sadegül Akbaba Altun, **Örgüt Sağlığı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.34-35.

- Örgüte bağlılık ve bütünleşme,
- Üyelerin moral düzeyi,
- Örgütün yenilik yanlısı olması,
- Örgütün çevreye göre özerkliği,
- Değişmelere uyum yeteneği,
- Örgütün problem çözme yeterliliği.

Genel olarak bu özelliklerle güçlü örgüt kültürlerinin özellikleri arasındaki benzerlik dolayısıyla, örgüt kültürünün örgütsel sağlığı belirlediği ifade edilebilir.

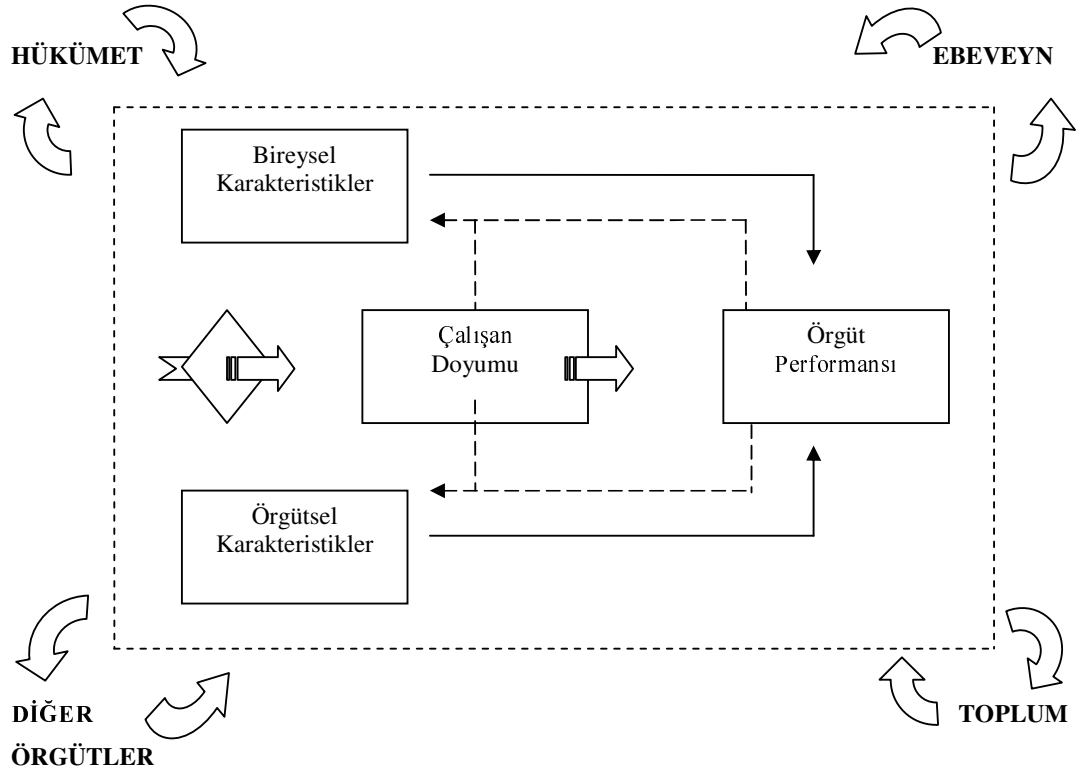
Dünya Sağlık Örgütü (WHO), örgüt sağlığı boyutlarını dört ana başlık altında incelemektedir.<sup>106</sup>

- **Çevresel Faktörler:** İşyerinin fiziki ortamı, gürültü, ısı, ışık, tehlikeli maddeler, makineler gibi çalışma alanı.
- **Fiziksel Sağlık:** Örgütte çalışan bireylerin fiziki sağlığı, hastalık, yaralanma, ilaçla tedaviyi kapsar.
- **Psikolojik Sağlık:** Çalışanların kendine güven, stres, depresyon, kaygı ve davranış stilleri ile ilgilidir.
- **Sosyal Sağlık:** İşyerindeki arkadaşlıklar, sosyal destek, işyeri ilişkileri ve iş dışındaki yaşamla ilgilidir.

Örgüt sağlığını belirleyen faktörler; içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki bölümde incelenebilir. Şekil 2.2.'de örgüt sağlığını etkileyen faktörler gösterilmektedir.

---

<sup>106</sup> Aytaç, a.g.m., s.1.



### **Şekil 2.2. Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler**

**Kaynak:** Serpil Aytaç, “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2003, C.5, S.2, <http://www.isguc.org.>, (27.12.2004).

Şekil 2.2.'de belirtildiği üzere dış çevre faktörleri olarak toplum, aile, örgütler, hükümet politikaları örgütsel sağlığa etki etmekte, iç faktörler olarak ise; örgüt üyelerinin bireysel karakteristikleri, örgüt yapısı, örgüt kültürü, işgören tatmini faktörleri örgütsel performansı etkilemektedir. Bireysel ve örgütsel karakteristikler, bireysel ve örgütsel bazda olumlu ya da olumsuz etki yaratarak, örgüt sağlığı göstergelerinin ne yönde olduğu konusunda bilgi sağlamaktadır.<sup>107</sup>

Bir örgütteki örgüt sağlığı ve örgüt kültürü boyutları birbirlerinin hem belirleyicisi hem de etkileyicisi konumunda bulunmaktadır.

<sup>107</sup> A.g.m., s.1-2.

### 2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ

Örgütsel kültürün tanımı konusunda olduğu gibi temel öğeleri konusunda da değişik yaklaşımlar söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla kültürü oluşturan boyut ve öğeleri birbirinden bütünüyle soyutlayarak ele almak mümkün olmamaktadır. Ancak pek çok araştırmacı örgüt kültürünün temel öğelerini temel sayılılar, temel değerler ve artifaktlar olmak üzere üç boyutta açıklamaktadırlar. Bütün araştırmaların temelinde yatan örgütsel kültür öğelerinin oluşmasında, örgüt kültürünün içerdiği bazı nitelikler maddeler halinde şu şekilde belirtilebilir:<sup>108</sup>

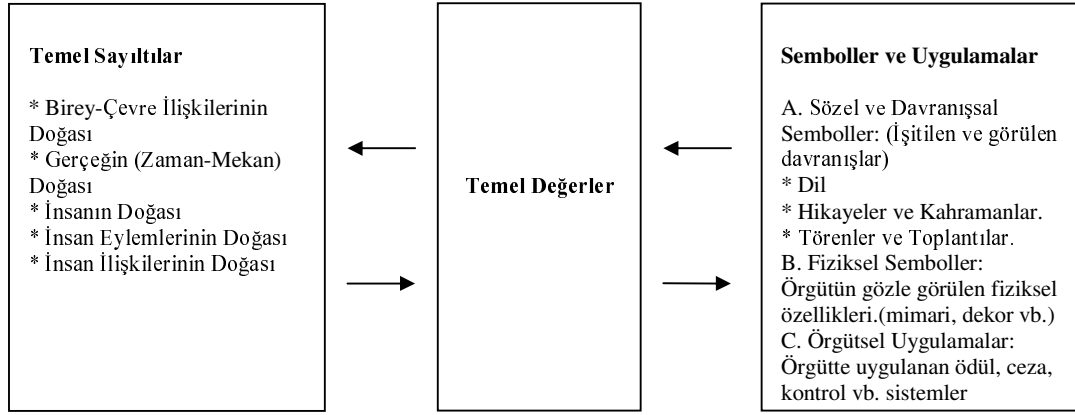
- Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki bütün faaliyetlerin yapılış biçimidir.
- Örgüt kültürü, örgüt içindeki bütün bireylerin paylaştıkları temel değerler ve normlardır.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin bilişsel yapılarının ve algılarının dayanağını oluşturur.
- Örgüt kültürü, örgütte paylaşılan davranış kurallarının bütünüdür.
- Örgüt kültürü, örgütte paylaşılan temel inanç ve varsayımlardır.
- Örgüt kültürü, örgütte paylaşılan semboller sistemi bütünüdür.
- Örgüt kültürü, örgütteki paylaşılan kavram, duygu, anlam, ideoloji, tutum ve beklentiler toplamını oluşturur.

Örgüt kültürünün öğelerini belirlemeye yönelik yaklaşımlarda, ortak inanç ve varsayımlar; düşünsel anlamda bir boyutu, örgüt içinde gerçekleştirilen çeşitli eylemler, törenler, tavırlar ve benzeri etkinlikler; davranış biçimleri boyutunu, örgütte kullanılan semboller, teknolojiler, kahramanlar gibi somut öğelerde bir diğer boyutta ele alınarak incelenmektedir.

Örgüt kültürünün temel öğeleri ve bu öğelerin birbirleriyle olan karşılıklı etkileşimlerine Şekil 2.3.'de yer verilmiştir.

---

<sup>108</sup> Şişman, M., 2002, **a.g.e.**, s.84.



### **Şekil 2.3. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri ve Bu Öğelerin Karşılıklı Etkileşimleri**

**Kaynak:** Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü, Eskişehir İl Merkezinde İlkokullarda Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Mart 1994, S.732, No:39, s.68.

#### **2.3.1. Temel Sayılıtlar**

Temel sayılıtlar, örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrular ve insan ilişkilerinin doğasına dair temel olarak paylaştıkları inançları ifade eder.<sup>109</sup>

Bir topluluk, grup ya da örgütün kendisi ve başkaları hakkında bir takım gizli sayılıtlarının, inançlarının varlığı pek çok bilim adamı tarafından kabul edilmektedir. Bu sayılıtlar, örgüt kültürünün iç dünyasını, özünü oluşturmaktadır. Sayılıtlar ya da varsayımlar, bir grubun üyelerine düşünme, hissetme, yargılama ve ilişkilerinde temel bir algı dayanağı oluşturmaktadır.<sup>110</sup> Ayrıca varsayımlar, örgüt içinde örgütsel sorun çözme sürecinde başarılı kanıtlanmış yöntemler olduklarından, örgüt işgörenlerinin sorgulama alanından çekilerek tartışmasız kabul edilir ve bilinçaltına yerleşirler.<sup>111</sup>

<sup>109</sup> Güçlü, a.g.m., s.5.

<sup>110</sup> Çelik, V., 2000, a.g.e., s.47.

<sup>111</sup> Suna Tevrüz, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği Yay., Ankara, 1996, s.91.

Bir örgütte var olan örgüt kültürünün araştırılmasında tek gereklilik, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel varsayımların ve bu temel varsayımlardan gelen ya da elde edilen bilgi yönetiminin anlaşılmasına, analiz edilmeye çalışılmasıdır.<sup>112</sup> Dolayısıyla, örgüt kültürünün özünü oluşturan sayıtlar (varsayımlar), örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını ve dünyayı algılama biçimlerinin göstergesidir.

### 2.3.2. Temel Değerler

Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere ve diğer insanları değerlendirme ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir.<sup>113</sup> Değer, kelime anlamı olarak üstün tutulan, ulaşılmak istenen, iyi, doğru, güzel gibi anlamlar içeren soyut bir kavramdır. Değerler daha çok olanı değil, olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi arzulanan soyut davranış biçimleridir. Değerler, insanların düşünce, tutum ve davranışlarının gerçekleşmesinde bir ölçüt görevi görür. Temel değerler ya da paylaşılan değerler, insanların bir araya gelmesinde kritik bir rol oynamakla beraber, kültüre mensup çalışanlar için kuvvetli bir motivasyon unsuru taşırlar.

Örgütlerde kültür, bireylerin paylaştıkları değerler ve inançlarla başlar. Örgütteki değerlerin tümü, örgüte özgü bir temel anlayış sistemi oluşturarak, iç-dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde yapıcı bir misyon üstlenir.<sup>114</sup>

Değerler, taşımış oldukları vurgulara ve yönelimlere göre aşağıdaki gibi bir gruplanmaya tabi tutulmaktadır:<sup>115</sup>

- **Kurumsal Değerler:** Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.
- **Ekonomik Değerler:** Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.

<sup>112</sup> Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, The Levels Of Culture, Jossey-Bass A Wiley Imprint, USA., 2004, Third Edition., Part 2, p.36.

<sup>113</sup> Şişman, M., 1994, **a.g.e.**, s.65.

<sup>114</sup> Vural, **a.g.e.**, s.159.

<sup>115</sup> P. Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, USA, 1989, p.119.

- **Estetik Değerler:** Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.
- **Sosyal Değerler:** İnsan sevgisi ve ilişkilere dair taşınan değerlerdir.
- **Politik Değerler:** Güç kazanma ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.
- **Kutsal Değerler:** Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler.

Değerler, toplumsal bütünselliğin ve birliğin sağlanmasında toplumsal yapının ayrılmaz bir parçasıdır. Günlük yaşamda değerler, sosyal bir grubun üyesi bireylerin temel algı dayanağıdır. İnsan yaşamında ve toplumsal yaşamda olduğu gibi, örgütsel yaşamda da değerler önemli bir yer tutar. Değerler, örgüt içinde herkese, birlikte çalışma sonucu erişebilecekleri hedefleri gösterme, o hedeflere ulaşmada kullanılacak ana noktaları gösterme, kişilere günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterme gibi önemli işlevlere sahiptirler.<sup>116</sup>

Örgütler açısından değerler, örgütte neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçütlerdir. Pasqual Gagliardi 1986 yılında yaptığı araştırma çalışmasında örgütlerde değerlerin dört aşamada oluştuğunu belirlemiştir:<sup>117</sup>

- Örgüt kurucuları, örgütün kuruluş aşamasında bir vizyon edinirler. Örgüt üyelerinin görevlerini tanımlarken bir takım değerlendirme kriterlerine ve öznel inançlara sahiptirler. Kurucular, eğitimlerine, tecrübelerine, çevre hakkındaki bilgilerine dayanarak, rakiplerinden önce daha iyi, daha yeni bir ürün üreteceklerine ve iyi bir geleceğe sahip olacaklarına inanırlar.
- Liderin temel inançlarına dayalı olan davranışı arzulan sonuca verdiğinde, tecrübeyle kanıtlanmış olur ve referans olma özelliği kazanır. Bu aşamada örgüt üyelerince paylaşılr hale gelir.
- İstenilen sonuçlar başarıyla devam ettiğinde örgüt dikkatini sonuçlardan uzaklaştırarak, harekete geçirici unsurları tanımlamaya daha

<sup>116</sup> Gürgeç, a.g.e., s.165.

<sup>117</sup> Pasqual Gagliardi, "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework", **Organization Studies**, İtalya, 1986, p.121-122 ; Terzi, a.g.e., s.43'deki alıntı.

çok konsantre olur. Sonuç, örgüt tarihinde geçici izler taşırken, harekete geçirici unsur, baki kalarak idealleşir. Dolayısıyla örgüt, sonuçlar için değil, harekete geçirici unsurlar için mücadele eder.

– Bu aşamada paylaşılan değerler, tüm işgörenlerce sorgusuz bir biçimde kabul görmüştür. Artık, bu değer otomatik olarak davranışı etkiler duruma gelir.

Örgütlerin başarılı olabilmesinde baskın ve tutarlı bir grup paylaşılan değerler sistemi geliştirmesinin gerekliliği kaçınılmazdır. Öyle ki; Amerika’da seksen ayrı işletmenin kültürel ortamlarını incelemeye yönelik yapılmış bir araştırmada, değer kavramına önem veren başarılı örgütlerin ortak özellikleri arasında şu maddeler yer almaktadır:<sup>118</sup>

- İşlerin nasıl yürütüldüğüne dair açık ve kesin bir felsefeye sahiptirler.
- Yönetimler, temel değerleri organizasyona iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen göstermektedir.
- En alt kademedeki görevliden, yönetimin en üst düzeyine kadar örgüt için çalışan herkes, bu değerleri bilmekte ve paylaşmaktadır.

Değerler, kültürün daha çok gözlemlenemeyen öznel ve içsel yönünü oluştururlar. Örgütsel sorunların çözümünde uygun kabul edilen çözüm şeklini gösterirler. Örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır. Örgütte egemen olan ve paylaşılan değerler, örgütte dayanışma sağlayan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan öğelerdir. Örgütte paylaşılan değerler şu işlevleri yerine getirmektedirler:<sup>119</sup>

- Belirli bir değeri olan olağan eylemlerin, önemli eylemlere dönüşmesine yardım ederler.
- Örgütü toplumun etkili değerlerine bağlarlar.
- Ayırt edici bir rekabet avantajı sağlarlar.

<sup>118</sup> Cem Kozlu, **Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, Bilkom Yayınları, İstanbul, 1986, s.61.

<sup>119</sup> Terzi, **a.g.e.**, s.42.



Değerler, örgütteki bireyler arasında birlik ve beraberlik duygusunun kazandırılmasında, örgüt amaçlarıyla bütünleşmelerinde, örgütte güven duygusunun gelişmesinde, olumlu davranış ve tutumların pekiştirilmesinde büyük yararlar sağlarlar.

### 2.3.3. Artifaktlar

Artifaktlar veya diğer bir ifadeyle gözlemlenebilen kültür, daha çok kültürün gözle görülebilen yönlerini, teknolojisini, sanatları, mitleri, sembolleri ve efsaneleri; yani görülebilen veya duyulabilen, fakat deşifre edilemeyen davranış örüntülerini içerir.

Artifaktlar; örgütün fiziksel çevresinin yapısı, dili, teknolojisi ile ürünleri, sanatsal yapıtları, stilleri, tavırları, duygusal gösterileri (törenleri), mitleri, örgütle ilgili hikayeleri, normları, sembolleri, adetleri ve seremonileri gibi örgütün gözlenebilen unsurlarıdır.<sup>120</sup>

Gözlemlenebilen kültür ya da artifaktlar, sözel, davranışsal ve fiziksel artifaktlar olarak sıralanabilir. Sözel artifaktları; örgütsel dil, hikayeler ve mitler, davranışsal artifaktları; rituel, adet, ayin ve törenler, fiziksel artifaktları; örgüt mimarisi, fiziki yerleşim ve teknolojileri, iş elbiseleri, teknoloji ve üyeler tarafından sergilenen sanat ya da sanatsal yapıtlar oluştururlar.<sup>121</sup>

Genel olarak artifaktlar, işletmenin kültürünü üreten ve yeni üyelerin kültürü öğrenmelerini sağlayan araçlardır. Gözlemlenebilen kültür, örgütteki faaliyetlerin nasıl gerçekleştiği yönünde yeni gelenlere öğreti metodlarını iletir. Kültürel artifaktlar, işgörenlerin birbirleriyle ve fiziksel çevreleriyle etkileşimlerinde aracılık görevi üstlenir.

---

<sup>120</sup> Schein, E. H., 2004, **a.g.e.**, p.25.

<sup>121</sup> Türk, **a.g.m.**, s.4.

### 2.3.4. Örgütsel Dil

Dil, semboller sisteminin en önemli nüvesi olmasının yanı sıra kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her örgütte, o örgütün üyelerince geliştirilmiş kendine özgü bir dil bulunmaktadır. Çalışanlar bu dili kabullenerek, örgüt kültürünün korunmasını sağlarlar. Örgütlerde var olan bu dile mecazlar, deyimler, sloganlar, şarkı ve marşlar, selamlaşma biçim ve ifadeleri, sözel-davranışsal semboller örnek olarak verilebilir.<sup>122</sup>

Dil, insanları etkilemede kullanılabilecek en temel sosyal araçlardan biridir. Söz konusu dil, sözlü-yazılı dil olduğu gibi beden dili de olabilmektedir. Bir örgütte egemen olan dil, o örgütün kültürü hakkında önemli bilgiler içerir. Örgütler veya örgütlerde görevli üyelerin işlerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgün örgütsel dilleri, örgütsel kültürün desteklenmesine yardımcı olur. O kültüre ait bireylerde bağlılık yaratır. Bu açıdan dil, örgütlerde kritik bir unsur olmaktadır.

### 2.3.5. Hikayeler ve Mitler

Hikayeler, örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler, bir grubun tarihini, inançlarını, paylaşılmış kültürünü yeni üyelere aktarır. Hikayeler, işgörenlerin daha önce dinlediği veya tanık olduğu geçmişteki olaylardır ve kültürel değerleri hatırlatıcı bir rol üstlenmişlerdir. Örgütsel hikayeler, örgüt içinde onaylanan ya da meşru görülen sosyal sınıf, statü ve güç yapılarını açıklar. Örgüt üyelerine rollerini tanıma ve tanıtmaya, kimin, nerede ve nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda yol gösterici bir görev üstlenirler. Hikayeler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşımaktadır.<sup>123</sup>

Mitler, genel olarak kritik edilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlar olarak tanımlanır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik

<sup>122</sup> Güçlü, a.g.m., s.8.

<sup>123</sup> Şişman, M., 1994, a.g.e., s.71.

düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Mit, insana yapmaya hazırlandığı şeyin daha önceden yapılmış olduğu konusunda güvence vererek, girişiminin sonucunda aklına gelebilecek kuşkuların giderilmesine yardımcı olur. Mitler, gerçekleşmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen ve grup kültürünün başlangıcını, sürekliliğini ve esas amaçlarını açıklayan hikayeler olarak tanımlanabilir.<sup>124</sup>

Ancak, hikayelere karşın mitler daha masalcı bir yaklaşım gösterirler. Örgüt mitleri, gelenekler, tercihler, ön yargılar ya da klişelerden türer. Genellikle örgüt tarihindeki olay ve kişilere ilişkin öykü ve efsaneler şeklinde bir yönetici ve işgören kuşağından diğerine aktarılırlar.

### 2.3.6. Törenler

Örgüt kültürünün çalışanlara iletilmesinde kullanılan bir diğer yöntem olan törenler; bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemler bütünüdür. Törenler, çalışanlar arası ilişkilerin hem göstergeleri hem de pekiştiricileridir.<sup>125</sup>

Törenlerin örgütlerdeki en önemli işlevi; örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamaya yardımcı olmaktır. Örgütsel törenler, örgütte özel anlam yüklü olan eylemleri ifade ederek, örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, neyin ya da kimin önemli olduğunu açıklayan, sembolize eden ve pekiştiren hareketlerdir. Toplumsal yaşamda geniş bir yer tutan bazı günler, haftalar, bayramlar, gösteriler, kutlamalar, merasimler, partiler, kabul günleri, balolar, kokteyller, toplu piknikler, spor karşılaşmaları, mezuniyet törenleri gibi sözü edilebilecek başlıca faaliyetler törensel öğeler arasında yer almaktadır.<sup>126</sup>

<sup>124</sup> Ferda Erdem, **İşletme Kültürü**, Ankara:Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniv., İ.İ.B.F. Yay., 1996, s.65-68, ayrıntılı bilgi için bakınız ; Terzi, **a.g.e.**, s.51-53.

<sup>125</sup> Vural, **a.g.e.**, s.166.

<sup>126</sup> M. Harrison Trice, M. Janice Beyer, "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials", **Academy Of Management Review**, 1984, Volume 9, N.4, p.653-669.

Törenlerde gerçekleşen etkinlikler bireylerin ortak değerleri paylaşmalarını sağlar, dolayısıyla paylaşılmış ortak değerler bütünü güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasına katkıda bulunur. Bu yönüyle törenler, örgütlerde yönetime yardımcı bir kontrol aracı görevi üstlenmektedirler.

Fairholm 1994 yılındaki araştırmasında törenlerin örgütlerdeki işlevlerini şu şekilde ifade etmektedir:<sup>127</sup>

- Örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet eder.
- Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar.
- Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır.
- Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkıda bulunur.

Örgütlerde örgüte yeni giren üyeler için, yeni katılanların öncekilerle tanıştırılması, yeni üyelerin gruba katılımının onaylandığını göstermek üzere; giriş törenleri, emekli olan üyeler ya da başka örgüte geçiş yapan üyeler için; ayrılık törenleri, şirketin kabul edilebilir limitlerini göstermeye yönelik olarak başarının değerlendirildiği ve ödüllendirildiğini göstermek için ise; geliştirme ya da yüceltme törenleri düzenlenmektedir.

### 2.3.7. Kahramanlar

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişiler olarak ifade edilebilir.<sup>128</sup> Kahramanlar, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar, örgütün üyeleri için değer ve ideallerin canlı olarak yaşandığı, gözlemlendiği ve açıklandığı örnekleri ve rol modellerini oluşturmaktadırlar.<sup>129</sup> Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler.<sup>130</sup>

<sup>127</sup> Terzi, **a.g.e.**, s.48.

<sup>128</sup> Özkalp, Kirel, **a.g.e.**, s.115.

<sup>129</sup> Şişman, M., 2002, **a.g.e.**, s.99.

<sup>130</sup> Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s.38.

Kahramanlar, örgüt kültürüne katkıda bulunan, performans standartlarının belirlenmesinde etkin rol oynayan, örgütün özel niteliklerini ortaya çıkararak çalışanları güdüleyen kişilerdir. Örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden ve başarının ulaşılabilir bir hedef olarak algılanmasına yardım eden bir rol modeli üstlenmektedirler.

### 2.3.8. Ritüeller

Normlar ve değerleri örgüt içinde sağlamlaştırmak ve yerleştirmek amacına yönelik seremonik olaylar ve törenler düzenli olarak tekrar edilirse, bunlar örgüt içinde adetlere ya da ayinlere dönüşürler. Ayin kelimesine burada düzenli toplantılar şeklinde anlam yüklenmiştir. Örneğin; örgüt hissedarlarıyla yapılan yıllık toplantılarda, yönetimin kültürel normları ve değerleri hissedarlara aktardığı bir çeşit ayindir. Yine örgüt ortamında verilen çay molaları ise; sosyal ilişkileri güçlendirici bir adet uygulamasıdır.<sup>131</sup>

Trice ve Beyer'e göre ritüeller; özenli bir şekilde planlanmış faaliyetler seti olarak sosyal etkileşimlerle icra edilen ve sosyal sonuçlar içeren bir takım etkinliklerdir. Her örgütün kendine has olarak düzenlenen günlük iş yaşamında rituel olarak isimlendirilebilecek önceden planlanmış iş programları bulunmaktadır.<sup>132</sup> Ritüellerin buradaki önemli işlevi, işgörenlerden ne beklendiğine dair veriler sağlamasıdır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde ritüellerin detayları, açık ve kesin bir şekilde takip sistemiyle uygulanmaktadır.

### 2.3.9. Semboller

Semboller, insanlara özel bir anlam ifade eden objeler, olaylar ve hareketlerdir. Örgütler açısından semboller, örgüt için anlam ifade eden şeyler, örgüt kültürünün göstergeleridir.<sup>133</sup> Semboller, kültürün anlamını açıklayarak, örgütün derinliklerindeki değeri simgelerler.

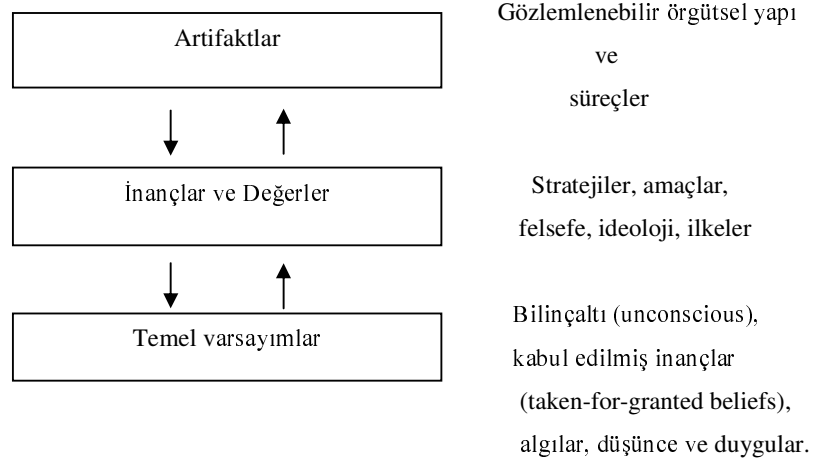
<sup>131</sup> Özkalp, Kirel, **a.g.e.**, s.114.

<sup>132</sup> Trice ve Beyer, **a.g.e.**, p.654.

<sup>133</sup> Berberoğlu, G., 1990, **a.g.m.**, s.158.

Semboller, ticari ünvanlar, ofislerin düzeni, logolar, döşemeler, kıyafetler, etiketler, amblemler, arabalar, posterler, afişler, rozetler gibi kolayca hatırlanabilecek olan pek çok şey olabilir. Bu semboller kimin önemli olup olmadığı, yöneticilerin ne kadar eşitlik istedikleri ve uygun olan davranışların neler olduğu gibi konularda ipucu vermektedir.<sup>134</sup>

Sonuç olarak bir örgütte var olan örgüt kültürünün analizini göstererek açıklayan önemli öğeler ve düzeyleri şekilde belirtildiği gibi özetlenebilir:<sup>135</sup>



#### **Şekil 2.4. Örgüt Kültürü Düzeyleri**

**Kaynak:** Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership Defined**, Third Edition Part One, Jossey Bass A Wiley Imprint, 2004, p.26.

### **2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖZELLİKLERİ ve İŞLEVLERİ**

Örgütlerin kültürleri bir parmak izi kadar tek ve eşsizdir. Her biri kendilerine özgü tarih, iletişim modeli, sistem ve prosedürlere, misyon ve vizyona sahip bulunmaktadır. Bunların hepsi bir araya gelerek, o örgütü diğerlerinden farklılaştıran

<sup>134</sup> Güçlü, a.g.m., s.6.

<sup>135</sup> Schein, E. H., 2004, a.g.e., p.26.

ve ayrıcalıklı kılan kültürel özelliklerini oluştururlar.<sup>136</sup> Yönetim bilimi araştırmalarında örgüt kültürü, işletmelere özgü bazı işlevsel özellikler, süreçler ve yapılar dikkate alınarak incelenmektedir. Bu örgütsel unsurlarla kültür arasındaki ilişkileri çözümlemesi açısından örgüt kültürüne ilişkin olarak şu özellikler belirtilebilir:<sup>137</sup>

- Örgüt kültürü, bütüncül bir özellik taşır. Kültürün kendisi, kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir. Ancak, örgütlerin türdeş bir kültüre sahip oldukları ya da olması gerektiği gibi yanlış bir kanaat vardır. Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ortak algılarını kapsar ve içinde yer aldığı toplum kültürünün bir ara kesitini oluşturur.
- Örgüt kültürü, örgütün o güne kadarki birikimlerini içeren tarihi bir perspektifi yansıtır. Kültürün şekillenmesi, o işletmeyi oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel değişkenler (değer, inanç, tavır, sembol vb.) insanların algı çerçevelerini oluşturur.
- Örgüt kültürü, örgütün yapısal özellikleri ile ilgili kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir özelliğindedir.
- Kültürün örgütte değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir. Ancak, sade bütünde değil bazı değişkenlerde de (normlar, semboller, değerler) değişim gerçekleşebilir.
- Kültür, insan davranışlarının ifade sel boyutuyla ilgili sembolik birikimler içerir. Dolayısıyla kültür teorisinde, örgüt içinde söylenen, yapılan, üretilen ve görünenlerin arasındaki sembolik anlamlar önem taşır.
- Kültür değişkenleri duygu yüklüdür. Kültür, duyguların sosyal açıdan kabul görece k kanallara aktarılmasının bir yoludur. Kültürel öğelerin oluşumunda insanlar arası duygulaşım önemli rol oynar.
- Kültürün çekirdeğini, örgütte çalışanların zihinlerinde oluşturdukları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzenlilik, anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur.

<sup>136</sup> Vural, a.g.e., s.53.

<sup>137</sup> Tevrüz, a.g.e., s.88.

Örgüt kültürü, organizasyon başarısına ve yönetsel süreçlere etkisi göz önüne alınarak değişik işlevlerle nitelendirilmektedir. Bir araştırmada örgüt kültürünün işlevleri şu şekilde sıralanmaktadır:<sup>138</sup>

- Örgütsel kontrol ve koordinasyon mekanizması olarak örgüt kültürü; bilgi toplumu ve endüstri ötesi toplum olarak adlandırılan yeni yapılanmalar, basit emir kumanda ile yönetimi geçersiz kılmaktadır. Bilgi sahibi olma ve bilginin her bireyce, her süreçte kullanılması gereği, bilgisayar teknolojisinin olanakları, kontrol yöntemlerini de değiştirmiştir. Statik formal (biçimsel) kontrol mekanizmalarından çok ortak değer ve inançlar geliştirmeye yönelik manipülasyonlarla organizasyonun informal (biçimsel olmayan) yapısını kullanmak gerekli olmaktadır.
- Kültür, bir örgütsel biçimlendirme aracıdır.
- Örgüt kültürü, bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır.
- Örgütsel sorunların çözüm yöntemidir.
- Moral ve güdüleme aracıdır.
- Örgütsel iklimin belirleyicisi, örgütsel etkinlik ve verimliliğin anahtarıdır.
- Örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.
- Örgüt içinde istikrar ve mükemmelliğin göstergesidir.

Örgüt içinde var olan kültürün, bünyesinde yer alan işlevlerden hareketle bir algılama, davranış ve yargılama kodu oluşturarak bağlılık ve uyum yaratma sürecindeki etkinliği ile dinamik yapılı bir değişim desteği sağlamaktadır.

• Örgüt kültürünün örgütte yarattığı işlevsel etkileri şu şekilde sıralandırılabilir:<sup>139</sup>

- Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran sınırları belirler.
- Üyelerine örgüt kimliği sağlar.
- Üyelerin örgüte bağlılıklarını artırır.

<sup>138</sup> Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s.40.

<sup>139</sup> Türk, **a.g.m.**, s.6.



- Örgütün sosyal sistem dengesini güçlendirir.
- Çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirip, şekillendiren anlamlar bütünü ve denetim mekanizmasını oluşturur.
- Örgüt kültürünün örgütte yarattığı işlevsel olmayan etkileri ise şu şekilde sıralandırılabilir:
  - Değişimi engelleyerek tutuculuğa yol açar,
  - Örgütsel farklılığı engeller,
  - Örgütsel birleşme ve devirlere engel olur.

Ayrıca, örgüt kültürü, örgüt gerçeğinin görülmesine olanak veren bir düşünsel ortam yapısı oluşturarak, örgütteki bireylere; örgütteki yapı ve süreçler, istedik ve istenmedik rol ve hareketler, sorunların çözümüne kaynak bilgiler niteliğinde örnek davranış normları sunarak, bilgilendirici ve geliştirici yönde işlevler kazandırır.<sup>140</sup> Örgüt kültürü, örgüt üyelerine sorunlara çözüm bulmada benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlamakta ve dinamik yapılı bir işlerliği desteklemektedir.

## **2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMALARINA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR ve MODELLER**

Örgüt kültürü kavramının karışık bir yapıya sahip olması, pek çok araştırmacı tarafından bu kavramın sınıflandırılmasında farklı yaklaşım ve modellerin geliştirilmesine neden olmuştur. Bu yaklaşım ve modellerden literatürde en çok temel alınanlarına yer verilmeye çalışılmıştır.

### **2.5.1. Örgüt Kültürüne Yönelik Yaklaşımlar**

Örgüt kültürünün sınıflandırılmasıyla örgütlerin ne tür bir kültüre sahip oldukları hakkında yardımcı olacak kaynak bilgiler sağlanır. Örgüt kültürünün sistematik analizi modern yönetim kuramları çerçevesinde söz konusudur. Bu çerçevede

---

<sup>140</sup> Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s.41.

örgüt ile kültür arasındaki ilişkiler yönetim anlayışları, örgütsel yapı, yönetsel uygulamalar ve örgütsel performans açılarından tartışılmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili modern yaklaşımlar üç boyutta ele alınmaktadır.<sup>141</sup>

### 2.5.1.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı

Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı örgüt kültürünü, dışarıdan gelen ve örgütün temel inanç ve değerlerini etkileyen bir değişken olarak kabul etmektedir. Kültür, bu yaklaşımda bağımsız bir değişken olarak, örgüte üyeleri yoluyla aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranış biçimleri aracılığı ile ortaya çıkmaktadır.

Bu yaklaşıma göre kültür, örgüt ortamının bir parçası durumunda olup, örgüt içindeki davranış kalıplarını belirleyen bir güç unsuru olmaktadır.<sup>142</sup> Sonuç olarak, bir örgüt yapısını oluşturan iş yapma usulleri ve yönetsel düzenlemeler bu gücün etkisi ile şekil almaktadır.

### 2.5.1.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımında 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.<sup>143</sup>

Bu yaklaşımda kültür, örgüt içerisinden gelen bir değişken olup, örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluşmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütler, bir taraftan mal ve hizmet üretirken, diğer taraftan kendi kültürlerini de kendi içlerinde üretmektedirler. Örgüt içinde oluşan bu kültürün yaratılmasında örgüt yapısı,

<sup>141</sup> Eren, E., 2001, **a.g.e.**, s.140-142.

<sup>142</sup> G. Pekşen, B. Oruç, "Etkin Örgüt Yapısının Belirlenmesinde Rol Oynayan Faktörler: Örgüt Kültürü ve Yapısı", **Özyazılım Bilgisayar ve Danışmanlık Hizmetleri Yayınları**, Özgür Akın Web Sitesi, 2004, s.18., <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.htm>, (10.10.2004).

<sup>143</sup> Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s.47.

büyüklüğü, kullanılan teknoloji, liderlik biçimi gibi hususlar etkili olmaktadır.<sup>144</sup> Bu yaklaşım tarzında kültür, içinde bulunulan koşulların ve ilişkilerin oluşturduğu bir olgu olarak görülmektedir.

### 2.5.1.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Gören Yaklaşımlar

Bu yaklaşım kendi içinde üç ayrı model olarak ele alınabilir. Bu modellere göre kültür örgütte olan bir değişken değil, örgütün bizzat kendisidir. Böyle bir bakış açısından hareketle örgüt kültürünün sadece maddesel veriler ile değil, daha çok sembolik, ifadesel ve düşünsel verilerle incelenmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımın içerdiği üç model şöyle belirtilebilir:<sup>145</sup>

- **Örgütsel Özümleme Yaklaşımı** : Bu yaklaşıma göre kültür, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan özümsemeler, bilgi ve inanç sistemlerinden oluşmaktadır. Söz konusu özümsemeler, değer yargıları ve inanç sistemleri ile bireylerin kendi dünyalarını, içinde çalıştıkları örgüt yapılarını ve davranış biçimlerini ortaya koyar. Argyris ve Schein yaptıkları çalışmalarda örgütlerden, “bilişsel kuruluşlar (cognitive enterprises)” olarak söz etmekte, akıl ve düşünce faktörlerinin üzerinde durmaktadırlar. Buna göre örgüt üyeleri sadece hareket eden, belli bir davranış ve tutum sergileyen canlılar olmayıp, aynı zamanda düşünen, iletişimde bulunan, paylaşan, ilişki kuran ve akıl yürüten varlıklar olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım örgütü, bilgi sistemi ve bilgi yönetimi (knowledge management) sistemi olarak görmekte, bilginin erişimi ve paylaşımı durumuna bağlı olarak köklü bir örgüt kültürü oluşabileceğini vurgulamaktadır.

- **Örgütsel Sembolizm Yaklaşımı** : Bu yaklaşımda örgüt, tıpkı bir toplum gibi ortak semboller ve ifadeler sistemidir. Örgüt üyelerinin deneyim ve yorumlarının oluşturduğu kültürel bir ortam ancak, semboller ve ifade biçimleri sayesinde mümkün olmaktadır. Bu yaklaşımın temelinde, örgüt bireylerinin ortamı

<sup>144</sup> Pekşen, Oruç, **a.g.m.**, s.18.

<sup>145</sup> **A.g.m.**, s.19.

yorumlama biçimleri ve bu konudaki tecrübelerinin davranışlarına yansımaları yatmaktadır.

- **Yapısal / Psikodinamik Yaklaşım** : Bu yaklaşıma göre kültürel olgular, bireylerin bilinçaltılarının sembolik bir yansıması olarak ele alınır. Örgüt kültürü, insanın beyni ile yarattığı belirgin sosyal düzenlemelerin, birbirine bağdaştırdığı biçimlerin oluşmasıdır.<sup>146</sup> Yüzeyle görünen oluşumların arkasında insanın bilinçaltısının yarattığı düşünce kalıpları vardır ve yüzeylekiler, kültürle ilgili yanıtıcı izlenimler verebilir. Burada örgüt, hedefe yönelik problem çözmeye yarayan bir araç olmaktan çok, bir nevi beşeri bir yapıyı temsil eder.<sup>147</sup> Örgütsel yapı ise, bu beşeri yapının özelliklerine uygun olarak biçimlenecek, onun maddi görünümünü oluşturur.

## 2.5.2. Örgüt Kültürüne Yönelik Modeller

Birçok araştırmacı inceledikleri örgütlerde, değişik çevre şartlarına ve örgüt yapılarına göre şekillenmiş örgüt kültürlerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Çevre koşullarının örgüt üzerindeki etkisine veya örgüt yapısını oluşturan hiyerarşi, yetki, haberleşme, kontrol gibi mekanizmaların kullanılma şekline ve derecesine göre pek çok örgütün değişik kültürlere sahip olduklarını keşfeden araştırmacılar, incelemede buldukları kriterlere göre kendi modellerini oluşturmuşlardır. Aşağıda bu modeller arasından en önemlilerine yer verilmeye çalışılmıştır.

### 2.5.2.1. Parsons ve “Agıl” Modeli

Kültürel değerlerin incelenmesinde, sosyoloji tarihinde önemli bir yeri olan ve örgüt kültürü konusunda özellikle değerler üzerinde durarak önemli bir model geliştiren ilk sosyologlardan biri olan Amerikalı sosyolog Talcot Parsons “AGİL” modelinde her sosyal sistemde, sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürmektedir.

---

<sup>146</sup> Unutkan, **a.g.e.**, s.21.

<sup>147</sup> Pekşen, Oruç, **a.g.m.**, s.19.

“AGIL” Modelinde yer alan fonksiyonlar;

- A** DAPTATION: Adaptasyon ve Uyum
- G** OAL ATTAIMENT: Amaç Edinme ve Amaca Ulaşma
- I** NTEGRATION: Bütünleşme
- L** EGITIMACY: Meşruluk.

Bu dört sözcüğün ingilizce baş harflerinin bir araya gelmesiyle “AGIL” modeli oluşmaktadır. Eğer bir sosyal sistem, yaşamda kalmak ve gelişmek istiyorsa uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı, parçalarını bir araya getirerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki insanlar hem de kendi dışındaki organizasyonlardaki bireyler tarafından meşru kabul edilmelidir.<sup>148</sup>

Parsons’ın dört temel fonksiyondan oluşan modeli Tablo 2.3.’de şu şekilde gösterilebilir:

**Tablo 2.3. Parsons’ın “AGIL” Modeli**

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

**Kaynak:** Enver Özkalp, “Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler”, **Anadolu Üniv. Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, Eskişehir, Kış 1995, C.1, S.2, s.69.

### 2.5.2.2. Harrison ve Handy’nin Örgüt Kültürü Modeli

Harrison ve Handy’nin örgüt kültürü modelleri birbirleriyle örtüşmektedir. Harrison, modelinde kültürleri; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamaktadır. Handy modelinde ise kültürler, yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve Harrison’un modeline benzemektedir.

<sup>148</sup> Enver Özkalp, “Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler”, **Anadolu Üniv., Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, Eskişehir, Kış 1995, C.1, S.2, s.68.

William Handy, bir psikolog olan Harrison'ın çalışmalarına dayanarak değişik örgüt kültürleri olduğunu belirlemiştir. Buna göre dört değişik örgüt kültürü sınıflandırması geliştirmiştir.<sup>149</sup>

- **Rol Kültürü** : Rol Kültürü, fonksiyonel ilişkilerin hakim olduğu bürokrasi kültürüdür. Örgüt içinde faaliyetler, ayrı ayrı işlev gören bölümlerin birer fonksiyonu biçimindedir. Aşırı derecede biçimsel ve merkezidir.<sup>150</sup> Bu kültür ayrıntılı işlemler, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Bu kültürün etkililiği işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve işbölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Bu kültürün resmi kuruluşlarda ve sigorta şirketlerinde görülebileceği belirtilebilir.

Rol kültüründe birim, kendi içinde faaliyetlerini etkinlikle sürdürmekte, birimler arasındaki ilişki ağı aşağıdaki mekanizmalarla sağlanmaktadır:<sup>151</sup>

- Rollere ilişkin kurallar; iş tanımları, yetki ve sorumluluk alanlarının saptanması,
- İletişime ilişkin prosedürler; kimlere memorandum gönderileceği,
- Sürtüşme yönetimi; bir üst merciye başvurma, hakeme gitme vb. olarak belirtilebilir.

- **Görev Kültürü** : Görev kültüründe bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir. Bu model, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını en iyi biçimde belirtir. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan tek şey, yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilerdir. Görev modeli oldukça pahalı bir sistemdir. Çünkü, işgörenleri piyasa fiyatının üstünde ücret alma konusunda ısrarcı olan uzmanlar oluşturur.<sup>152</sup>

<sup>149</sup> Şişman, M., 2002, **a.g.e.**, s.142.

<sup>150</sup> T. Erkmen, G. Ordun, "Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 24-26 Mayıs 2001, s.67-87, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/kongrebook/7/kongre20.htm>., (10.01.2005).

<sup>151</sup> Erengül, **a.g.e.**, s.28.

<sup>152</sup> Şişman, M., 2002, **a.g.e.**, s.143.

- **Güç Kültürü :** Hiyerarşinin ön planda olduğu ve örgütte gücün belirli kişilerde toplandığı kültür tipini ifade eder. Bu kültürde otorite sahibi olan bireyler baskındır, diğer çalışanlar güç ve otorite sahibi olanların beklentilerini yerine getirmek üzere hizmet ederler.<sup>153</sup> Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Örgütte yatay iletişimden çok dikey iletişim, itaat ve denetim esastır.<sup>154</sup> Örgütte oluşmuş güçlü kültür, örgütteki değerlerin işletme çalışanlarınca ne oranda kabul edildiğini, zayıf kültür ise değerlerin işletme çalışanlarınca ne oranda uygulandığını gösterir. Güçlü kültür, kabul edilme derecesi, zayıf kültür ise uygulama derecesi olarak nitelenebilir.<sup>155</sup> Güç kültürü, örgütün benimsenmiş ve yaygın olarak kullanılan öz değerlerinden oluşur.

- **Birey Kültürü :** Bu kültürde birey odak noktasıdır. Örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Bu kültür avukatlık büroları, küçük danışmanlık şirketleri ve sivil toplum örgütlerinde görülebilir. Genellikle profesyoneller tarafından tercih edilen bir sistemdir. Bu kültür, herkesin kendi işini yaptığı, kimsenin başkasına karışmadığı, en önemlisi de kişilerin faaliyet gösterdikleri örgüt dışında da varlıklarını koruyabilmelerinin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur.

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

William Ouchi, Z kültürü modelinde katılımcı bir yapıya sahip olan japon yönetim tarzını, amerikan yönetim tarzı ile birleştirerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Z tipi örgütler, amerikan versiyonu olarak da ifade edilmektedir. Bu örgütlerde örgüt kültürünün oluşturulması mecburiyeti vardır. Bu örgütlerin başarılı olmasını sağlayan da tutarlı, uyumlu ve örgütün tüm üyelerince benimsenmiş etkin ve güçlü bir örgüt kültürünün varlığıdır.<sup>156</sup>

<sup>153</sup> Erkmen, Ordun, **a.g.m.**, s.69.

<sup>154</sup> Gürgen, **a.g.e.**, s.169.

<sup>155</sup> Turhan Erkmen, Hüner Şencan, "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Kasım 1994, C.23, S.2, s.109.

<sup>156</sup> Şekercilerolu, **a.g.e.**, s.105.

Ouchi'nin "Z" örgütü ve kültürü modeli şu şekilde belirtilebilir:<sup>157</sup>

| <b><u>Örgütsel Özellikler</u></b>     | <b><u>Örgüt Kültürü Temel Değerler</u></b> |
|---------------------------------------|--------------------------------------------|
| Yaşam boyu istihdam                   | → Örgütsel sözleşme                        |
| Çok yavaş ilerleyen terfi sistemi     | → Mesleki yönlendirme                      |
| Karar verme sürecine katılma          | → İşbirliği ve grup çalışma                |
| Grup kararı, bireysel sorumluluk      | → Güven ve grup bağlılığı                  |
| İnsanlarla bir bütün olarak ilgilenme | → Eşitlik                                  |

Z tipi kültürde, japon kültüründe olduğu gibi uzun dönemli istihdama önem verilmektedir. Günümüzde pek çok amerikan örgütü, işletmelerinde bazı yapısal değişikliklere giderek japon örgütlerinin kültürel özelliklerinden bazılarını kendilerine adapte etmeye çalışmaktadırlar.<sup>158</sup>

Karar almada katılımcılık bu kültürde ön plana çıkmaktadır. 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. Ama bu sistem japonlarda olduğu gibi tüm departmanlar arasında değil, sadece teknik bölümler veya idari bölümlerin kendi aralarında olmaktadır. Bu modelde personel tüm çevre bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Böylece çalışanın örgütüne olan katkısı ve bağlılığı artırılmaktadır.<sup>159</sup>

Ouchi'nin Z Teorisi ile, Amerikan ve Japon işletmelerinin kültürel değerlerinin karşılaştırılmalı olarak gösterimi Tablo 2.4.'de belirtilmektedir.

<sup>157</sup> İnceler, Altun, **a.g.e.**, s.5.

<sup>158</sup> Luthans, **a.g.e.**, p.574-576.

<sup>159</sup> Özkalp, Kirel, **a.g.e.**, s.105.



**Tablo 2.4. Ouchi Modeli**

| <b>Kültürel Değerler</b> | <b>Japon Şirketlerindeki Görünüm</b> | <b>Amerikan Z Tipi Şirketlerindeki Görünüm</b> | <b>Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm</b> |
|--------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| İşgörenlere Bağlılık     | Yaşam Boyu İstihdam                  | Uzun Dönem İstihdam                            | Kısa Dönem İstihdam                           |
| Değerlendirme            | Yavaş ve Nicel                       | Yavaş ve Nicel                                 | Hızlı ve Niteliksel                           |
| Kariyer Gelişimi         | Çok Geniş Zamanlı                    | Orta Genişlikte                                | Çok Dar                                       |
| Kontrol                  | Gizli ve İnfornel                    | Gizli ve İnfornel                              | Açık ve Formel                                |
| Karar Verme              | Gruba Bağlı ve Katılımcı             | Gruba Bağlı ve Katılımcı                       | Bireysel Sorumluluğa Dayalı                   |
| Sorumluluk               | Grup                                 | Bireysel                                       | Bireysel                                      |
| Çalışanlara İlgisi       | Bütüncül ve Geniş Kapsamlı           | Bütüncül ve Geniş Kapsamlı                     | İş ile Sınırlı ve Dar                         |

**Kaynak:** Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, S.923, s.106.

#### 2.5.2.4. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil, aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmaları sonucunda örgütleri dört kültürel boyutta ele almışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızı olmaktadır.<sup>160</sup> Bu kültürel sınıflamalar aşağıdaki başlıklarda açıklanabilir:

- **Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü** : Bu kültür yaklaşımı, çevresel belirsizlik derecesinin yüksek olduğu, dolayısıyla yüksek riskli karar vermenin ve geri beslemenin hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçları hemen alan işletmelerdir.

<sup>160</sup> Richard L. Daft, **Management**, Second Edition, The Dryden Press, 1991, p.79.

Bu kültüre sahip başlıca sektörler reklam, film, inşaat ve kozmetik sektörleridir.<sup>161</sup> Bu sektörlerde risk çok fazla ama aynı zamanda kazanç da çok fazla olabilmektedir.

- **Düşük Risk – Hızlı Geri Bildirim Kültürü** : Bu tür örgütlerde işgörenler çok az risk ve hızlı geri bildirim alırlar. Bu yaklaşımdaki kültürlerde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür. Bu yüzden bu tür işletmelerde devamlı surette sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Özellikle moda sektörü, fast-food işletmeleri, bilgisayar üretip pazarlayan şirketler, otomobil satan işletmelerde bu kültür hakimdir.<sup>162</sup>

- **Yüksek Risk – Yavaş Geri Bildirim Kültürü** : Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar.<sup>163</sup> Genellikle; petrol, uzay sanayi, havacılık, araştırma-geliştirme bölümleri, madencilik işletmeleri ve orduda görülür.

- **Düşük Risk – Yavaş Geri Bildirim Kültürü** : Bu kültür tipinde çevrenin belirsizlik derecesi düşük ve geri bildirim hızı da yavaştır. Sonuçları ve getiriye ölçmek zordur. Bütüncülük, uygunluk, rutin, standartlar, ünvanlar ve hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir.<sup>164</sup> Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir.

#### 2.5.2.5. Hofstede Modeli

Ülke toplumlarının kültürel değerlerinin büyük bir kısmı, o ülkede faaliyette bulunan örgütlere yansımaktadır. Toplumsal değerler haricinde bir kısım değerler ise o örgütün kendine has alt kültürlerini oluşturmakla beraber örgüt, yoğun biçimde içinde bulunduğu toplumdan da etkilenmektedir. Bu yüzden çeşitli ülkelerdeki örgütlerin yapıları da kültür farklılığından dolayı birbirinden farklı olmaktadır.

<sup>161</sup> Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, Media Cat Kitapları, Ankara, 2000, s.231.

<sup>162</sup> Eren, E., 2001, **a.g.e.**, s.153-154.

<sup>163</sup> Pekşen, Oruç, **a.g.m.**, s.21.

<sup>164</sup> **A.g.m.**, s.22.

Hollanda'lı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede'nin çalışması ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesinden elde edilen sonuçları içermektedir. Hofstede'ye göre bu şekilde dört boyut bulunmaktadır.<sup>165</sup> Bunlar; güç uzaklığı, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve erkeksilik boyutları olmaktadır.

### 2.5.2.6. Kets De Vries ve Danny Miller'in Örgüt Kültürü Modeli

Vries ve Miller kişilik terminolojisi çerçevesi içerisinde, örgütsel kültürü tanımlayan nevrotik örgütler yaklaşımını ileri sürmüşlerdir. Bu tür örgütler, sıkıntılı örgütlerdir. Bu örgütler, nevrotik yöneticilerin veya yönetici gruplarının idaresinde eylemlerine devam ederler. Vries ve Miller'e göre dramatik yönetici kişiliği; karizmatik örgütsel kültüre, şüpheli kişilik; paranoid kültüre, depresif kişilik; çekinik kültüre, kayıtsız kişilik; ihtiyatlı kültüre, zorlayıcı kişilik; bürokratik kültüre yol açar. Bu kültür modelleri aşağıda şöyle belirtilebilir:<sup>166</sup>

- **Karizmatik Örgütsel Kültürler** : Bireysellik, tepe yönetimi tarafından özellikle abartılı bir biçimde sergilenir. Yöneticiler örgüt dışında tanınma ihtiyacı hissederler. Karar alma süreçleri, tahminlere ve sezgilere dayalıdır.
- **Paranoid Kültürler** : Güvensizlik, şüphe ve düşmanı tanımlama şeklinde hayatlarını sürdürürler. Yöneticiler, işgörenler aynı korku ve güvensizlik içerisinde dirler. Bu durum, işgörenlerin sorumluluklarını, yapacakları eylemleri reddetmelerine yol açabilir.
- **Çekinik Kültürler** : Yöneticiler örgütlerini rutin girdilerle beslenen basit bir makine gibi görürler. Yöneticiler güçsüzlük ve etkisizlik duyguları içerisinde olduklarından dolayı örgütü kontrol edebileceklerine inanmazlar. Yöneticilerdeki amaçsızlık ve kayıtsızlık duyguları örgüte yön verebilecek her türlü teşebbüsü engeller.
- **İhtiyatlı Kültürler** : Bir lider olarak sorumluluklarını terk eden yöneticilerin kendilerini örgütten geri çekmeleri sonucunda ortaya çıkar. Koordinasyon

<sup>165</sup> Hofstede, a.g.e., p.5.

<sup>166</sup> D. Miller, K. D. Vries, **Personality, Culture and Organization**, Academy of Management Review, 1986, V.11-2, p.266-279.

problemleri, bölümler arası rekabet ve strateji kararsızlığı oldukça yaygındır. Bilgi, etkili uyum için bir araç olarak kullanılmaktan ziyade, güç kaynağı olarak kullanılır.

- **Bürokratik Kültürler** : Kişisel ilişkilerden arındırılmış katı bir kültürdür. Bu kültür, yöneticilerin dış çevre, uygulamalar ve insanlar üzerindeki kontrol arzularıyla yayılır. Biçimsel politikalar, standart, süreçler, görevlerin başarılması için ayrıntılı tanımlar gibi tüm araçlar üst yönetim tarafından örgütü kontrol etmek amacıyla kullanılır. Bu kültürlerde planlama ve kontrol süreçleri bir güven duygusu sağlar.

### 2.5.2.7. Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürüne yönelik bir diğer ayırım Toyohiro Kono tarafından verilmiştir. Kono'nun kültür tiplerini aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür:<sup>167</sup>

- **Canlı Kültür** : Bu kültürde örgüt üyeleri yeniliğe açıktır. Ortak değerleri paylaşır ve bir aile duygusu içerisinde hareket ederler. Örgütün amaçları açık bir şekilde anlaşılır ve işgörenler yaptıkları işlerin anlamını bilirler. Bilgi, etkili bir biçimde çevreden elde edilir ve müşteri yönelimlidir. Örgüt hem dikey hem de yatay olarak etkili bir iletişime sahiptir. İşgörenler işlerini diğer işgörenlerin beklentilerini sezinleyerek yerine getirirler. Örgüt içinde karşıt fikirlerin ifade edilme serbestisi bulunmaktadır. Bu kültür, strateji üretme ve etkili bir biçimde uygulayabilmeye yatkın bir kültür olmasının yanı sıra yüksek verimliliğe sahiptir.

- **Lider Eksenli ve Canlı Kültür** : Bu kültürde örgüt üyeleri çoğunlukla örgütün kurucusu olan güçlü bir lideri takip ederler. İşgörenler liderin yeteneklerine ve üst yönetimden gelen fikirlere güvenirlir. Yönetim tutarlı kararlar aldığı sürece bu tip kültürün işlerliği yüksektir.

- **Bürokratik Kültür** : Bu kültürün görüldüğü örgütlerde kurallar ve standartlar artış gösterir. İşgörenlerin davranışları bu kurallarla sınırlandırıldığı için risk almaktan kaçınırlar.

<sup>167</sup> Okay, **a.g.e.**, s.229, ayrıntılı bilgi için bakınız ; Terzi, **a.g.e.**, s.87.

- **Durağan Kültür** : Eski davranış kalıplarının tekrarlanması esastır. Bilgi edinme biçimi örgüt içerisine yönelimli olup, örgütte çevre değişimlerine karşı bir duyarsızlık vardır. Monopol piyasalarda çalışan örgütlerde ve kamu kuruluşlarında görülebilir.

- **Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür** : Bu kültürde üst yönetim, kararlarının yanlış olması pahasına yetkeci bir tutum sergiler. İşgörenlerin işleri üzerinde herhangi bir inisiyatif kullanma hakları yoktur. Bu kültür, bir örgütte üst yönetim uzun yıllar aynı kaldığında gelişme gösterir.

Kono, bir çok örgüt kültürünün lider eksenli kültürden başlayarak, canlı kültür, bürokratik kültür ve güçlü kültür şeklinde bir sıra izleyebileceğini ve bu sıralamadan kaçınmak için kültürlerin gençleştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.<sup>168</sup>

## 2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Örgüt kültürünü etkilediği düşünülen bazı faktörleri örgütsel ve çevresel faktörler ana başlıkları altında gruplandırmak mümkündür.

### 2.6.1. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, örgüt kültürünü örgüt içi süreçlerde bütünleşik işletme faaliyetlerine tamamlayıcı unsurlar teşkil ederek etkide bulunan sistemlerden oluşmaktadır. Bu faktörlere genel olarak değinilmeye çalışılmıştır.

#### 2.6.1.1. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş bir grubun, ya da topluluğun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren bir

---

<sup>168</sup> Terzi, a.g.e., s.88.

mekanizmadır. Örgütün işleyişi yani informal yönleri ile ilgili olarak örgüt yapısı, yönetici ve işgörenlerin birlikte faaliyette bulunduğu etkileşim ortamını ifade eder.<sup>169</sup>

Örgüt yapısı kavramı, teknolojik değişimler eşliğinde ve beraberindeki toplumsal gelişmelerle yeniden yapılanma süreci geçirmiştir. Kültür kavramı bu noktada, örgüt yapısındaki bireyler açısından bürokrasiye alternatif bir örgütsel düzenleme biçimi ve içsel bir kontrol aracı olarak gelişmiştir.<sup>170</sup>

Örgütün yapısı, bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araçtır. Bir yandan da yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortamdır. Bu ortam içinde yapısal unsurlarla kişisel özelliklerin ilişkisi organizasyon içi olayları yaratmaktadır. Bu sebeple yöneticinin etkinliğini sağlamak için, bu yapıyı, özelliklerini, sınırlarını çok iyi tanması gerekmektedir.<sup>171</sup> Örgüt yapısı, örgüt kültürünü etkileyen temel faktörlerin başında gelmektedir.

### 2.6.1.2. İnsan Kaynakları Politikaları

İnsan kaynakları ile kültür arasındaki ilişki, kültürün insanlara özgü bir nitelik olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütlerin sosyal bir varlık olarak tanımlanması, aynı şartlar altında faaliyet gösteren iki ayrı örgütün benzer olaylara karşı farklı bakış açılarıyla yaklaşımlarının nedenlerini açıklamaktadır. Örgütlerdeki bu algılama farklılığı, örgüt kültüründen doğrudan etkilenmektedir.<sup>172</sup>

İnsan kaynakları politikaları, örgütlerde insan kaynağı ile diğer sistemler arasındaki ilişkiyi kurar ve diğer sistemlerin verimli çalışmasını sağlar. Bunun sonucunda çalışanların tatminine yol açarak, örgütsel bağlılık ve örgütsel etkinlik gibi istenilen hedeflerin gerçekleşmesine katkıda bulunur.

<sup>169</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995, s.16.

<sup>170</sup> Şişman, M., 2002, **a.g.e.**, s.79.

<sup>171</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.16.

<sup>172</sup> Seçkin Polat, "Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları Sistemleri İlişkisi", **Mercek Dergisi**, Ekim 2004, Yıl:9, S.36, s.135.

Örgüte insan ögesi açısından yaklaşan araştırmacılar, örgüt içindeki insanlarla örgüt arasındaki karşılıklı bağımlılık ve uyuma dikkati çekmekte, insanların bireysel gereksinimleri, sahip oldukları becerileri ve değerleri ile örgütteki formel rolleri arasındaki uyumu sağlamaya dönük yöntemler geliştirmeye çalışmaktadırlar.<sup>173</sup>

Bilgi çağının gerekliliği olarak hızlı bilgi artışının, birey, örgüt ve toplum düzeyinde gerçekleştirdiği dönüşüm gereksinimi ve bu gereksinimin giderilmesi noktasında insan ögesinin anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının gelişigüzel yaklaşımın ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır.<sup>174</sup> Bu noktada örgütlerde etkin bir insan kaynakları yönetimi sağlanması gerekmektedir.

Örgütlerdeki insan kaynakları yönetiminin, temel amaçları verimliliği artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmektir. İnsan kaynakları yönetimi işgücüsüyle ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik, gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar. İnsan kaynakları yönetimi tarafından kullanılan ve örgüt kaynaklarının etkinliğinin sağlanmasında gösterge sayılabilecek önemli kriterler; işgören performansı, tatmini ve sağlığından oluşmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir.<sup>175</sup>

Etkili bir insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürünün temel öğelerini oluşturur. İnsan kaynaklarına yönelik rehberliğe yardım eden verimlilik kaygısını ve personel kaygısını tanımada büyük önem taşır.<sup>176</sup>

Çağdaş insan kaynakları yönetimi, bireylerin ihtiyaçlarını ve değer yargılarını görebildiği ve karşılayabildiği ölçüde etkili olabilecektir. Etkin bir insan kaynakları yönetimi tarafından bireylerin başarı ihtiyacı, geri besleme, özerklik, istikrar

<sup>173</sup> Şişman, M., 2002, **a.g.e.**, s.28.

<sup>174</sup> Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım 2001, s.76.

<sup>175</sup> Ramazan Geylan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:968, Eskişehir, Şubat 2001, s.2.

<sup>176</sup> Çelik, V., 1993, **a.g.m.**, s.26.

ve tutarlılık, adalet, tanınma, kabul edilme, statü, dürüstlük, sorumluluk ve anlamlılık, özsaygı, maddi rahatlık, iş güvenliği ve güvencesi, rahat ve konforlu bir ortam gibi belirli ihtiyaçlarının dikkate alınması gerekmektedir. Farklı topluluklardan ve kültürlerden oluşmuş örgüt personelinin iş yaşamındaki davranış ve tutumlarını etkileyen, örgüt yönetiminin işgören gereksinimlerine verdiği karşılık ölçüğü olacaktır.<sup>177</sup>

Örgüt kültürü bir örgütteki bütün sistemlerin yapısını ve işleyiş biçimini belirler. İnsan kaynakları politikaları ve sistemlerinin insana yönelik olması nedeniyle bu etkileşim daha da özel olmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları sistemleri mevcut kültür anlayışına göre yeniden düzenlenmeli ya da istenen kültüre göre yeniden tasarlanmalıdır. Örgütlerin kendi kültürlerini bilinçli bir şekilde ölçtükleri ve anladıkları ölçüde insan kaynakları sistemlerini örgütün uzun dönemli yaşayabilirliğini sağlayacak şekilde tasarlayıp geliştirebileceklerdir.<sup>178</sup> Örgüt kültürü ile insan kaynakları sistemleri arasındaki olumlu ilişki, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde çalışan bireyi harekete geçirici unsur olarak büyük rol oynar.

### 2.6.1.3. Eğitim

Günümüzde insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi büyük önem arz eden konuların başında gelmektedir. Eğitim faaliyetlerinin önemini artıran faktörlerin başlıcaları; teknoloji, değişen değerler, otomasyon, bilgisayar, iletişim ve örgütsel değişme olarak sıralanabilir. Eğitim, örgütlerde insan kaynakları yönetimi sisteminin bir alt sistemidir. İnsan davranışlarında meydana gelecek olumlu yöndeki değişmeler yoluyla örgütsel performansı artırmak ve böylece örgütün değişme ve gelişmelere uyum sağlamasını kolaylaştırmak, eğitim faaliyetlerinin en önemli amacıdır. Örgütlerde eğitim faaliyetleri, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlarken, aynı zamanda örgütsel etkinliğin artırılmasına katkıda bulunur.<sup>179</sup>

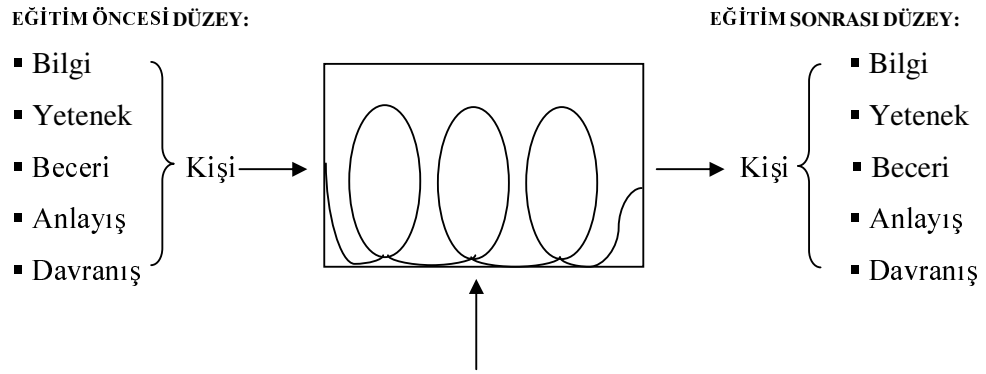
<sup>177</sup> Geylan, **a.g.e.**, s.14.

<sup>178</sup> Polat, **a.g.m.**, s.138.

<sup>179</sup> Nihat Erdoğmuş, "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitim İhtiyaç Analizlerinin Kullanılması", **İnsan Kaynakları ve Yönetim Danışmanlığı Yay.**, <http://www.iky.com.tr.>, (01.06.2005).



Örgüt açısından eğitim, çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler gerçekleştirmeyi amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümünü ifade etmektedir.<sup>180</sup> Eğitim, bir değişim sürecini içermektedir. Bu süreç şekil üzerinde şöyle gösterilebilir:



Kişiyi belirli bir düzeyden başka bir düzeye çıkarma süreci

### **Sekil 2.5. Genel Olarak Eğitim Süreci.**

**Kaynak:** Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995, s.22.

Örgüt içi eğitim, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel ve entelektüel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklarının yanı sıra, işgörenleri işletmeye bağlayan işletme ile bütünleştiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen beraberinde toplumsal kaynaşmayı yaratan görevler dizisini de yüklenmektedir. Eğitim için iyi işleyen insan ilişkilerinin anahtarı da denilebilir. Günümüzde insan kaynakları, bir işletmedeki en değerli sermaye olarak kabul edilmektedir. Eğitime harcanan paralar artık bir yatırım olarak görülmektedir. Çağdaş işletmecilik anlayışı, eğitimin amaçlarının belirlenmesindeki ağırlığı, bu amaçların, örgütün temel amaçlarına ulaşmasındaki rolü üzerinde toplamaktadır. Eğitimin temel ekonomik amacı üretimi ve

<sup>180</sup> Geylan, a.g.e., s.124.

verimliliği artırmaktır. Bunun yanı sıra eğitimin örgüt kültürünü destekleyici yönde toplumsal ve bireysel amaçları da şu şekilde sıralanabilir.<sup>181</sup>

- Personelin motive edilmesi,
- Personelin güven duygusunun geliştirilmesi,
- Personelin bilgi ve yeteneklerini arttırarak, yükselme olanakları sağlanması,
- Personel arasında işbirliği ve koordinasyon sağlanması,
- Personele başarılı olmanın yollarının açılması ve bu şekilde iş tatmininin sağlanması,
- Örgütün amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesi.

Eğitimle motive edilmiş, çeşitli bilgi ve yeteneklerle donatılmış bireylerin yüksek performans göstermeleri, işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin yükselmesi, dolaylı olarak işletme rantabilitesinin artması sonucunu doğurarak, ekonomik amacın gerçekleşmesinde işlevsel açıdan önemli bir rol oynamaktadır.

#### 2.6.1.4. Örgütsel İletişim

İletişim, insanın bireysel ve toplumsal yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Toplumsal yaşamın doğasında var olan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim düzeni, bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur.<sup>182</sup> İletişim, örgüt içinde bireyler arası bir anlaşma köprüsü işlevini üstlenerek karşılıklı düşünce, duygu ve bilgi alışverişi düzenini sağlar. İletişim, bireylerin örgütteki kimliklerini anlama ve anlatma sanatı olarak da yorumlanabilir. İşletmenin her köşesinde varlığını ve önemini kabul ettiren iletişim düzeni, aynı zamanda örgütsel düzenin başarısını yansıtmaktadır.<sup>183</sup>

İletişimin örgütteki etkisini belirtmek üzere; “bir insandan başka bir insana, insandan gruba veya gruptan gruba bilgilerin, duygu ve düşüncelerin aktarılması süreci”

<sup>181</sup> A.g.e., s.125-127.

<sup>182</sup> Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.51.

<sup>183</sup> A.g.e., s.52.

olarak tanımlanabilir.<sup>184</sup> Örgütsel iletişim, örgütlerde belli amaçları başarmak için kişileri birbirine bağlar. Bu, örgütsel iletişimin temel fonksiyonudur. İletişim, örgütlerin oluşması, ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir faktördür.<sup>185</sup> Örgütte yer alan iletişim düzeni; bilgi verme, emretme ve öğretme, etkileme, ikna etme, birleştirme işlevlerine hizmet etmektedir.<sup>186</sup>

Örgüt içinde iletişimin örgüt kültürü açısından üstlendiği rol ise çok büyüktür. Dolayısıyla örgütteki normların, kültürel değer, duygu ve anlayışların aktarımını sağlamak, örgüt kültürünü geliştirmek isteyen kurumlar açısından bakıldığında ise sağlıklı ve açık bir iletişim sistemi sağlanması büyük bir gereklilik olmaktadır. Açık iletişim kavramı ile sözü edilen yatay ve dikey örgüt basamakları arasında yoğun, açık, anlaşılır, samimi bir iletişimdır.<sup>187</sup> Örgütlerin, bilgiyle beslenen açık sistemler olarak kurulmaları, faaliyetlerinin devamlılığı ve başarılarının sürekliliği açısından hayati bir önem arz eden etkin bir iletişim sistemine sahip olmaları gerekmektedir. Örgütlerdeki iletişimin amaçları şu şekilde sıralanabilir:<sup>188</sup>

- Organizasyonda işbirliği ve koordinasyonu sağlamak,
- Örgüt amaçlarının üyelerce paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak,
- Örgüt mensuplarına görevlerinin ve görevle ilgili hedeflerinin ne olduğunu bildirmek,
- Faaliyet sonuçları hakkında ilgililere bilgi, böylece de kontrol imkanı sağlamak,
- Sorunların çözülmesi ve kararların verilmesi için gerekli bilgileri sağlamak,
- Duygu ve düşüncelerin ifade edilmesine olanak sağlamak.

Örgütsel iletişim, örgüt içindeki ve örgütle çevresi arasındaki iletişimi içerir. Örgüt içinde bireysel, bireyler arası, gruplar arası iletişim ile örgüt içindeki birey ve

<sup>184</sup> Bülent Tokat, Derya Şerbetçi, **İşletmecilik Bilgisi**, Avcı Ofset, İstanbul, 1998, s.191.

<sup>185</sup> Harold Koontz ve diğerleri, **Essential of Management**, Mc Graw-Hill Inc., 1986, p.186.

<sup>186</sup> İ. Özalp, M. Paksoy, C. Acar, **Örgütsel İletişim**, Anadolu Üniv. Yay., No:964, Eskişehir, 14 Kasım 2001, s.50-51.

<sup>187</sup> Okay, **a.g.e.**, s.232.

<sup>188</sup> Özalp ve diğerleri, **a.g.e.**, s.49.

grupların dış çevre ile olan iletişim ilişkilerini kapsar. Örgütsel iletişim biçimleri, örgüt ve yönetimin yapısına göre değişiklikler göstermektedir. Örneğin; örgüt yapısı, dışa dönük, katılımcı, profesyonelse ve örgüt kültürü de bu yapıyı destekleyici biçimde olduğunda örgütsel iletişim çok daha rahat kurulabilir. Buna karşın merkezi, otoriter yapının ve geleneksel kültürlerin yoğun hissedildiği örgütlerde ise, iletişim çok daha güç sağlanır.<sup>189</sup>

**Tablo 2.5. Örgüt Yapısı-Örgüt Kültürü-Örgüt İletişimi**

| ÖRGÜT YAPISI | ÖRGÜT KÜLTÜRÜ | ÖRGÜTSEL İLETİŞİM | SONUÇ         |
|--------------|---------------|-------------------|---------------|
| Otoriter     | Tutucu        | Resmi olmayan     | Tatminsizlik  |
| Katılımcı    | Çağdaş        | Resmi olan        | Yüksek tatmin |

**Kaynak:** Sahavet Gürdal, **Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar**, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul, 1997, s.83.

Ayrıca, biçimsel ve biçimsel olmayan yapısına bağlı olarak örgütlerdeki iletişim sistemi iki alt sistemi içermektedir. Biçimsel iletişim sistemi (resmi olan) ve biçimsel olmayan iletişim sistemi (resmi olmayan) olarak adlandırılan bu iki alt iletişim sistemi birlikte örgütün topyekün iletişim sistemini oluşturmaktadır.

Biçimsel iletişim sistemi, biçimsel organizasyon yapısına bağlı olarak ortaya çıkan iletişim ilişkilerini ve kanallarını içerir. Örgütlerin organizasyon şemasındaki dikey ve yatay hatlar, biçimsel iletişim kanallarını gösterir. Örgütlerde iletişim dört yönde gerçekleşir:<sup>190</sup>

- Dikey olarak; farklı hiyerarşik kademedeki astlar ve üstler arasında, (Üretim Müdürü-Üretim Şefi)
- Yatay olarak; aynı hiyerarşik düzeydeki birey ve birimler arasında, (Pazarlama Müdürü-Personel Müdürü)

<sup>189</sup> Sahavet Gürdal, **Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar**, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul, 1997, s.83.

<sup>190</sup> Özalp ve diğerleri, **a.g.e.**, s.56.

- Çapraz olarak; farklı hiyerarşik düzey ve değişik birim veya bölümler arasındaki bireyler arasında, (Muhasebe Müdürü-Satış Şefi)
- Organizasyon ile çevresi arasında; mesajlar içeriden dışarıya veya tersi yönde akar. (Genel Müdür-Ortaklar)

Biçimsel olmayan iletişim sistemi, biçimsel örgüt üyeleri arasındaki biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan iletişim ilişkilerini kapsar. Bu iletişim sistemi kısaca, üyeler arası kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucu ortaya çıkan biçimsel olmayan örgütün iletişim sistemidir.<sup>191</sup>

Örgütler gerek içsel, gerekse dışsal yapıda sürekli ilişkiler içinde çalışan kuruluşlardır. Bu çalışmaların verimli olarak yürütülmesi ve amaçlara en etkin biçimde ulaşılması için iç ve dış ilişkilerin düzenli olması gerekir. Genel bir ifadeyle, örgütsel bir araç olarak nitelendirilen iletişim düzeni, örgüt içinde veya dışında çeşitli organlar, bölümler ve kişiler arası ilişkileri belirli kanallar aracılığıyla düzenler, denetim altında tutar. Kendine özgü araçlarla öğeler arası ilişkiler kurulmasını ve geliştirilmesini sağlar.<sup>192</sup>

Örgütsel iletişimin örgütlerdeki kültürel işlevleri; örgüt üyelerine örgüt kültürü hakkında bilgi sağlamak ve örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmaktır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar. Örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanal görevi üstlenir. Dolayısıyla, örgütsel iletişim ve örgüt kültürü birbirleriyle bütünleşik ve yakın bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Etkin bir örgütsel iletişim sayesinde, örgüt kültürünün temel öğeleri diğer bir ifadeyle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir.<sup>193</sup>

Örgütsel iletişim, hızla değişen toplumsal ve teknolojik bir dünyada, örgütün iç ve dış çevresiyle gerekli olan ilişkilerini kurarak sürdürmesinde kendini sürekli yenileyerek gelişime ayak uydurabilmesinde önemli bir misyon üstlenmektedir.

<sup>191</sup> A.g.e., s.66.

<sup>192</sup> Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.60.

<sup>193</sup> Çelik, V., 1993, a.g.m., s.22.

### 2.6.1.5. Motivasyon

Motivasyon kavramı, güdüleme, yöneltme, teşvik etme gibi anlamlara karşılık gelmektedir. Örgüt içindeki çalışanlar açısından motivasyon kavramının tanımına yer vermek gerekirse; “çalışanın insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgüt üyesi olarak örgütsel, yönetsel, işlevsel gereksinimlerinin, işletmenin tümsel amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda her birine özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımıyla davranışlarına bu yolda biçim ve yön verilmesi sürecidir.”<sup>194</sup>

Günümüz endüstrileşmiş toplumlarının vazgeçilmez kurumları durumunda olan ekonomik örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmelerinde en kritik ve önemli faktör insan emeği olmaktadır. Üretim faktörleri arasında en zor kontrol edilen insan faktöründen beklenen verimi alabilmek için ise onu en iyi şekilde motive etmek gerekmektedir.<sup>195</sup>

Başarılı yönetim arayışı yaklaşımı içinde işgörenlerin işe ve işletmeye inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları çeşitli araştırmaların özünü oluşturmaktadır. Motivasyon kavramı, işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşları kapsamaktadır.<sup>196</sup> Örgüt kültürünün etkinliğinde tutumsal davranış biçimi olarak bağlılık geribildiriminin sağlanmasında sağlıklı bir sosyal atmosferin yani çekici bir çalışma ortamının yaratılmasında, örgütlerin temel amacı olan verimliliklerinin arttırılmasında motivasyon unsuru büyük rol oynamaktadır. Kısaca motivasyon, iş konusunda bireyin davranışlarını tanımlamaktadır.

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta

<sup>194</sup> İnal Cem Aşkun, **İşgören**, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, No:207, Eskişehir, 1978, s.465.

<sup>195</sup> Faruk Sapançalı, “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., 1993, S.4, s.55.

<sup>196</sup> Gülten İncir, “Güdülenme (Motivasyon) Kuramlarına Toplu Bakış”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., 1985, C.14, S.1, s.113.

istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.<sup>197</sup>

Motivasyon yönetimi çalışanların motivasyonunun sistemli olması, dolayısıyla performans düzeyinin yüksek olması açısından önemli olmaktadır. Bir ekonomik örgütte sistemli bir motivasyon yönetiminin faydaları şunlardır:<sup>198</sup>

- Çalışanların örgüte ve örgüt kültürüne bağlılığı artar.
- İşletmede verimliliğin, karlılığın artmasında etkilidir.
- Motivasyonu yüksek olan çalışanların morali yüksek olur, işletmenin personel devir oranı düşük olur.
- Çalışanların iş tatmini yüksek olur.
- Çalışanların işten kaytarma oranı azalır.
- İşletmenin maliyetlerinde azalma sağlar.
- İşletme ve çalışanlar için çalışma hayatının kalitesini yükseltir.
- İşletmelerin ürün yada hizmetlerinin kalitesinin yükselmesinde etkilidir.
- Etkili motivasyon yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında etkilidir.

Örgütlerde motivasyon tekniklerinin uygulamaya konulmasında varılmak istenen en önemli amaç, işgörenlerde daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinimlerini elverdiği müddetçe gidermek ve her gün işbaşı yapılırken istek duyarak gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır. Bu istek ve memnuniyet ise örgütün kültürüne yansır. Dolayısıyla, motivasyon nasıl kurum kültürünü etkiliyorsa, kurum kültürü de motivasyonu etkilemektedir. İyi bir kurum kültürü bireylerdeki pozitifliğin göstergesi olduğu gibi, aynı zamanda iyi imajı olan bir örgütün üyesi olmak bireylerin motive olmasını sağlar. Bireyleri motive eden pek çok

<sup>197</sup> Evrim Çeltek, “Motivasyon Yönetimi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.1, s.2, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php](http://www.isguc.org/arc_view.php), (20.08.2005).

<sup>198</sup> **A.g.m.**, s.14.

araç arasında en belirgin olanları; gelir, güç ve statü, güven veren yönetim, kar ve başarı, paylaşım, kurumsal birlik ve güven olarak sıralanabilmektedir.<sup>199</sup>

Örgütlerin verimliliklerini sağlamalarında örgüt ve örgüt üyelerine uygun motivasyon araçlarıyla birlikte etkin bir motivasyon yönetimi uygulamaları gerekmektedir.

### 2.6.1.6. Liderlik

Liderlik, bir grubu belirlenen amaçlar etrafında toplayabilme ve hedefleri gerçekleştirmek için onları harekete geçirme gücü ve yeteneğidir. Lider, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları güdüleyen, dışarıya karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişidir.<sup>200</sup>

Liderlerin çalışanlara karşı tutumları, kişilik yapıları, örgüt tiplerinin de değişmesine neden olur. Örneğin; demokratik bir lider tipi özgürlükçü dinamik örgüt üyelerinin rahatça düşüncelerini paylaşabilecekleri dinamik bir örgüt kültürü oluşmasını sağlar.<sup>201</sup>

Örgütteki kültürel çevre genellikle liderin davranışlarını belirler. Bireyci bir bağlamda lider tercihini, çalışanları ulaşılması gereken sonuçlar çerçevesinde baskı altına alarak kullanır. Diğer taraftan ortaklaşa davranışçı bağlamda lider, karşılıklı etkileşme süreci üzerinde yoğunlaşmayı tercih eder. Liderin örgüt içindeki tercihleri örgütsel kültürün boyutlarına göre şekil almaktadır.<sup>202</sup> Başarılı bir lider örgüt içinde etkin bir kurumsal yapı istiyorsa yetki dağıtımını sağlamalı ve işleri merkezleştirmemeli, toplum çalışmasına önem vermeli, bürokrasiyi ve hiyerarşiyi olabildiğince azaltmalıdır. Örgütte resmi olmayan olumlu iletişim arttırılmalıdır.<sup>203</sup> Dolayısıyla lider tipleri ne kadar çalışanlarına yönelik olumlu davranış gösterirlerse, kültür tiplmesi de yine o

<sup>199</sup> Üzeyir Garih, **İş Hayatında Motivasyon**, Hayat Yay., İstanbul, 2000, s.67-68.

<sup>200</sup> Akat ve diğerleri, **a.g.e.**, s.326.

<sup>201</sup> Okay, **a.g.e.**, s.234.

<sup>202</sup> A. Selami Sargut, "Liderlik Kuramları İçin Bağlamsal Bir Çerçeve: Kültürler Arası Bir Yaklaşım", **TODAI E Dergisi**, Aralık 1996, C.29, S.4, s.8.

<sup>203</sup> Walter J. Wadsworth, **Liderlik Atak Yöneticinin Rehberi**, (Çev. E. Sabri Yarmalı), Hayat Yayınları, İstanbul, 1999, s.95.



oranda değişmekte ve en olumlu davranış, en çok istenen kültür tiplmesi ile uyuşmaktadır. Sonuç itibariyle liderliğin, örgüt kültürüne önemli etkileri bulunmaktadır.

## 2.6.2. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler olarak örgütün iç ve dış çevresindeki bir takım unsurların örgüt kültürüne yönelik etkileri yönünde bazı gruplandırmalara yer verilebilir.

### 2.6.2.1. Toplumsal Çevre

Örgütler, toplum içindeki çeşitli alt grupların ve değişik kültürlerin birer üyesi olan bireylerden oluşurlar. Bu nedenle işgörenler, toplumdan örgüte yönelik bir takım kültürel özellikleri taşırlar. Örgüt kültürü içinde yer alan kültürel değerler, örgütün içinde yer aldığı toplumun ulusal kültürünün izlerini taşırlar. Bireysel açıdan kültür, çekirdek ailede başlayarak, okul hayatında ve sosyal yaşamda şekillenerek iş yaşamına yansımalarını aktarır. Her örgüt, üyeleri aracılığıyla dış çevreden taşıdığı kültürel özellik ve öğelere, söz konusu örgüte özgü olarak örgüt tarihi içinde yeni öğeler ekleyebilir, dış çevrenin kültürüyle benzer ya da farklı kültürel özellik ve öğeler geliştirebilir. Ortak kültürün oluşabilmesi, insanlar arası etkileşime bağlıdır. Örgütsel aktörler, örgüt kültürünün özneleridir. Bir örgütte, toplumsal çevredeki alt kültürlerin bir uzantısı olarak ortak bir kültür bulunmaktadır.<sup>204</sup>

Örgütlere toplumsal kimliği kazandıran özellikleri şu şekilde belirtmek mümkündür:<sup>205</sup>

- Her örgütün toplumunun bir kültürü vardır. Bu kültür bir yandan örgütün hangi toplum içinde var olduğunu gösterirken bir yandan da örgütü öteki örgütlerden ayırır.
- Her örgütün toplumunda oluşan kümeler vardır. Kümeleşme tıpkı toplumda olduğu gibi örgütün toplumsal yapısının özneleridir.

<sup>204</sup> Şişman, M., 2002, **a.g.e.**, s.106.

<sup>205</sup> İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, s.239.

- Her örgütte bir rol örüntüsü vardır. Her işgören kendine düşen ve kendinden beklenen rolü oynayarak örgütün bu toplumsal dokusunun oluşmasına yardım eder.

Örgüt kültürü, toplumsal kültür etkilerinin ve organizasyonların kendi yapısal özelliklerinin bileşimidir. İşletmelerin hedeflerine ulaşması ve başarılı olması dış çevre ile sağlanan uyuma bağlıdır. Örgüt kültürü bu uyumu gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.<sup>206</sup> Toplumun beklentilerinde görülen değişiklikler, aynı zamanda örgütlerin yönetiminde de değişikliklerin yapılmasını gerektirmektedir.

### 2.6.2.2. Ekonomik Çevre

Örgütler birer açık sistem olarak fırsatlar ve kısıtlamalar yaratan dış çevrenin özellikleri tarafından etkilenmekte ve çevreyi etkilemektedirler.<sup>207</sup> Örgütler ekonominin bir ünitesi, ekonomiye canlılık kazandıran bir unsur olarak ekonomik sistemin bir birimidirler.<sup>208</sup> Dolayısıyla, örgütler açısından ekonomik çevre büyük önem taşımaktadır.

Örgütlerin faaliyetlerine devam etmeleri büyük oranda örgütün dışında yaşanan ekonomik durumlara uyum sağlamalarına bağlıdır. Günümüz arenasında yaşanan ekonomik değişimlerden en önemlisi dünyadaki bütün insan ve örgütlerin birbirine bağlanmasına neden olan küreselleşme olgusudur. Örgütler açısından küreselleşme; örgütteki tüm işletme işlevlerine ilişkin faaliyetlerin ulusal ve uluslararası boyutların ötesinde planlanıp uygulanmasıdır.<sup>209</sup> Örgüt kültürü bu bağlamda sürekli bir değişim ve gelişime adapte olmak zorundadır. Örgütlere ve örgüt üyelerine kendi kimlikleri ve hedefleri hakkında davranış standartları geliştirmelerine ve amaçlarına yön veren bir kontrol mekanizması getirmeye çalışarak, örgütsel gelişim açısından bir kaldıraç görevi üstlenmektedir.

<sup>206</sup> Berberoğlu ve diğerleri, **a.g.e.**, s.34-36.

<sup>207</sup> Bülent Tokat, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, D.P.Ü., İ.İ.B.F. Yayınları, Kütahya, 1998, No:6, s.89.

<sup>208</sup> Mustafa Türengül, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Kütahya, 1998, s.8.

<sup>209</sup> Meryem A. Kozak, Hatice Güçlü, "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.5, S.1, s.1, [http://www.isguc.org/degisim\\_yonetimi.php](http://www.isguc.org/degisim_yonetimi.php), (05.08.2005).

Örgüt ve çevre ilişkisi içinde değişim yaşayan örgütlerin karşılaştırılması Tablo 2.6.' da gösterilmektedir.

**Tablo 2.6. Geleneksel Örgütler ile Yeni Örgütlerin Karşılaştırılması**

| <u>GELENEKSEL ÖRGÜTLER</u>                                             | <u>YENİ ÖRGÜTLER</u>                                                                |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| * Teknolojinin kayıtsız şartsız dominantlığı                           | * İnsan-makine optimizasyonu                                                        |
| * Makinenin bir parçası olarak insan                                   | * Makinenin tamamlayıcısı olarak insan                                              |
| * İyi tanımlanmış düşük nitelikli işler<br>(Tek ve sınırlı yetenekler) | * İşin niteliklerinde optimum gruplanma<br>(Çoklu ve geniş yetenekler)              |
| * Harici kontroller<br>(Denetçi ve uzmanlar, kontrol süreçleri)        | * Dahili kontroller<br>(Kendi kendini kontrol eden alt sistemler, grup dinamikleri) |
| * Dikey örgütsel şema, otokratik yönetim                               | * Yatay örgütsel şema, katılımcı yönetim                                            |
| * Çalışanlar arasında rekabet                                          | * Çalışanlar arasında arkadaşlık ruhu<br>(Grup harmonisi)                           |
| * Sadece örgütsel hedefler                                             | * Örgütsel hedefler yanında grubun ve bireylerin hedefleri                          |
| * Yabancılaşma                                                         | * Bağlılık                                                                          |
| * Düşük risk alma                                                      | * Yenilikçilik                                                                      |
| * Basit ve strüktürel kontrol                                          | * Kurum kültürü                                                                     |
| * İş ve görev tanımları                                                | * Hedeflere yönelme ve örgütsel sinerji                                             |
| * Bireysel kar maksimizasyonu                                          | * Bireysel tatmin                                                                   |

**Kaynak:** Numan Kurtulmuş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm, Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Boyutuyla**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.163.

### 2.6.2.3. Teknolojik Çevre

Teknoloji kavramı, bilginin ve bilgiye dayalı yöntemlerin herhangi bir işin yapılmasına uygulanmasıdır. Teknolojinin tanımı, üretim faaliyetlerinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemler; insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü olarak ifade edilebilir.<sup>210</sup>

Örgütün içerdiği pek çok süreç teknolojik boyutları da kapsamaktadır. Örgüt süreçlerinde kullanılan teknoloji, organizasyon yapısı ve yapısal dönüşümler üzerinde

<sup>210</sup> Tokat, a.g.e., s.78.

etkili olmakta, var olan organizasyon yapısı da teknoloji üretimi ya da transferi süreçlerini etkilemektedir. Örgütlerde yeni teknolojilerin üretilebilmesi için, değişime imkan sağlayan esnek ve kurumsal etkinliği sağlayıcı, istikrarlı bir kurumsal yapı ve kültür ortamı gerekmektedir.<sup>211</sup>

Teknoloji, kültürün bir ögesi olarak, örgüte yeni teknolojilerin girmesiyle birlikte kültürün bazı yönlerini etkilemektedir. Teknoloji, insan davranışlarında, değerlerde, ilişkilerde, örgütsel ve yönetsel süreçlerde bir takım değişimleri gündeme getirir. Yeni teknolojiler, yerleşik bazı değerleri değişime zorlarken yeni değerlerin de oluşmasını sağlayabilir. Örgüte yeni teknolojilerin girmesiyle birlikte örgütte geleneklerle ilgili çatışma durumları yaşanabilir ya da yeni değerlere gereksinim duyulabilir.<sup>212</sup> Teknik gelişmeler, günümüzde örgütlerdeki insan faaliyetlerinin etkinliğinin sağlanmasında bir gereklilik unsuru olmaktadır.<sup>213</sup> Teknolojik çevredeki değişim, gelişim ve koşullar toplumdaki yaşam biçimini dolayısıyla örgütleri ve örgüt kültürünü etkilemede en önemli faktörlerden biri konumundadır.

Son otuz yıl içinde ivme kazanan teknolojik gelişim, geleneksel organizasyon yapıları üzerinde önemli etkiler yapmıştır. Teknolojik gelişimlerin, örgüt yapılarında oluşturdukları değişimler, karşı konulmaz niteliktedir. Teknolojinin yön verdiği değişim örgüt yapıları kadar, çalışanların rol ve görevlerinde de kökten farklılaşmalar yaratmaktadır. Teknolojik düzeyin yükselmesi insan kaynaklarının daha yüksek niteliklerle donanımlı olmasını gerektirmektedir. Bilgi teknolojilerinin geniş çaplı kullanımı, çalışanların tutum, davranış ve çalışma usullerinde değişiklik yapmalarını da zorunlu kılmaktadır. Bazı işlerin ortadan kalkması ya da yeniden tanımlanması ve yeni bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesine paralel olarak, çalışanların da değişen koşullara göre kendilerini uyarlamaları zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İleri bilgi teknolojileri kullanıldıkça, iş süreçlerinin bütün aşamalarını gözetebilecek özerk ve nitelikli insan kaynaklarına gereksinim artmaktadır. Bu noktada teknoloji, örgüt içindeki insan kaynağının yapısını ve örgüt kültürünü değiştirmeye etki edebilecek güçte bir unsur olmaktadır.

---

<sup>211</sup> Öğüt, **a.g.e.**, s.80-81.

<sup>212</sup> Şişman, M., 2002, **a.g.e.**, s.163.

<sup>213</sup> Tokat, **a.g.e.**, s.80.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ**

### 3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütler açısından örgütsel etkinliğin sağlanmasında sonuç odaklı işgören davranışlarından en önemlisi olan örgütsel bağlılık tutumu, özellikle son yıllarda örgütsel davranış alanında oldukça yoğun araştırma konularından birisi haline gelmiştir.

#### 3.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kapsamı

Bağlılık kavramı, kelime anlamı olarak (commitment) adanma, sadakat olarak açıklanabilir. Ancak, bu kavram hiçbir şekilde körü körüne bir sadakati ve adanmışlığı (loyalty) ifade etmemektedir.<sup>214</sup> Bağlılık, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi olarak, toplum duygusunun olduğu her yerde varlığını göstermektedir. Bağlılık kavramı literatürde farklı odaklar çerçevesinde incelenmektedir. Bu konuda araştırmalarıyla bilinen Morrow 1969-1980 yılları arasında Social Science Citation Index'te yer alan yayınları incelemiş, “commitment-bağlılık” anahtar sözcüğü adı altında, bağlılığa ilişkin olarak 29 ayrı kavramın yer aldığını belirlemiştir. Buna göre, kariyer, iş, örgüt ve sendika kavramları ile ilişkilendirilen bağlılık ile işe katılım, mesleki katılım, örgütsel katılım gibi kavramların örgütsel bağlılık başlığı altında yer aldığını ortaya koymuştur.<sup>215</sup>

Türkiye’de yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık teriminin “organizational commitment” kavramının karşılığı olarak başlıca iki anlamda kullanıldığı gözlenmektedir. Buna göre 1993’te Varoğlu, 1995’te Tuncer bu kavramı, “örgütsel bağlılık”; 1996’da Celep ve 2000 yılında Balcı ise, “örgütsel adanmışlık” şeklinde adlandırmışlardır.<sup>216</sup> Bu çalışmada, bu kavramın karşılığı olarak “örgütsel bağlılık” terimi kullanılmıştır.

<sup>214</sup> Bülent Ergül, **Örgütsel Bağlılık**, Trakya Üniversitesi, S.B.E., İşletme Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Programı Seminer Çalışması, s.6, <http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc.>, (25.10.2004).

<sup>215</sup> Azize Ergeneli, Güler Sağlam Arı, “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, **Ankara Üniv. S.B.F. Dergisi**, Ocak-Mart 2005, C.60, S.1, s.124.

<sup>216</sup> Mehmet İnce, Hasan Gül, **Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma**, Çizgi Yayınları, Nisan 2005, s.2.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Bir örgütteki işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarından söz edebilmek için; işgörenlerin o örgütün bir üyesi olabilme amacına yönelik olarak güçlü bir istek duyması, kurumun yararını gözeterek yüksek düzeyde çaba sarf etmek istemesi, örgüte temel oluşturan değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi gerekir.<sup>217</sup>

Örgüte bağlılık kavramı, işgörenin örgütü bir bütün olarak ele alıp genel olarak değerlendirdiği duygusal bir tepkidir. Bu tutumun işgörenin kendisi ve örgütü arasındaki ilişkiler düşünülerek örgütte zaman içinde yavaş yavaş ve tutarlı bir şekilde geliştiği kabul edilmektedir.<sup>218</sup>

Örgütsel bağlılık davranışının ortaya çıkmasında iki yaklaşımdan söz edilebilir. Birinci yaklaşımda; yeni işe başlayan personele işleri öğretmek gibi davranışlarla, temel olarak başkalarına yardım etmek amacını taşır. Diğer grup yaklaşımında ise; örgüt, bir bütün olarak algılanır ve tüm örgütün fonksiyonunu iyileştirecek olan davranışlar geliştirmek hedeflenir. Bu iki yaklaşım tipi örgütsel faaliyetleri güçlendirir ve biçimsel iş tanımlarının yapılmasına yardımcı olur. Biçimsel olmayan etkileşimler ve oluşumlar bazı durumlarda örgütün performansta sürekli mükemmelliği başarıp başaramayacağını belirlemesi açısından önem arz etmektedir.<sup>219</sup>

Örgütsel bağlılık kavramına yönelik yapılmış olan araştırmaların odak noktasını, örgütsel bağlılığın yapısı ve örgüte olan bu bağlılık tutumunun etkilendiği

<sup>217</sup> Insankaynaklari.com İçerik Ekibi, "Çalışanların Tutumları, İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", **Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı Yay.**, s.5, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564.>, (20.09.2004).

<sup>218</sup> İsmet Şahin, Afsun Ezel Esatoğlu, "Bir Üniversite Hastanesi Destek Hizmetlerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri", **Sağlık Bilgi Erişim Merkezi Web Sayfaları**, s.547, [http://www.sabem.saglik.gov.tr/forum/ezadmin/htmlarea/files/documents/989\\_4orgutsel\\_baglilic.pdf.](http://www.sabem.saglik.gov.tr/forum/ezadmin/htmlarea/files/documents/989_4orgutsel_baglilic.pdf.), (01.10.2005).

<sup>219</sup> Adnan Ceylan, Nigar Demircan, "Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", **İ.Ü., İşletme Fakültesi Dergisi**, Nisan 2002, s.2, [http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002/nisan20024/dergi\\_nisan\\_200212.html.](http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002/nisan20024/dergi_nisan_200212.html.), (01.02.2005).

faktörler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, sonuçlarının değerlendirilmesi oluşturmaktadır.<sup>220</sup>

Örgütsel bağlılık ilk çalışmalarda örgüte inanmak, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, organizasyonun bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır.<sup>221</sup>

Günümüzde de genel olarak örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı kurum ile özdeşleşerek, kurumun ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, kurumsal kazançlar için çaba göstermesinin ve kurumda çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü olarak tanımlanmaktadır.<sup>222</sup>

Örgütsel bağlılık, işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir. Bağlılığın üç aşaması itaat, dahil olma ve kimlik kazanma olarak nitelenebilir. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve örgüte dahil olmaktan gurur duyar. Son aşamada ise birey, örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle benzerliğini fark ederek örgütü özümseyerek, içselleştirir. Örgütsel bağlılık örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin kilit noktası konumundadır. Kısaca belirtmek gerekirse, işgörenlerin örgütlerine duydukları bağın bir ifadesidir.<sup>223</sup>

Günümüzde örgütler açısından önemli sonuçları olduğuna inanılan örgütsel bağlılık pek çok araştırmaya konu olmuş, ancak halen bu kavramın tanımı üzerinde tam bir uzlaşmaya varılamamıştır. Bu durum örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını

<sup>220</sup> Süheyla Gökmen, **İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, S.B.E., Ankara, Şubat 1996, s.1.

<sup>221</sup> Bilçin Tak, Adem Aydemir, "İş Tasarım Sistemi, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması", **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniv., İ.İ.B.F. Yayınları**, No:4, Antalya, 23-25 Mayıs 2002, s.780.

<sup>222</sup> S. A. Özsoy, Ş. Ergül, A. Bayık, "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.2, s.1, <http://www.isguc.org.>, (01.01.2005).

<sup>223</sup> A. Ayşe Cengiz, "Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma", **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniv., İ.İ.B.F. Yayınları**, Antalya, 23-25 Mayıs 2002, No:4, s.805.



daha da zorlaştırmış, hatta sadakat, itaat, iş arkadaşlarına bağlılık, mesleki bağlılık gibi benzer kavramlarla aynı anlamda kullanılmasına yol açmıştır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın bu kavramlardan farklı yönlerinin ortaya konulması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık genel olarak kişinin çalıştığı örgüte karşı hissettikleri olarak ifade edilebilir. Bir bireyin belirli bir örgüt ile kimlik birliği içine girerek oluşturduğu güçler birliği süreci olmaktadır. Mowday, Porter ve Steers'in 1979 yılındaki çalışmalarında örgütsel bağlılığı tanımlayan üç unsur bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu unsurlar şöyle belirtilebilir:<sup>224</sup>

- Örgütün amaç ve değerlerine bağlanma, örgütsel değerleri ve yargıları kabullenme,
- Örgüt adına kayda değer bir çaba gösterme isteği,
- Örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde gösterme ve sürdürme isteği.

Literatürde örgütsel bağlılık kavramına yönelik olarak yer alan farklı tanımlamaların bazıları Tablo 3.1.'de şöyle belirtilebilir:<sup>225</sup>

<sup>224</sup> Tuna Kinyaz ve diğerleri, "Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma", **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniv., İ.İ.B.F. Yay.**, No:4, Antalya, 23-25 Mayıs 2002, s.796.

<sup>225</sup> Güner Çöl, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.2, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php](http://www.isguc.org/arc_view.php), (15.01.2005), ayrıntılı bilgi için bakınız ; Gökmen, **a.g.e.**, s.2-3.

**Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları**

| TANIM                                                                                                                                                                                                                                      | KAYNAK                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| “Örgütsel Bağlılık; kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, çaba, zaman, edindiği statü ve para gibi şeyleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır.” | Becker (1960)                           |
| “Bireyin örgüte olan bağının gücü”                                                                                                                                                                                                         | Grusky (1966)                           |
| “Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile, belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koyması.”                                                                                 | Kiesler (1971)                          |
| “Bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisi.”                                                                                                                 | Hrebiniak ve Alutto (1972)              |
| “Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı.”                                                                                                                             | Wiener (1982)                           |
| “İşgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile amaç ve değerlerini benimsemesi.”                                                                                                                                           | Morrow (1983)<br>Randall ve Cote (1991) |
| “Bağlılık, birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur.”                                                                                                                                                                    | Bateman ve Strasser (1984)              |
| “Bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir.”                                                                                          | Reichers (1985)                         |
| “Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevmeye ve ona devam etme isteği.”                                                                                                              | Schwenk (1986)                          |
| “Örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapması.”                                                                                                       | De Cotiis ve Summers (1987)             |
| “Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme.”                                                                                                                 | Gaertner ve Nollen (1989)               |
| “Bağlılık, bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır.”                                                                                                         | Porter, Steers ve Mowday (1990)         |
| “Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütün amaçlarını, değerlerini kabul etmeye olan inanç ve örgütün yararı iç çaba göstermeye olan isteklilik derecesi olarak düşünülmektedir.”                                                           | Sloat (1993)                            |
| “İşgörenin iş yerine psikolojik olarak bağlanması.”                                                                                                                                                                                        | Becker ve Diğerleri (1996)              |
| “Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.”                             | Meyer ve Allen (1997)                   |

**Kaynak:** Güner Çöl, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.2, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php](http://www.isguc.org/arc_view.php), (15.01.2005); ayrıntılı bilgi için bakınız ; Süheyla Gökmen, **İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçe’ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, S.B.E., Ankara, Şubat 1996, s.2-3.

Örgütlerde işgörenlerde bağlılık normu geliştirilmesinde, işe ilgi, sadakat, örgüt değerlerine inanma şeklinde örgütsel bağlılığın sağlanmasında şu mekanizmalara başvurulabilir:<sup>226</sup>

- **Katılımcı sistemler;** işgörenin katılımını sağlayan sistemler, katılımla bireye kendisinin örgüt açısından değerli olduğuna dair ipuçları verir. Katılma, yöneticilerle informal şekilde düzenlenmiş sosyal toplantılarda beraber olma şeklinde olabileceği gibi öneri planları, kalite çemberleri gibi formel katılma biçiminde de olabilir. Bu tür faaliyetler bireyin örgüte karşı bir tür sorumluluk geliştirmesine neden olur.

- **Sembolik faaliyetler;** üst yönetim tarafından gerçekleştirilen sembolik faaliyetler iş görenlerin örgüt kültürüne katılmasına yol açar. Genelde yöneticilerin neye değer verdikleri, ne söyledikleriyle değil, ne yaptıklarıyla ortaya çıkar. Çalışanların dikkatini çeken bu davranışlar, yönetim tarafından verilmek istenen mesajın çalışanlarca doğru yorumlanmasına imkan verir.

- **Bilgiler;** başkalarından alınan bilgiler, ne tür davranacağı konusunda kararsız kalan bireye yol gösterici olur.

- **Ödül sistemi;** örgütte hem içsel hem de dışsal ödülleri kapsayan bir ödül sisteminin kurulması gereklidir. Çoğunlukla arkadaşları ve amirleri tarafından tanınma, işgören için paradan daha güçlü bir ödül oluşturur.

### 3.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi

Örgütler, içinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde, bilgi çağı ve uluslararası rekabet koşulları, hızla değişen yönetim paradigmaları ile müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok yapılanmayla karşı karşıyadır. Bu noktada da her zamankinden daha fazla insan sermayesine gereksinim duymakta, örgüt-işgören ilişkisi sonucunda oluşan bağlılık kavramının önemi giderek artmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel

<sup>226</sup> Mustafa Çambel, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Toplam Kalite Eğitim El Kitabı**, Elazığ Defterdarlığı Eğitim Yayınları, Elazığ, 2002, Bölüm III, [http://www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/elazig/toplamkal\\_dosyalar/toplamkaliteegitimelkitabi.htm](http://www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/elazig/toplamkal_dosyalar/toplamkaliteegitimelkitabi.htm), (01.05.2005).

bağlılığı yüksek olan çalışanları istihdam eden örgütlerin daha etkin ve verimli olması söz konusudur.<sup>227</sup>

Günümüzde pek çok araştırmacı tarafından örgütsel bağlılığın önemine değinen ve bu kavram üzerindeki etkileri araştırarak, farklı değişkenlerle ilişkisini inceleyen ölçek çalışmaları yürütülmektedir. Bu çalışmaların giderek artan bir önem kazanmış olmasının nedenleri arasında aşağıdaki maddeler sayılabilir:<sup>228</sup>

- Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgütsel bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgüt çalışanlarının işlerinden ve işyerlerinden memnuniyet duymalarını sağlayabilmek, artık örgütler için mal ya da hizmet üretmek kadar önem taşımaktadır. Öyle ki, örgütsel bağlılık duygusu örgüt içinde çalışan bireylerin örgütsel performansını olumlu yönde etkileyerek, işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, dolayısıyla ürün veya hizmet kalitesine olumlu katkılar sağladığı yapılan araştırmalarda da gözlenmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini gündeme getirmesi açısından önemli bir kültürel özelliktir.<sup>229</sup> Bu bağlılık, bireyin yaptığı işle bütünleşmesi ve örgüt değerlerine içten inanmasını, bireyin örgüte olan psikolojik bağını açıklayarak, çalışanların örgüte duygusal yönelimlerinin belirlenmesinde ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkin rol oynamaktadır.<sup>230</sup>

<sup>227</sup> Cengiz, **a.g.m.**, s.806.

<sup>228</sup> Özsoy ve diğerleri, **a.g.m.**, s.2.

<sup>229</sup> A. Selami Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, V Yayınları, Ankara, 1994, s.101.

<sup>230</sup> Beril Akıncı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, 1998, s.57.

İnsan ve kurum arasındaki sadakat sözleşmesinin gerçekleştirilebilmesi yönetimin ve örgütün insana ilişkin bakış açısı ile doğrusal bir ilişki taşımaktadır. Çağdaş örgütlerin başarısı bağlılık ve sadakat ölçülerini geliştirebilecek bir örgütsel iklimin inşa edilmesi ile doğru orantılı olmaktadır.

Örgütsel bağlılık hem örgütler hem de çalışanlar açısından avantajlı bir durumu ifade etmektedir. Bireyler örgütte bir takım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelerek bütünü oluştururlar. Bu bireyler arasındaki paylaşılan ortak değerler ne kadar çok ise güçlü bir örgüt kültüründen söz edilebilir. Böyle bir kültürün oluşması, örgüt içi birliği sağlayarak, etkinliği, verimliliği ve sürekliliği de beraberinde getirir. Örgüt ve birey sürekli bir şekilde birbirlerine katkı sağladıkları sürece birbirlerine bağlılıkları da devam eder. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar düşük olanlara göre daha yüksek örgütte kalma niyeti taşımakta ve daha fazla çaba sarf ederek, yüksek bir performans sergileyebilmektedirler. Örgütler açısından yüksek performans gösteren işgörenlere sahip olmak ise örgütsel etkinlik açısından uzun süreli bir rekabet avantajı sağlar.<sup>231</sup>

Dolayısıyla örgütsel bağlılık, insanları sorun üreten değil, sorun çözücü insanlar haline dönüştürmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel etki ve çıktılar üzerinde çok önemli bir değişken olarak görülmektedir.<sup>232</sup> Örgütlerin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini devam ettirmelerinde ve örgütsel başarı hedeflerini gerçekleştirmelerinde, örgüt içindeki üyelerinin bağlılıklarını sağlamak en kritik faktör olmaktadır.

### 3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılık kavramının çok açık bir şekilde ortaya konulamaması bu kavramın örgüt ve örgüt üyeleri ile ilgili pek çok kavramla karıştırılmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili olan bazı kavramların açıklanması bu konunun anlaşılmasına fayda sağlayacaktır.

<sup>231</sup> Bülent Kama, *Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.P.Ü., S.B.E., Kütahya, 2005, s.84.

<sup>232</sup> İnce, Gül, *a.g.e.*, s.13-14.

### 3.2.1. Örgütsel Bağlılık ve Paradigmatik Uyum İlişkisi

Örgütsel bağlılık, örgüt içinde çalışan bireylerin örgüte olan sadakatlerinin derecesini ifade eder. Örgütsel özdeşleşme, içselleştirme örgütsel amaçları benimseme ve bu amaçlar için fedakarlıkta bulunabilme şeklinde kendini gösteren örgütsel bağlılığın sağlanmasında işgören ve örgüt arasındaki paradigmatik uyumun önemli bir rolü bulunmaktadır.

Paradigma veya algı düzeneği kavramı, algılama, yorumlama ve bilme süreçleriyle ilgili tüm etkenlerin yarattığı örgütlü ve dinamik düşünsel sistemi ifade eder. Bu kavram, bireyin iç ve dış dünyasını algılayıp yorumlamasında etkili olan tüm faktörleri kapsamaktadır.

Paradigmatik uyum, örgütteki işgörenlerin amaçları, görüşleri, dünyaya bakış açıları, doğru ve yanlışları ile organizasyonun benzer konulara bakışlarının aynı olmasıdır. Örgüt ve işgörenler arasındaki paradigmatik uyum ne kadar fazla olursa, bu uyumdan doğacak olan sinerjik etki de o oranda olacaktır. Örgüt ile çalışanları arasındaki karşılıklı kazanç sağlamanın yolu paradigmatik uyumdan geçer.<sup>233</sup>

Paradigmatik uyumun sağlamanında gerekli ilkeler:<sup>234</sup>

- Örgütte çalışanların beklentileri belirlenmelidir.
- Örgüt ve işgören amaçları uyumlaştırılmalıdır.
- Örgüt vizyonu, çalışanların paradigmasına uygun olmalıdır.
- Örgüt ve örgüt içi çalışanların bütünleşmesini sağlayıcı örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Çalışanlar terminal ve alt değerlerine uygun işlerde istihdam edilmelidirler.

<sup>233</sup> Hasan İbicioğlu, “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, İzmir, 2000, C.15, S.1, s.15.

<sup>234</sup> **A.g.m.**, s.17.

Örgütlerde bireylerin örgüte bağlılık duyabilmeleri için organizasyondaki uygulamaların, değerler hiyerarşisinin ve organizasyonun faaliyetlerinin felsefik altyapısının birey paradigmalarıyla uyumlu olması gerekmektedir.

### 3.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı (kavram çalışmanın devamında ÖVD olarak ifade edilecektir) ; “örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen birey davranışları” olarak tanımlanabilir.<sup>235</sup>

ÖVD kavramı, Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılmıştır. ÖVD’ları genellikle önemsiz görünen davranışlardır, fakat bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştirirler. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır. ÖVD literatürde, prososyal davranış ve fazladan rol davranışı terimleri birbirleri yerine kullanılabilir. Organ, bu tür davranışların örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, öngörülemeyen durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağımlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını belirtmiştir.<sup>236</sup>

ÖVD’ları örgütsel başarıya ve etkin örgütsel bağlılık tutumu geliştirilmesine aşağıdaki şekillerde katkıda bulunabilir:<sup>237</sup>

- Çalışanların ve yönetimin verimliliğinin artması,
- Kaynakların serbest bırakılarak daha verimli amaçlar için kullanılabilmesi,
- Bakım fonksiyonu için kıt kaynakları kullanma ihtiyacının azaltılması,

<sup>235</sup> S. Köse, B. Kartal, N. Kayalı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniv., İ.İ.B.F. Fakültesi Dergisi**, Ocak-Haziran 2003, S.20, s.1, <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi20/kose.pdf>, (10.01.2005).

<sup>236</sup> Füsün Ç. Altuntaş, “Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.3, S.1, s.2, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=105](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=105), (20.07.2005).

<sup>237</sup> Köse ve diğerleri, **a.g.m.**, s.10.

- İş grupları içi ve arası faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanmasına yardımcı olması,
- Örgütün en iyi çalışanlarını elinde tutmak ve örgüte en nitelikli çalışanları çekmek yeteneğini kuvvetlendirmesi,
- Örgüt performansının sürekliliğini sağlaması,
- Örgütün çevresel değişikliklere karşı daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olması.

ÖVD, örgüt içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini artırması ve yardımlaşan birey iyi vatandaştır görüşünü hakim kılarak örgütsel uyum ortamını desteklemesidir. Aynı zamanda çalışanlar arasında bilgi paylaşımını da artırarak, yardımlaşma sayesinde örgüte yeni katılan bireylerin ve eski çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesi sağlanacaktır. İkinci etkisi, çalışanlarda sorumluluk duygusunu geliştirerek, örgütün her daim yanında olmayı, fedakarlıklarda bulunmayı ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını kolaylaştırmasıdır. Bir diğer etkisi ise, çalışanların pozitif tutumları ile ilgili olmaktadır. Pozitif düşünce örgüt içinde bireylerin iş başarımları düzeylerini etkileyecektir.<sup>238</sup> ÖVD, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur. ÖVD'nin örgütsel yaşamda etik değerlere bağlılığı artırıcı bir etkisi bulunmaktadır.

### 3.2.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları, neden sonuç ilişkisi ile birbirlerine bağlı, ancak belirgin olarak birbirlerinden ayrı kavramlardır. İş tatmini veya iş doyumu, işgörenin mevcut işine karşı duygusal bağını ifade eder. İş tatmini, işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümüdür.<sup>239</sup>

İş tatmini, gerek işgören ve gerekse örgüt açısından oldukça önemli düzeyde olumlu ya da olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. İş tatmini, işgörenin iş

<sup>238</sup> Mahmut Özdevecioğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi*, Ocak-Haziran 2003, S.20, s.119-120.

<sup>239</sup> Levent Şimşek, “İş Tatmini”, *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yay., 1995, S.2, s.92.



deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir. Hızla değişen ve gelişen dünyada, örgütlerin başarısı, çağdaş ve akılcı yönetilmelerine bağlı olmaktadır. Yoğun rekabet şartları içerisinde faaliyet gösteren örgütlerin başarı faktörleri arasında insan faktörünün önemli olduğu açıktır. Bu nedenle örgütlerin, başarı düzeyleri, insan kaynaklarını organize edebilme ve çabalarını, iş doyumunu yüksek işgörenlerle yürütebilme becerileriyle açıklanabilmektedir.<sup>240</sup>

İş tatmini, işin işgören için önemi ve işgörenin işten beklentileri ile elde ettikleri arasında algılanan ilişkinin bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Çalışma yaşamında iş doyumunu ya da doyumsuzluğunu belirleyici olan temel öğeler arasında ücret, işin kendisi, gözetim, çalışma grubu, çalışma koşulları, yönetim biçimi ve iş güvencesi sayılabilir. Yeterli düzeyde iş doyumunun sağlanamadığında örgütlerin bir dizi olumsuz davranışsal sonuçlarla karşılaşmaları mümkün olabilmektedir. Bu olumsuz davranışsal sonuçlar; yüksek işgören devir oranı, yüksek devamsızlık, düşük örgütsel bağlılık, yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar verme, daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık ve verimsizliktir.<sup>241</sup>

Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini kapsayacak şekilde örgüte bağlılık üzerine odaklaşırken; iş doyumunu, işgörenin görevlerini yaptığı belli iş çevresi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sonuçta bağlılık gibi örgüte yönelik tutumlar örgütsel; iş doyumunu gibi daha spesifik tutumlar ise görev yönelimli sonuçlarla yakından ilgilidir. İki kavram arasındaki temel fark, “işimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” şeklinde özetlenebilir. İş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık çalışanın çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir.<sup>242</sup>

İş tatmini kişinin işe veya onun belirli yönlerine olan duygusal tepkisini yansıtırken, örgütsel bağlılık bir bütün olarak genel bir duyguyu yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılık iş tatminine göre daha geniş bir kavramı ifade eder. Örgütsel bağlılık,

<sup>240</sup> İhsan Yüksel, “Bilgisayar İşletmenlerinin Öznel Yorgunluk Belirtileri ile İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi”, **Hacettepe Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, 2001, C.19, S.2, s.146.

<sup>241</sup> İhsan Yüksel, “İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi”, **Atatürk Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi**, Journal of Economics and Administrative Sciences, Nisan 2003, C.17, S.1-2, s.216.

<sup>242</sup> İnsankaynakları.com İçerik Ekibi, **a.g.m.**, s.7.

amaçları ve değerleri kapsayacak bir şekilde bağlanmayı ifade ederken, tatmin, kişinin görevlerini yerine getirdiği bir iş veya çalışma ortamını ifade eder. İş tatmini bir tutum iken, örgütsel bağlılık aynı zamanda bir davranıştır. Dolayısıyla iş tatmini daha pasif, bağlılık ise daha aktif bir anlam taşımaktadır. Bağlılık yavaş ama istikrarlı, iş tatmini ise daha değişkendir.<sup>243</sup>

Mowday, Porter, ve Steers'e göre, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, ilkinin çalıştığı örgüte bağlı düşüncelere karşı çalışanın geliştirdiği duygusal tepkiler iken, diğerinin çalışanın belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerden oluşmasıdır. Her iki kavramın birbiri ile yüksek derecede ilişki içinde olduğu beklenirken, çalışanın firmaya ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular beslerken, örgüt içinde yapmış olduğu belirli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilmektedir. Araştırmacılara göre, örgüte bağlılık iş tatminine oranla personel devrini tahmin etmede de daha iyi bir gösterge sayılmaktadır.<sup>244</sup> Dolayısıyla iş tatmini yüksek olan çalışanlar daha çok bağlılık göstermektedirler.

### 3.2.4. Örgütsel Bağlılık ve İşin Motivasyon Potansiyeli

Örgüt içinde çalışan bireylerin işlerine daha etkin bir şekilde bağlanabilmesi ile işin, çalışanların motivasyonunu sağlayacak şekilde tasarlanması arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. İşin motivasyon potansiyeli (kavram çalışmanın devamında İMP olarak ifade edilecektir), kritik psikolojik durumlar (tecrübe edilmiş iş anlamlılığı, iş sonuçlarından sorumlu olma tecrübesi, iş aktiviteleri hakkında bilgi vb.) üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğundan dolayı çalışanlarda yüksek içsel motivasyon meydana getirmektedir.<sup>245</sup>

Yönetim bilimi literatüründe İMP ile çalışanların örgüte bağlılığı arasındaki etkileşimleri inceleyen çalışmalara rastlanmaktadır. İMP, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediği gibi çalışanların iş tatminini de doğrudan etkilemektedir.<sup>246</sup>

<sup>243</sup> İnce, Gül, **a.g.e.**, s.21-22.

<sup>244</sup> İnsankaynakları.com İçerik Ekibi, **a.g.m.**, s.8.

<sup>245</sup> Diana G. Pounder, "Teacher Teams: Exploring Job Characteristics, And Related Outcomes of Work Group Enhancement", **Educational Administration Quarterly**, August 1999, p.2-3.

<sup>246</sup> C. Yılmaz, H. Keskin, "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**, 12. Kongre, s.1, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/42/kongre12.htm>, (10.03.2005).

İMP; yetenek çeşitliliği, görevle özdeşleşme, görevin önemi, otonomi (özerklik) ve geri besleme olmak üzere beş esas iş karakteristiğinin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuş genel bir kavramdır. Bu karakteristikler kısaca şöyle açıklanabilir:<sup>247</sup>

- **Yetenek Çeşitliliği:** İşgörenin değişik işlemleri birkaç süreç ve değişik araçlar kullanarak yapmasını ifade eder.
- **Görevle Özdeşleşme:** İşler, ürünün tamamı ya da onun tanımlanabilir bir parçasını üretmek üzere genişletildiğinde görevle özdeşleşme sağlanmış olmaktadır.
- **Görevin Önemi:** İşgörenlerin algıladığı biçimde işin diğer insanlar üzerinde etkisini anlatmaktadır. Önemli olan temel faktör, işgörenlerin örgütte önem ifade eden bir şey yaptıklarına inanmalarıdır.
- **Otonomi:** İşgörene görevleri uygulama ve programlama için verilen bağımsızlık, özgürlük ve tedbirlerin miktarını ifade eder.
- **Geri Besleme:** İşgörenlerin performansları ve iş görme metodlarına ilişkin olarak bilgilendirilmelerini, ne ölçüde başarılı olduklarını bilme ve öğrenme gereksinimlerini ifade etmektedir.

Yapılan araştırmalarda işgörenlerin işlerinin motivasyon potansiyeli ile bu kişilerin çalıştıkları firmaya karşı geliştirdikleri duygusal ve davranışsal bağlılık dereceleri arasındaki bağıntılar incelenmiş, bulgular işin motivasyon potansiyelini işgücünün duygusal ve davranışsal bağlılığını etkileyen çok önemli bir faktör olarak ortaya çıkarmıştır.<sup>248</sup> Örgütsel bağlılık ile işletme performansı üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, işin motivasyon potansiyeli kavramının ciddi bir şekilde üzerinde durulması gerekmektedir.

### 3.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik

İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve kişilikleri arasında sıkı bir ilişki olduğu yapılan araştırmalarda gözlemlenmiştir. Kişilik, bireyin maddi ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi; insan davranışlarının çekirdeği olan özellikler olarak, çeşitli ilişki ve

<sup>247</sup> A.g.m., s.3.

<sup>248</sup> A.g.m., s.8.

durumlara uyum gösterme yeteneği ile, çeşitli yaşam durumlarına tepki göstermenin karakteristik biçimleri olarak betimlenmektedir.<sup>249</sup>

Günümüzün çalışan bireyleri, yaşamlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Çalışma hayatına atılan bir birey, ilk olarak kendi kişilik yapısıyla örgüt içinde yerini alır. Kendi kişilik yapısıyla yapacağı iş ve içinde yer aldığı örgüt uyum içinde olduğu takdirde bireyin iş yaşamındaki başarısı yükselir. Aksi halde işin sonucunda bireyin beklentisi yerine getirilememiş olur. Kişi, iş yaşamında üstleneceği rolü benimseyerek sosyalleşme sürecinde çalışma hayatına hazırlıklı olduğu takdirde, örgüt amaçları ile bireysel amaçları arasında bütünlük sağlamak kolay olacaktır. Örgütlerin, çalışanların kişisel eğilimlerine, arzu ve gereksinimlerine cevap veren motivasyon etmeni olarak kişiliğin oluşmasına etkide bulunduğu kadar, iş alışkanlıkları yaratarak, hiyerarşik kurallar koyarak kişilik üzerinde ve davranışlarda da büyük ölçüde katkıda bulunduğu görülmektedir.<sup>250</sup>

Örgütsel bağlılığın, kişilikle ve denetim odağıyla yakından ilişkili olduğu yapılan araştırma bulgularında tespit edilmiştir. Denetim odağı; “kişinin iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayların kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonucunda oluştuğu ya da şans, kader ve başkalarının etkisi gibi kendi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması, inanması eğilimi” olarak tanımlanmaktadır. Kendilerini etkileyen olayların, daha çok kendi denetimlerinde olduğu inancını taşıyan kişiler ‘içten denetimliler’; buna karşın kendilerini etkileyen olayların büyük ölçüde kendileri dışındaki güç ve faktörlerin denetiminde olduğu inancını taşıyan kişiler ise “dıştan denetimliler” olarak ifade edilmektedir.<sup>251</sup>

Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, içten denetim odaklı işgörenler, örgüte bağlılık duymadıklarında örgütte kalmamakta, örgütte inançlarına göre davranış biçimi sergilemekte, seçenek serbestisine sahip olarak örgütte bulunmayı bir tercih sebebi olarak algılamakta ve bu özerklikte örgüte güçlü bir biçimde bağlılık

<sup>249</sup> İnayet Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, s.33.

<sup>250</sup> Serpil Aytaç, “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.3, S.1, s.1, <http://www.isguc.org/saytac2.htm>, (25.07.2005).

<sup>251</sup> Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2000, s.146.

duygusu taşımaktadırlar. Buna karşılık dıştan denetim odaklı işgörenler; mevcut örgütte bulunmayı tercihten öte bir şans olarak görmekte, daha az seçenek algısına sahip olmakta ve içten denetim odaklı işgörelere göre, örgüte daha düşük düzeyde bağıllık duymaktadırlar.<sup>252</sup> Örgütte çalışan bireylerin örgüte yönelik davranış normu geliştirmelerine temel teşkil eden kişilikleri, örgüte bağıllık tutumu kazandırılmasında büyük önem arz etmektedir.

### 3.2.6. Örgütsel Bağıllık ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağıllığın önemli davranışsal sonuçlarından birisi işten ayrılma niyeti veya diğler bir ifadeyle işgücü devir oranıdır. Örgütsel bağıllık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların bağıllıkları yüksek ise işgücü devir oranı düşük, bağıllıkları düşük ise işgücü devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olmaktadır.

Obstroff 1992'deki araştırmasında örgütsel bağıllığın çalışanların daha iyi örgütsel performans göstermeleri, düşük işgücü devri ve düşük iş bırakma gibi eğilimlerle ilişkili olduğunu belirtmektedir.<sup>253</sup>

Araştırmalar, çalışanların işe bağıllık düzeylerinin örgüte bağıllıkları üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla, çalışanların örgüte bağıllığını sağlamak ve örgütün değerleri ile amaçlarına inancını arttırmak üzere öncelikle işlerinden duydukları zevk ve motivasyonu arttırmak, yani öncelikle işlerini sevdirmek gerekmektedir. İşe bağıllık ve işe katılım düzeyi yükselirse, o nispette örgüte bağıllık artacak, örgüte bağıllık yükseldikçe de işten ayrılma niyeti azalacaktır. İşten ayrılma niyetinde azalma olması sonucunda işgücü devri oranları üzerinde önemli etkilere sahip olacaktır.<sup>254</sup>

Örgütteki çalışanların bağıllıkları örgüte yaptıkları yatırımların karşılığını alıp alamamalarına bağıllı olmaktadır. Çalışanların yaptıkları yatırımların başında kıdem,

<sup>252</sup> A.g.e., s.147.

<sup>253</sup> C. Obstroff, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational-Level Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 1992, Volume 77, p.963-974.

<sup>254</sup> Ceylan, Demircan, a.g.m., s.11.

yaş, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sayısı gibi değişkenler gelmektedir. Bu yatırımların büyüklüğü ve geri dönülemezliği çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır.<sup>255</sup>

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri konu alan geçmiş çalışmaların sonuçları bu iki kavram arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu konularda yapılan araştırmaların temel dayanak noktası, işe veya örgüte ait olma duygusunun çalışanları işten ayrılmaya daha az eğilimli hale getirip getiremeyeceğidir.<sup>256</sup>

İşten ayrılma niyeti sonucunda oluşan ayrılma davranışının örgütler açısından sorun haline gelmesindeki iki ana etkenden birincisi, ayrılanların yerine işe yeni alınanların işe alma süreçlerinin ve işlerine adapte edilmelerinin maliyet getirici ve zaman alıcı olması, ikincisi ise, işten ayrılmanın çalışma grupları arasında kurulmuş olan sosyal ilişkileri zedelemesidir. Nitelikli bir çalışanın yetiştirilmesi için katlanılan maliyetler işten ayrılmayla birlikte örgütler açısından boşa harcanan zamana dönüşmektedir.<sup>257</sup> Bu nedenle yetişmiş çalışanların tatmin ve bağlılıklarının sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak ve söz konusu çalışanların örgüt içerisinde kalmalarını sağlamak, örgütün verimlilik ve etkinliği açısından son derece önemli olmaktadır.

### 3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK OLUŞUM SÜRECİ

Örgütsel bağlılık, kişisel eğilimler ve örgütsel müdahalelerden etkilenmektedir. Pek çok araştırmada işe alma-seçme ve sosyalleşmenin bireylerin bağlılıklarını etkilemedeki rolü incelenmektedir.

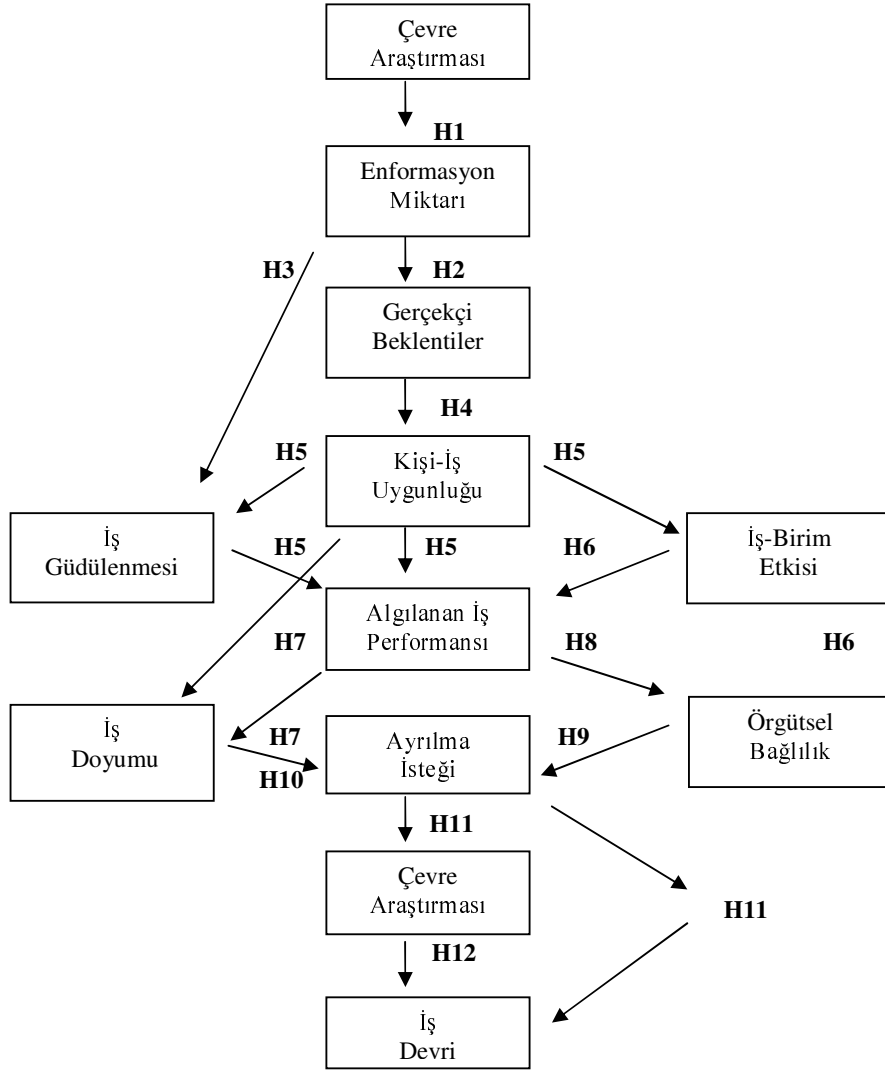
Örgütsel bağlılık sürecini, Mowday ve arkadaşları 1982 yılında giriş aşaması, erken çalışma veya başlangıç aşaması, orta ve geç çalışma ya da yerleşme

<sup>255</sup> İnce, Gül, **a.g.e.**, s.97.

<sup>256</sup> Nigar Demircan Çakar, Adnan Ceylan, "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", **Doğuş Üniversitesi, S.B.E. Dergisi**, 2005, C.6, S.1, s.57.

<sup>257</sup> Kama, **a.g.e.**, s.116.

aşaması olmak üzere üç aşamada ele almışlardır.<sup>258</sup> Bir örgüte bağlı olma sürecinin aşamalarına Şekil 3.1. üzerinde yer verilmiştir.



### **Şekil 3.1. Bir Örgüte Bağlı Olma Süreci.**

**Kaynak:** S. A. Stumpf, K. Hartman, "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal", *Academy of Management Journal*, 1984, V.27, N.2, p.310.

Örgütsel bağlılık sürecinde birey, başlangıç aşamasında, çeşitli iş fırsatları için çevreyi araştırarak, seçeneklerden birini kabul edip, örgüte girer. Sonrasında örgüt

<sup>258</sup> S. A. Stumpf, K. Hartman, "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal", *Academy of Management Journal*, 1984, Volume 27, N.2, p.309.

içinde sosyalleşme deneyimi geçirerek, örgütü etkiler ve örgütten etkilenir. Bu aşama, bireyin belli düzeydeki iş doyumunu, başarı algısı ve örgütsel bağlılıkla sonuçlanır. Bireyin örgütsel bağlılığı bir dereceye kadar düşük olduğunda ayrılma isteği ya da değişik iş fırsatları için yeni bir araştırma yapma tutumu gözlenir. İşgören kendine uygun bir iş önerisiyle karşılaştığında, yeni iş fırsatını kabul ederek önceki örgütünden ayrılır.<sup>259</sup> Dolayısıyla yeni örgütte çalışmaya başlayan birey, yeniden bir sosyalleşme süreci yaşamaya başlar ve süreç benzer şekilde devam eder.

### 3.3.1. İşe Alma ve Seçme Süreci

Bağlılık merkezli olarak işe alma süreci, açık bir iletişimle birlikte değer ve inançlara başvurmaya dayanmaktadır. İşe alma ve seçme süreci geçmiş deneyim, zeka, bilgi ve yetenek gibi işe ilişkin özellikleri değerlendirmektedir. Örgütler açısından seçicilik, örgüt için yüksek performans, bireyler için doyum gibi istenen sonuçları sağlamaktadır. Bağlılık merkezli seçme süreci, seçilen bireylerden, değerleri, örgütsel değerlerle uyumlu olanları almaya ve uyumlu olmayanları dışarıda bırakmaya hizmet ederken, aynı zamanda bireyleri, sosyalleşmeye açık olma temel özelliği bakımından da değerlendirir.<sup>260</sup> Bu süreç, değer ve inançların değerlendirilmesi ile bunların örgütsel değerlerle örtüşebilmesinde önem arz etmektedir.

Wiener'in 1982 yılında geliştirdiği bağlılık eğilimi tipolojisine göre örgütler, işe alma ve seçme stratejilerinde üç seçenek belirtmektedirler. Birincisi, değerleri örgütsel değerlerle uyumsuz olan kişiler iş yerine bağlılık tutumu geliştiremeyeceklerinden seçilmemeli ve işe alınmamalı; ikincisi, örgüt seçme sonrasında sosyalleşme programı uygulamayı planlamıyorsa, değerleri örgütsel değerlerle açıkça uyumlu olanları seçmeli, son olarak ise, değerleri örgütsel değerlerle ilişkisiz olanlar, örgüt bir sosyalleşme programı uygulayacaksa işe alınmalıdırlar.<sup>261</sup>

<sup>259</sup> A.g.m., p.309.

<sup>260</sup> Y. Wiener, "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, 1982, Volume 7, N.3, p.423.

<sup>261</sup> A.g.m., p.424.



Wiener'in 1982'deki bağlılık eğilimi tipolojisine Tablo 3.2.'de yer verilmiştir.

**Tablo 3.2. Genelleştirilmiş Sadakat ve Görev İle Değer Uygunluğuna (\*) Dayalı Olarak Bağlılığın Gücü, Türü ve Olası Yabancılaşma**

|                             |                    | Değerler                                     |                                                       |
|-----------------------------|--------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                             |                    | Yüksek                                       | Düşük                                                 |
| Örgüt-Birey Değer Uygunluğu | Değerler Uygun     | Güç: Yüksek<br>Tür: Dengeli<br>(Değişme Yok) | Güç: Orta<br>Tür: "Moral Sorumluluk"<br>(Değişme Yok) |
|                             | Değerler İlişkisiz | Güç: Orta<br>Tür: "Kör Bağlılık"<br>(Yüksek) | Güç: Bağlılık Yok<br><br>(Orta)                       |
|                             | Değerler Uyumsuz   | Yabancılaşma                                 | Yabancılaşma                                          |

**Kaynak:** Y. Wiener, "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 1982, Volume 7, N.3, p.423.

\* Sosyalleşme ile gerçekleşen bağlılık gücü parantez içinde gösterilmiştir.

### 3.3.2. Sosyalleşme Süreci

Sosyalleşme kavramı, bir topluluğun üyesi olan bireyin, grubun diğer bireylerine karşı arkadaş canlısı olabilirlik derecesinin ölçüsüdür.<sup>262</sup>

Wiener'a göre bağlılığın belirleyicileri; genelleştirilmiş sadakat ve değerlerin örgütsel müdahalelerle değiştirilemeyeceği ve birey-örgüt değer uyumu, sosyalleşme gibi örgütsel pratiklerden etkilenebilir temeline dayanmaktadır. Birey, bu süreçle kendi değer, norm ve inançlarını örgütün istediği ölçüye getirebilecektir.

<sup>262</sup> Rob Goffee, Gareth Jones, **Kurum Kültürü**, (Çev. Kıvanç Kutmandu), Media Cat Kitapları, Ankara, 2000, s.45.

Buchanan-II 1974 yılındaki çalışmasında, bağlılığa ilişkin yaşantıların hem toplumsal etkilenme, hem de örgütsel sosyalleşme sentezinden etkilendiğini ileri sürerek sosyalleşmeyi üç aşamada ele almaktadır.<sup>263</sup>

**1. Aşama:** Temel yetiştirme ve başlangıç aşaması olarak, örgütsel üyeliğin ilk yılını kapsayan dönemi ifade eder. Örgüte yönelik tutumların etkili şekilde ve telkinle verildiği bu duyarlılık aşamasına, bazı araştırmacılar yoğunlaşma, role-hazırlık, özel motivasyon ve uysallaştırma gibi tanımlamalar yapmaktadırlar. En büyük dikkatin, güvenlik, örgütçe kabul edilme, kendini anlatma ve ilk ilgi grubu oluşumuna çekildiği bu aşamada birey, kendi örgütsel yaşam beklentilerini test eder. Beklentilerin fazlasıyla gerçekleşmesi örgütsel bağlılığı geliştirirken, beklentilerle gerçek arasındaki önemli ayrılık, bağlılığa uzun vadede yıkıcı etki eder. Bu aşama sürecinde örgüt, etkili araçsal-güdüsel programlar yürütmeli ve iş doyumunu sağlayacak koşulları yaratmalıdır. Aksi takdirde olumsuz hisler, sosyalleşme sürecini başarısızlığa uğratabilir.

**2. Aşama:** Bu aşama süreci, sosyalleşmenin iki ile dördüncü yılları arasında kapsamaktadır. Performans aşaması olarak da adlandırılan bu aşamada dikkatler, güvenlikten başarıya iz bırakmaya yöneltilmektedir. Başarı ve bunun örgüte olan katkısının görülmesi, tanınma arzusu bu aşama boyunca bağlılığı olumlu yönde etkiler. Sonuçta maaş artışı, yükselmeler, sosyal davetler ve daha büyük ayrıcalıklar örgütsel statünün yükselmesini hızlandırmaktadır. Mesleki tercihin uygunluğuna ilişkin belirsizlik duygusunun zaman zaman yaşandığı bu dönemde birey, örgüte yönelik olumlu tutumlar geliştiren arkadaş gruplarıyla etkileşerek ve üstlerden gelen güvenle kuşkularını yok ederek bağlılığını geliştirir.

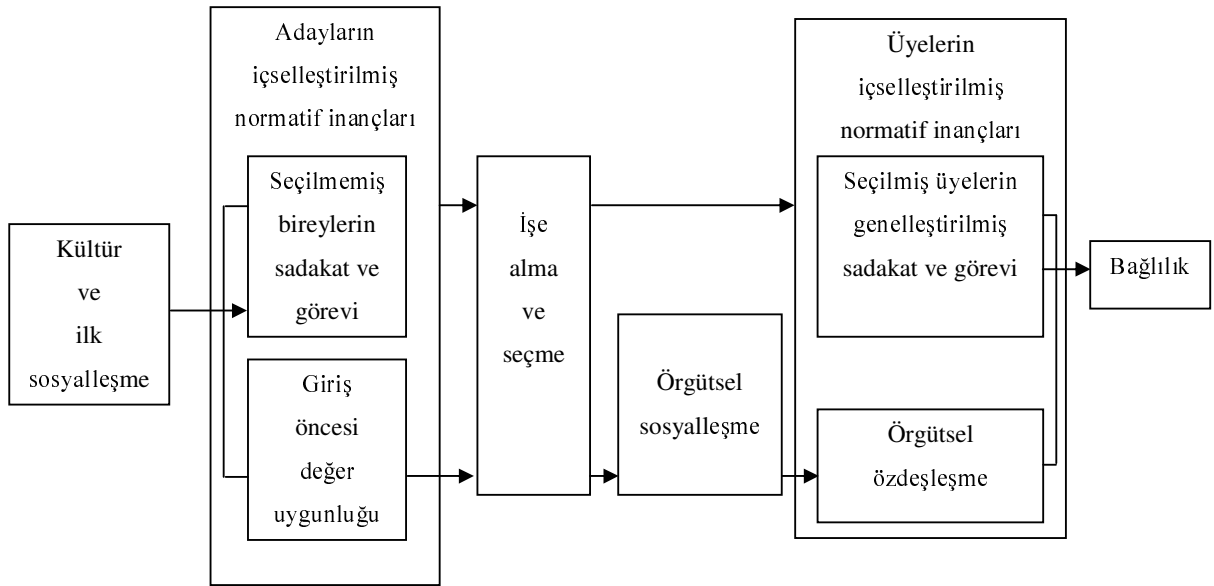
**3. Aşama:** Bu aşama sosyalleşmenin beşinci yıl ve sonrasını kapsar. Beşinci yıl, sosyalleşmeye ilişkin sonuçların alındığı zaman başlangıcıdır. Bu dönemde örgütsel tutumlar şekilden uzaklaşarak olgunluğa ulaşır. Örgütün yeterliği hakkında temel kişisel kararlar bu dönemde alınarak, örgüt, bireyin düşüncesinde kalıcı yerine oturur. Başarılı sosyalleşme tamamlandığında üyeler, ödül ve cezaların kontrol edici etkileri olmaksızın örgütsel açıdan istenen davranışları göstermeye başlarlar. Bu aşama işgörenin meslek

<sup>263</sup> Wiener, **a.g.m.**, p.424-428 ; ayrıntılı bilgi için bakınız ; Balay, **a.g.e.**, s.110-111.

yaşamının büyük bir bölümünü kuşatır. Sonraki yıllar, bağlılığa etkisi yönünden ilk dönemlere göre daha az belirleyicidir.

Kişi-örgüt değerlerinin birbirine uydurulmasında işe alma-seçme ve sosyalleşme süreçleri birbirinin yerine geçebilen süreçler olmaktan çok, gerçekte birbirini tamamlayıcı süreçler olabilirler. Örgütler dış ortama bakıp, örgütün tercihlerine benzer tercihleri olan bireyleri seçer ve örgüt aynı zamanda üyeleri kendisine uydurmak için onları biçimlendirmeye de girişebilir. Bu konudaki bulgular, örgütlerin bir dereceye kadar yaygın değerleri paylaşan üyeleri arzuladığını, işe alma-seçme ve sosyalleşme süreçlerinin birbirini destekleyici şekilde kullanıldığını ortaya koymuştur.<sup>264</sup>

Örgütsel bağlılığa götüren süreç ve olaylara ilişkin bir akış diyagramı; Şekil 3.2.'de gösterilmektedir.



### **Şekil 3.2. Bağlılığa Götüren Süreç ve Olayların Akış Diyagramı**

**Kaynak:** Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2000, s.113.

<sup>264</sup> Balay, a.g.e., s.112.

Bireyler, örgüte, geniş toplumsal durumlar içinde önceden kazanmış oldukları kültürleri ve ilk sosyalleşme yaşantılarıyla birlikte gelirler. Örgüt bu adaylar içinden sadakat ve görev anlayışı ile birlikte, değerleri örgütüne açıkça uygun olanları seçer. Bu andan başlayarak birey, örgütsel sosyalleşme uygulamaları yoluyla örgütüne benzeyen daha fazla değere sahip olması için eğitilir. Böylece örgütsel sosyalleşme politikaları sonunda örgütle özdeşleşen birey, seçilme aşamasındaki uygun sadakat ve görev anlayışıyla birlikte örgütüne bağlılık duyan bir üye haline gelir.<sup>265</sup>

### 3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI OLUŞTURAN UNSURLAR

Sosyal bilimler literatüründe örgütsel bağlılığın yapısına ilişkin olarak genel kabul görmüş yaklaşım, Allen ve Meyer'in 1990 yılında geliştirdiği örgütsel bağlılığın psikolojik yönüne dikkat çeken üç boyuttan oluşan modelini destekler niteliktedir. Söz konusu araştırmacılar örgütsel bağlılığı, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak incelemişlerdir.<sup>266</sup> Bu model, hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasında ayırım yapmakta, hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri kapsamaktadır.<sup>267</sup>

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 işgörenin 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 alamayabilir.<sup>268</sup>

<sup>265</sup> A.g.e., s.113.

<sup>266</sup> O. Erdil, H. Keskin, "Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi, ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Nisan 2003, C.32, S.1, s.14., <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2003/imagepages/image14.html>, (10.04.2005).

<sup>267</sup> A. C. Baysal, M. Paksoy, "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Nisan 1999, C.28, S.1, s.7, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan99/meyer.htm>, (01.01.2005).

<sup>268</sup> Çakar, Ceylan, **a.g.m.**, s.55.

Örgütte bağlılığı oluşturan unsurlar olarak işgörenler, duygusal bağlılıkta (affective component-AC), bireyler istedikleri için; devam bağlılığında (continuance commitment-CC) gereksinim duydukları için; normatif bağlılıkta (normative component-NC) ise yükümlülük hissettikleri için örgütte kalırlar.<sup>269</sup>

### 3.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık (Affective Component-AC), bireylerin örgütle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Duygusal bağlanma ögesi, örgütsel bağlılık literatüründe en fazla ilgi gören bağlılık ögesidir. Duygusal bağlılık kavramı, bireyin kendi değer ve hedeflerinin örgütün değer ve hedefleriyle ne derece tutarlı olduğu durumunu kapsamaktadır.<sup>270</sup>

Duygusal bağlılık, çalıştığı örgüte güçlü bir biçimde bağlanan bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgüte dahil olması ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut olması, bu nedenle de örgüt lehine fazladan çaba gösterme tutumu göstermesi durumudur.<sup>271</sup>

Çalışanın örgüte karşı güçlü bir şekilde bağlılık duyması, o kişinin istediği için kurumda kalması anlamına geldiğinden, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şekli olmaktadır. Duygusal bağlılığı gelişmiş bireyler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle işgörenler, ek sorumluluklar almak için gerçek anlamda heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye isteklidirler.<sup>272</sup>

Örgüt içindeki çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını, örgütle özdeşleşmeleri yansıtmaktadır. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve

<sup>269</sup> N. J. Allen, J. P. Meyer, "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 1990, Volume 63, N.1, p.1-18.

<sup>270</sup> Adnan Ceylan, Güner Çöl, Hasan Gül, "İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi, S.B.E. Dergisi**, 2005, S.6, C.1, s.38.

<sup>271</sup> Yılmaz, Keskin, **a.g.m.**, s.4.

<sup>272</sup> Münevver Ö. Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, Ağustos 2004, s.95.

değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Duygusal bağlılık, örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içermektedir.<sup>273</sup>

Araştırmalar sonucunda geliştirilmiş ölçek sorularından yararlanarak duygusal bağlılık tutumunu belirleyen maddeler şöyle sıralanabilir:<sup>274</sup>

- Bu örgütte kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.
- 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, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına geldiğinden en kritik bağlılık unsuru olmaktadır.

### 3.4.2. Devam Bağlılığı

Devam Bağlılıkta (Continuance Commitment-CC), işgören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını yatırım yaptığını ve bunun sonucunda da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla, kişiyi örgütte tutan faktör olası maddi kayıplarıdır. Örgüte devamlılık bağlılığı duyan birey, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir.<sup>275</sup> Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan devam bağlılıkta, esas olan örgütte kalma gereksinimidir.

<sup>273</sup> Ercan Oktay, Hasan Gül, “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Selçuk Üniv., S.B.E. Dergisi**, Konya 2003, S.10, s.407.

<sup>274</sup> Çetin, **a.g.e.**, s.97.

<sup>275</sup> Allen, Meyer, **a.g.e.**, p.3.

Devam bağıllığı, çalışanın örgütten ayrılmasına ilişkin maliyetlerin farkında olmasını temsil eder. Devam bağıllığının temelini ekonomik nedenler oluşturmakta ve çalışan örgütten ayrılmanın bedelinin ekonomik, sosyal ve diğer açılardan yüksek olacağı düşüncesiyle örgüte zorunlu olarak bağlanmak durumunda kalmaktadır. Ekonomik bedelin miktarı arttıkça, çalışanın örgüte olan bağıllığı da artmaktadır.<sup>276</sup>

Devam bağıllığı çerçevesinde yapılan çalışmalarda, yaş, örgütsel hizmet süresi, yükselme olanakları, ödemedi sağlanan doyum, örgütten ayrılma isteği, iş devri, evlilik kavramları ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Devam bağıllığını etkilediği düşünülen bir diğer unsur çalışanın sahip olduğu iş alternatifleridir. Pek çok iş alternatifine sahip olduklarını düşünen çalışanlar, az alternatifine sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha zayıf devam bağıllığına sahiptir. Diğer bir ifade ile alternatiflerin algılanabilirliği ile devam bağıllığı arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır.<sup>277</sup>

Devam etme isteği tutumunu belirlemeye ilişkin ölçek sorularından yararlanılarak oluşturulmuş bazı maddeler şöyle sıralanabilir:<sup>278</sup>

- Şu ana kadar bu örgüt için bu kadar uğraş vermemiş olsaydım, farklı bir yerde olmayı düşünebilirdim.
- Ayrılmak istesem bile şu anda bu örgütten ayrılmak bana 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 bir gerekliliktir.

### 3.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık (Normative Component-NC), örgütsel bağlılığın ahlaki boyutunu ifade eder. Normatif bağlılık durumunda işgören, örgütte kalmasının gerekli olduğu inancındadır. İşverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünerek, bir minnettarlık

<sup>276</sup> Kama, **a.g.e.**, s.86.

<sup>277</sup> Çakar, Ceylan, **a.g.m.**, s.56.

<sup>278</sup> Çetin, **a.g.e.**, s.98.

duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok gereksinim duydukları bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yönünde değer yargılarına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu bağlılık normunda bireyler kendilerini örgüte borçlu hissederler.<sup>279</sup> Bu nedenle normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalma zorunluluğu ile ilgili değerlerini ifade eder.

Normatif bağlılık, bireyin hem örgüte giriş öncesindeki hem de giriş sonrasında yaşadıklarından 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.<sup>280</sup>

Normatif bağlılık tutumunu belirlemeye ilişkin ölçek sorularından yararlanılarak oluşturulmuş bazı maddeler şöyle sıralanabilir:<sup>281</sup>

- 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 olmayı gerektirir.

Örgüt işlevselliğinin sağlanmasında normatif bağlılık hissi taşıyan işgörenlerin 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:<sup>282</sup>

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

<sup>279</sup> A.g.e., s.96.

<sup>280</sup> İnce, Gül, a.g.e., s.92.

<sup>281</sup> Çetin, a.g.e., s.98.

<sup>282</sup> Ceylan, Çöl, Gül, a.g.m., s.38.



### 3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ

Örgüt içinde çalışan bireylerin, örgüte olan bağlılıklarını değerlendirmede kullanılabilecek göstergeler maddeler halinde şöyle sıralanabilir:<sup>283</sup>

- **Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma** : Herhangi bir bireyin içinde bulunduğu örgüte bağımlılık duymasının ön koşulu, çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini kabul edip inanmasıdır. Örgüt çalışanlarının örgüte olan bağımlılıklarının en büyük göstergesi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Bu bağlamda, örgüt amaçları ile işgören amaçlarının örtüşmesi gerekir.

- **Örgüt İçinde Özveride Bulunabilme** : Örgüt içindeki bireylerin, örgütün başarılı olabilmesi için normal standartların ötesinde çaba gösterme ve özveride bulunabilme dereceleri, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını gösteren bir diğer önemli kriterdir.

- **Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeye İlgili Güçlü Bir İstek** : Örgütün işgörene bağlanması, işgörenin örgüte bağlanmasının bir sonucudur. İşgörenin örgüte bağlanmasının azalmasına paralel olarak, örgütün de işgörene bağlanması azalacaktır. Bu nedenle, işgörenlerin, örgütsel bağlılığının sağlanması, örgütün birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlı bulunmaktadır. Örgütün işgörene bağlılığı ve itaati “algılanmış örgütsel destek” olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar, algılanmış örgütsel desteğin, örgüt üyelerinin örgüt amaç ve gereksinimlerini gidermede bireylerin örgütsel bağlılığını arttıracak sonucunu yaratacağını ortaya koymaktadır.

- **Örgüt Kimliği ile Kimliklenme** : Örgüt çalışanlarının örgütle kendilerini ne derece kimliklendirecekleri ve işgörenin örgütün faaliyetlerini ne derece onaylayacağı sorularına verilecek cevaplar, işgörenin örgütle olan özdeşleşme derecesini ortaya koymaktadır.

---

<sup>283</sup> İbicioğlu, a.g.m., s.14-15.

- **İçselleştirme** : Çalışanlar işletmenin amaç ve politikalarını içselleştirebildikleri ölçüde ona bağlılık duyarlar. Bireyler, kendi amaç ve değer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler.

### 3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Yapılan pek çok araştırmada “örgütsel bağlılık” olgusu üzerinde araştırmacı ve yazarların, farklı farklı yaklaşımlarda buldukları gözlenmiştir. Örgütsel bağlılık literatüründeki sınıflandırma, genel olarak bağlılığın araçsal, hesapçı ve bunun karşıtı olan normatif veya moral bağlılık şeklinde olduğu yönündedir. Örgütsel bağlılık araştırmalarına yönelik en çok kabul gören örgütsel bağlılık sınıflandırmalarına yer vermeye çalışılmıştır.

#### 3.6.1. Porter ve Steers’in Sınıflandırması

Porter ve Steers’in bu yaklaşımı, örgüte bağlılık literatüründe en fazla kullanılan tipoloji olma özelliğine sahiptir. Bu yazarların geliştirmiş oldukları ölçek, örgüte bağlılık araştırmalarına hükmetmiş ve halen de kullanılmaya devam etmektedir. Bu araştırmacılar, örgüte bağlılığı, bireyin, belirli bir örgüte ilgisi ve o örgütle özdeşleşme derecesi olarak tanımlamışlardır. Kavramsal olarak, bu tanımın üç faktörü içerdiğini belirtmişlerdir:<sup>284</sup>

- Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma.
- Örgüt yararına önemli miktarda çaba gösterme isteği.
- Örgüte olan üyeliği şiddetli bir şekilde devam ettirme arzusu.

Örgüte bağlılığın bu şekilde tanımlanması, bağlılığın, iş görenlere edilgen bir şekilde sadık olmalarının ötesinde bir anlamı olduğunu ifade eder.<sup>285</sup> Bu tür bağlılık, iş görenlerin, örgütün başarısına katkıda bulunabilmek için kendilerinden bir şeyler vermeye istekli olduklarının göstergesidir.

<sup>284</sup> Gökmen, a.g.e., s.2.

<sup>285</sup> Ergül, a.g.e., s.7.

### 3.6.2. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadır. Bunlar duygusal, devam ve normatif bağlılıktır.<sup>286</sup>

– Duygusal Bağlılık; bu bağlılık boyutu, işgörenlerin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmeleridir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.

– Devam Bağlılığı; örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Buna göre devam bağlılığı, iş görenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından irdelemektedir. Burada üzerinde durulan öge, pazarlık veya örgütle birey arasındaki ilişkilerin karşılıklı değişebilir olmasıdır. Bağlanan açısından daha yüksek düzeyde bir değişim ilişkisi onun sisteme daha fazla bağlılığı demektir. Daha açık bir ifadeyle, maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla örgütsel bağlılık demektir. Becker, değişim yaklaşımına yatırımla birlikte zaman ögesini de katmıştır. Ona göre birinin örgüte zaman içinde daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları yitirme olasılığı nedeniyle onu örgüte bağımlı kılar.

– Normatif Bağlılık; iş görenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemlerde bulunurlar.

Bu üç boyutta bağlılık şekliyle işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Birincide kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır.

---

<sup>286</sup> Allen, Meyer, **a.g.e.**, p.1-5.

### 3.6.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman 1986 yılında örgütsel bağlılığı üç boyutta inceleyerek, örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak değerlendirmişlerdir. Bu araştırmacıların bakış açısına göre bağlılık boyutları şöyle sıralanabilir:<sup>287</sup>

– Uyum: Uyum düzeyinde temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarında, belli kazanımlar elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturarak gerçekleştirirler.

– Özdeşleşme: Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır.

– İçselleştirme: Bu boyut bütünüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler, iş dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir.

Genel olarak belirtmek gerekirse, uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir.

### 3.6.4. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener 1982 yılındaki çalışmasıyla, araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kurumsal modelin kurucusudur. Wiener'in değerlendirmesinde araçsal güdüleme; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; normatif-moral bağlılık; değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık (exchange commitment) olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, iş görenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte iş görenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi (yarar/katkı oranı), bir dereceye kadar

<sup>287</sup> C. O'Reilly, **Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations**, Psychological Dimensions of Organizational Behavior, B. M. Staw, New Jersey: Prentice Hall, 1995, Second Edition, p.322.

dengede veya iş görenin lehine olduğu sürece iş gören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır.<sup>288</sup>

Örgüte psikolojik bağlılık ise, bundan farklı olarak araçsal olmayan ve iş görenin örgüte duygusal bağlılığıdır. İşgören bu farklılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, amaç ve değerler ile ilişkisinde bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duymasıdır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak da değerlendirilmektedir. Bağlılığın, normatif moral bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartları gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir.<sup>289</sup>

### 3.6.5. Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday ve arkadaşları 1982'deki sınıflandırmalarında, bağlılık kavramını “tutum olarak bağlılık” ve “davranış olarak bağlılık” ayrımını yapmışlardır.<sup>290</sup>

Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirir. Davranışsal bağlılık, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır. Bu araştırmacılar, her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlardan dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirir.

Davranışsal bağlılıkta bireyin örgüte bağlılığını, geçmişteki yatırım eylemlerine bağlı olup olmaması belirlemektedir. Böylece birey örgüte bağlanmaktadır; çünkü, ayrılmasının ona pahalıya mal olması olasılığı yüksektir. Bir kimse araçsal bir neden için bazı davranışları yapmaya yöneltiliyorsa, o sadece davranışa bağlıdır, fakat bu gerçek anlamda bağlılık değildir. Bu nedenle bağlılıkta önemli konu, onun hangi

<sup>288</sup> Wiener, a.g.e., p.418-420.

<sup>289</sup> A.g.e., p.421.

<sup>290</sup> Ergül, a.g.e., s.9.

düzeyde olduğudur. Tutumsal bağlılık ise, bireyin örgüte dönük daha olumlu eğilimleri olarak görülür. Burada örgütsel bağlılık, iş görenin belli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamında ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre birey, örgütteki üyeliğini koruyarak onun amaçlarını başarmaya çalışır.

### 3.6.6. Kanter'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık Kanter'e göre, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir.<sup>291</sup>

Kanter, değişik bağlılık çeşitlerinin ortaya çıkmasını, örgütün çalışanlara yüklediği değişik davranış gerekliliklerine bağlamıştır. Yazara göre, üç değişik bağlılık vardır. Zorunlu bağlılık (continuance commitment), örgütün yaşaması için iş görenin kendisini adanması olarak tanımlanabilir. Bu bağlılık, iş görenlerin örgütten ayrılamayacak derecede örgüt için kişisel özveride bulunmaları ve yatırım yapmalarındır. Yakın ilişki bağlılığı (cohesion commitment), bir örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere bağlılık olarak ele alınabilir. Örgütler, iş görenlerin yakın ilişkiler geliştirmeleri için bazı sosyal tören ve ritüeller (adet, gelenekler) düzenleyerek bu bağlılığı artırmaya çalışırlar. Son olarak Kanter, denetim bağlılığını (control commitment), üyenin, davranışları yönlendiren örgütün normlarını benimsemesi olarak tanımlamıştır. Bu tür bağlılığın ortaya çıkması, bireyin, uygun davranış ölçütü olarak örgütün norm ve değerlerini kabul etmesine bağlıdır. Kanter, bu üç tür bağlılığın birbirleriyle ilişkili olduğunu ve birinin varlığının diğerlerini güçlendirdiğini savunmuştur.<sup>292</sup> Örgüt üyelerinin bağlılığı belirtilen üç bağlılık normunun birlikte geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır.

---

<sup>291</sup> İnce, Gül, **a.g.e.**, s.29.

<sup>292</sup> Ergül, **a.g.e.**, s.7.

### 3.6.7. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, bağlılığı üç başlık altında ele almıştır. Bunlar; moral bağlılık (moral involvement), değişim ilişkisine dayalı (nötr) bağlılık (calculative involvement) ve uzaklaştırıcı (negatif-yabancılaştırıcı) bağlılık (alienative involvement) olmaktadır.<sup>293</sup>

Moral bağlılık, örgütün amaç, değer ve normlarının içselleştirilmesine bağlı olarak örgüte doğru olumlu ve yoğun bir yönelimi temsil eder. Değişim ilişkisine dayalı bağlılık ise, örgüt ile işgören arasındaki bir değişim ilişkisine dayanır. İşgörenler, örgüte yaptıkları katkının karşılığında almış olduklarının, adil ve yeterli olduğunu algılamaları durumunda örgütte kalmaya devam edeceklerdir. Son olarak ise, uzaklaştırıcı bağlılık, örgüte karşılık olumsuz bir yönelimi temsil eder. Bu bağlılık, bireysel davranışın sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Etzioni, üç boyuttan oluşan bu uyum sistemiyle örgütsel bağlılığı değerlendirmiştir.

### 3.6.8. Buchanan'ın Sınıflandırması

Buchanan 1974 yılında örgütsel bağlılığı üç gruba ayırarak, bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak ele almış ve bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlamıştır. Buchanan'ın bağlılık sınıflaması şöyle sıralanabilir:<sup>294</sup>

- Özdeşleşme (Identification): Örgütteki bireyin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.
- Sarılma (Involvement): Örgütteki bireyin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.
- Sadakat (Loyalty): Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermeyi ifade eder.

<sup>293</sup> A.g.e., s.7.

<sup>294</sup> Balay, a.g.e., s.24.

### 3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Örgütsel bağlılığın sonuçları, örgütsel bağlılık derecesiyle ilişkili olarak, olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel bağlılık sonuçlarında, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu tespit edilmiştir.

Randall 1987 yılındaki çalışmasında, örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilebilir.

#### 3.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun bulunmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık sonuçlarına kısaca değinmek gerekirse şöyle özetlenebilir:<sup>295</sup>

**Olumlu Sonuçları:** Bu bağlılık boyutunda yaratıcılık ve gelişmeye açıklık ortaya çıkabilir. Bireyin örgüte düşük bağlılığı, alternatif iş olanaklarını değerlendirmesini sağlayacağından insan kaynakları açısından bu durum, olumlu bir sonuç olarak nitelenebilir. Yüksek işgören devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren işgörenlerin potansiyel zararlarını sınırlandırabilir.

**Olumsuz Sonuçları:** Düşük bağlılık düzeyi, beklenti normlarını hesapçı değerlendirmeye dayandırmakta ve artan itirazlar, şikayetler prestij kaybına neden olmaktadır. Örgütlerine ve işlerine düşük bağlılık duymaları nedeniyle bu tür bireylerin örgütsel beklenti normları sadece hesapçı değerlendirmelere dayanır ve bu tür bireyler düşük bağlılık nedeniyle, gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlanma, karakter aşınması, kendisinden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalırlar. Düşük bağlılık genellikle

<sup>295</sup> D. M. Randall, "Commitment and Organization: The Organizational Man Revisited", **Academy of Management Review**, 1987, Volume 12, N.1, p.461.



yüksek düzeyde işgören devri, yüksek devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, işgören hırsızlığı ve benzeri sonuçlarla ilişkili bulunmuştur.

### 3.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Bu düzeyde birey deneyim açısından güçlü, ancak örgüte bağlılık ve özdeşleşmenin tam olmadığı bir seviyede bulunmaktadır. Bu bağlılık düzeyinin sonuçları şöyle özetlenebilir:<sup>296</sup>

**Olumlu Sonuçları:** İşgörenler, bu bağlılık düzeyinde sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkarlar ve kimliklerini korumak için çaba sarf ederler.

**Olumsuz Sonuçları:** Bu bağlılık düzeyinde işgörenlerin yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, jestler yapma, irade ve fedakarlık gibi üyelik davranışları, örgütü beklenmeyen durumsallıklardan koruyabilecek esnekliği sağlaması bakımından önemlidir. Bu düzeydeki işgörenler topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar.

### 3.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu düzeyde bağlılıkta birey, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşı örgüte yüksek derecedeki sadakatini devam ettirmektedir. Bu bağlılık düzeyinin olumlu ve olumsuz sonuçları ise şöyle ifade edilebilir:<sup>297</sup>

**Olumlu Sonuçları:** İşgören, bu bağlılık düzeyinde meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirir. Örgüte güven veren kararlı işgücü doğar. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlı iseler, örgütün en değerli üyeleri olurlar. Bu gibi işgörenler örgüt içinde “kurumsal yıldızlar” olarak adlandırılırlar.

<sup>296</sup> A.g.e., p.463-464.

<sup>297</sup> A.g.e., p.464-466.

**Olumsuz Sonuçları:** Yüksek bağlılık düzeyi, bazen gelişmeyi ve hareketlilik fırsatlarını kısıtlayarak, yaratıcılığı yok edebilir. Kişisel ve toplumsal yabancılaşma yaşanabilir. Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa da, çok aşırı yanlış sadakat biçiminin verime zarar verdiği ileri sürülmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeylerinin sonuçlarına Tablo 3.3.'de yer verilmiştir.

**Tablo 3.3. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçlarına İlişkin Tablo**

| BİREYSEL                      |                                                                                                                    | ÖRGÜTSEL                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | OLUMLU                                                                                                             | OLUMSUZ                                                                                                                                                                                                             | OLUMLU                                                                                                                                                                     | OLUMSUZ                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Düşük Bağlılık Düzeyi</b>  | Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı                              | Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma                                                                                           | İş devri/düşük performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları                  | Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol |
| <b>İlmlı Bağlılık Düzeyi</b>  | İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması              | Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma                                                                                                         | Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu                                                                                           | İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş.                                                                                                                          |
| <b>Yüksek Bağlılık Düzeyi</b> | Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu. | Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji | Güvenli ve dengeli işgücü, işgören daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev ayrımı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi. | İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasa dışı ve etik olmayan eylemlere girişme.                          |

**Kaynak:** D. M. Randall, "Commitment and Organization: The Organizational Man Revisited", *Academy of Management Review*, 1987, Volume 12, N.1, p.462.

### 3.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Mowday, Porter ve Steers'in sınıflandırmasına göre örgüte bağlılığı belirleyen kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört faktör bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörleri, kişilerin geçmişteki iş yaşantıları, durumsal, örgütsel - görevsel, kişisel - demografik faktörler olarak da sınıflamak mümkündür.<sup>298</sup>

Örgütteki işgörenlerin örgüte bağlılık hissetmeleri, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar yaratmaları açısından bir gerekliliktir. Bu nedenle örgütün kendi çalışanlarının örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli olmaktadır.<sup>299</sup> Literatürdeki araştırma çalışmaları incelendiğinde örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasına yönelik birkaç farklı yaklaşıma rastlanmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bir kaynak çalışmasında şöyle sıralanmaktadır:<sup>300</sup>

- Yaş
- Cinsiyet
- Deneyim
- Örgütsel adalet
- Güven
- İş tatmini
- Rol belirliliği
- Rol çatışması
- Yapılan işin önemi
- Güvenlik, özerklik
- Karar alma sürecine katılım
- Alınan destek

<sup>298</sup> Azmi Yalçın, Fatma Nur İplik, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniv., S.B.E. Dergisi / e-dergi**, 2005, C.14, S.1, s.399, <http://www.sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.221.pdf>, (02.10.2005).

<sup>299</sup> Çetin, **a.g.e.**, s.98.

<sup>300</sup> **A.g.e.**, s.99-100.

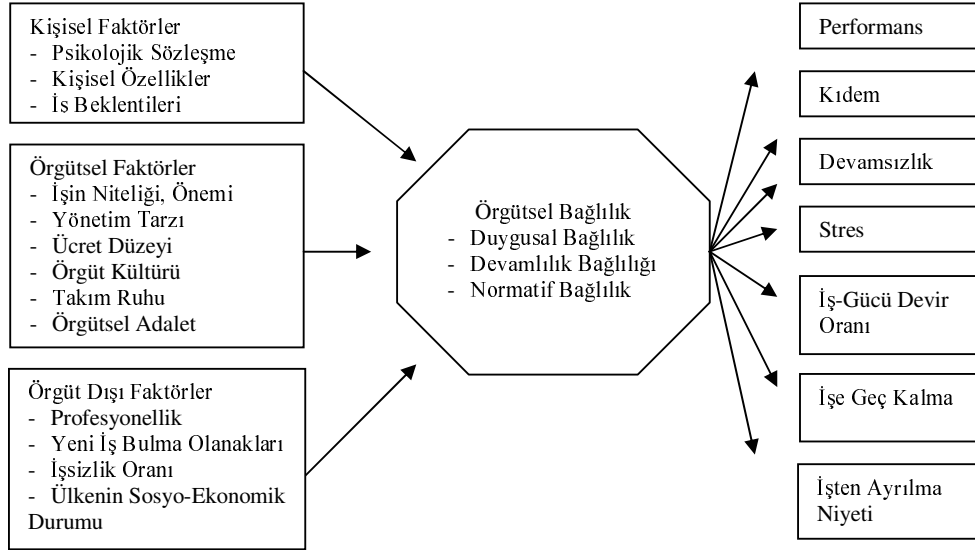
- İş güvenliği
- Tanınma
- Yabancılaşma
- Medeni durum
- Ücret dışında sağlanan haklar
- Çaresizlik
- İş saatleri
- Ödüller
- Terfi olanakları
- Ücret
- Diğer çalışanlar
- Liderlik davranışları
- Dışarıdaki iş olanakları
- Çalışanlara gösterilen ilgi.

Oliver 1990 yılında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde gerçekleştirdiği bir araştırmasında demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az, örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde buldukları yönünde bulgular tespit etmiştir. Sonuç olarak güçlü katılımcı değerler taşıyan çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık normu sergiledikleri belirlenmiştir.<sup>301</sup>

Araştırmalar neticesinde elde edilen bilgilere göre örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçlarına Şekil 3.3.'de belirtildiği üzere yer verilmiştir.

---

<sup>301</sup> İnce, Gül, **a.g.e.**, s.58.



### **Sekil 3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları**

**Kaynak:** Mehmet İnce, Hasan Gül, **Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi Yay., 2005, s.58.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgüt kültürü ile olan ilişkisi açısından da değerlendirilerek; kişisel-demografik faktörler, örgütsel-kültür faktörleri ve durumsal kültür faktörleri olmak üzere üç gruba ayrılarak incelenmiştir.

#### **3.8.1. Kişisel-Demografik Faktörler**

Kişisel - demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkilerin varlığı literatürde yapılan pek çok araştırma çalışması neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu konuda yapılmış olan araştırmalarda kişisel ve demografik faktörler olarak; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni hal, örgütte çalışma süresi, pozisyonda bulunma süresi, algılanan yeterlilik ve ücret kavramları baz alınmıştır.<sup>302</sup>

Kişisel - demografik faktörlerin, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel hedef ve değerlerin benimsenmesi ve örgüt faaliyetlerinin sürekliliği açısından hayati bir önem

<sup>302</sup> Yalçın, İplik, **a.g.m.**, s.399.

taşımaktadır. Kişisel faktörler kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler de girmektedir.<sup>303</sup>

### 3.8.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş

Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ve yaş kavramı arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak; işgörenlerin yaş ilerledikçe, alternatif iş olanaklarının yitilmesi endişesiyle örgüte zorunlu bir bağlılık duygusu ile bağlandıkları belirlenmiştir. Yaştaki artış iş sistemlerinde değerli kaynakların birikmesi anlamına gelmekte ve bu durum bireyin diğer örgütler gözündeki çekiciliğini özellikle de deneyim aranmadığı durumlarda düşürürken, işgörenin de örgüt değişmelerine duyduğu arzusunu azaltmaktadır.<sup>304</sup> Çünkü, uzun yıllar başka örgütlerde çalışan ve bu süre içinde kendine özgü iş tutumları, iş arkadaşları ve değerleri geliştiren bireylerin, yeni örgütlerde uyum sorunu yaşayabilecekleri beklenebilir. Benzer şekilde yeni üyenin, örgüt için bir ölçüde kapalılık oluşturması ve yeterince bilinmemesinin de bazı durumlarda, bu hareketsizlik eğilimini güçlendirdiği ifade edilebilir. Öte yandan mesleklerine yatırım yapmamış daha genç işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları; meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu işgörenlerin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi taşıdıkları tespit edilmiştir.

Angle ve Perry 1981 yılındaki araştırmalarında; yaş arttıkça işletmeye bağlılığın arttığına ilişkin bulgular elde ederek, işgörenin yaşı arttıkça alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanının azaldığını ve bu nedenle de işgörenin örgüte olan bağlılığını arttırdığını tespit etmişlerdir.<sup>305</sup>

<sup>303</sup> İnce, Gül, **a.g.e.**, s.59.

<sup>304</sup> Alptekin Sökmen, **Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, S.B.E., 2000, s.51.

<sup>305</sup> Gökmen, **a.g.e.**, s.9.

Ülkemizde gerçekleştirilen bir araştırmada ise genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir.<sup>306</sup>

Meyer ve Allen ise 1984'te örgütsel bağlılık boyutlarının her biriyle yaş arasındaki ilişkiyi inceleyerek, yaş ve duygusal bağlılık arasında doğrusal bir ilişki gözlemlemiş, buna istinaden devamlılık bağlılığıyla yaş arasında benzer yani doğrusal bir ilişkinin varlığını ileri sürmüşlerdir. Bu araştırmacıların yaş ile devamlılık bağlılığına ilişkin bulguları; örgütte çalışan işgörenlerden daha genç olanları iş tecrübelerinin az olması dolayısıyla, iş imkanlarının az olacağı sonucunun bilincinde olarak örgütsel bağlılıkları daha yüksek olabilmektedir. Yaş ile duygusal bağlılık ilişkisinde ise, örgütte çalışan işgörenlerden daha yaşlı olanların o zamana değin örgütten daha fazla ödül, statü, para vb. almaları nedeniyle kendilerini “seçilmiş grup” olarak algılamaları, örgütteki çalışma sürelerinin nedenini örgütü sevmelerine bağlamaları, onların daha güçlü duygusal bağlılığa sahip olmalarına neden olabilmektedir.<sup>307</sup> Duygusal bağlılık çalışanın yaşıyla doğru orantılı bir şekilde artış gösterirken, devamlılık bağlılığı çalışanın yaşından etkilenmemektedir.

### 3.8.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet

Günümüz iş dünyasında çalışan kadın personel sayısının artmasıyla birlikte, örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısında da büyük bir artış gözlenmektedir.

Bazı yaklaşımlarda ileri sürülen erkeklerin kadınlara oranla çalıştıkları örgüte karşı daha fazla bağlı olduklarına ilişkin araştırma bulgularının temel aldığı bağlılık kuramları şöyle ifade edilebilir. Gutek ve Cohen'in 1987'deki “iş modeli” kuramlarına göre, kadınlar ve erkekler arasında, örgüte bağlılık açısından salt cinsiyet farklılığından kaynaklanan bir farklılık yoktur; gözlemlenen bu farklılık kadınların ve erkeklerin farklı iş ya da pozisyonlarda görevlendirilmesinden, diğer bir ifadeyle

<sup>306</sup> Çiğdem Kirel, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini, İş Bağlılığı İlişkisi”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Kasım 1999, C.28, S.2, s.115-136.

<sup>307</sup> Gökmen, a.g.e., s.10.

erkeklerin kadınlara göre daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretlerle çalışmalarından kaynaklanmakta olduğu savunulmaktadır.<sup>308</sup>

Loscocco, 1990 yılındaki “cinsiyet modeli” kuramında örgütsel bağlılığın cinsiyete bağlı olarak farklılık taşıdığını ifade etmektedir. Bu modele göre kadınlar, kendi kimlikleri için aile içindeki rollerini esas alırlar ve bu nedenle çalışmış oldukları örgüte erkeklere nazaran daha az bağlılık duyarlar.

Bazı araştırmacılar ise bu bulguların aksine, kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel bağlılık taşıdıklarını savunmaktadırlar. Bu durum, Angle ve Perry'nin 1981'deki araştırma bulgularına göre, kadınların işleri ve çalıştıkları kurumu değiştirmekten hoşlanmamalarından kaynaklanmaktadır. 1966 yılında Grusky'e göre ise kadınlar, buldukları pozisyona gelebilmek uğruna kadın erkek ayrımcılığından dolayı, erkeklerden daha fazla çaba ve zaman harcarlar ve bu yüzden çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları da bu oranda daha fazla olmaktadır.<sup>309</sup>

Araştırmacılar, sayılan modellerde de belirtildiği gibi kadınların mı yoksa erkeklerin mi örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıklarına sahip bulunmaktadır. Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler; kadınların ailesel rollere verdikleri önem sonucunda örgütsel değerleri ikinci planda tutmaları ve kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engellerin varlığı olmaktadır. Kadınların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdikleri görüşünü savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler ise; kadın çalışanların örgütlerinde daha istikrarlı olmaları, çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmek istememeleri ve karşılaştıkları engellerin kadınların motivasyonunu daha da perçinleyerek azimlerini artırdığı yönündedir.<sup>310</sup>

Aven ve arkadaşlarının 1993'te işletmeye bağlılığın iki boyutu ile cinsiyet arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalarında, kadınların erkeklerden daha fazla işletmeye bağlandıkları gözlenmiştir. Bu meta-analiz çalışmasında, 27 değişik

<sup>308</sup> A.g.e., s.8.

<sup>309</sup> Sökmen, a.g.e., s.52.

<sup>310</sup> İnce, Gül, a.g.e., s.62-63.



örneklerden toplanan veriler kullanılmış, sonuç olarak cinsiyet ve duygusal bağlılığın birbirleriyle ilişkili olmadığı, kadınların örgütsel bağlılığının sadece devamlılık bağlılığı olduğu belirlenmiştir. Bu yönüyle araştırmanın bulguları, cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisinin çelişkili bulguları hakkında bir ipucu niteliği taşımaktadır.<sup>311</sup>

Genel olarak ülkemizde gerçekleştirilen yönetim bilimi araştırmalarında elde edilen bulgular neticesinde, kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel bağlılık gösterdikleri görüşü hakim olmaktadır.

### 3.8.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim

Çeşitli araştırmalarda örgütsel bağlılık ile işgörenin eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. İşgörenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe, örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alan bireylerin, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır.<sup>312</sup>

Örgütteki bireylerin eğitim düzeyi yanında örgütte sağlanan eğitim olanakları da çalışanların örgüte bağlılık unsurunu güçlü tutarak önemli katkılar sağlamaktadır. İşgören açısından giderleri kurum tarafından karşılanan bir kursa katıldığında kendisini farklı hissetmesi ve çalıştığı kuruma duyduğu güvenin artması sonucu, çalıştığı kurumun kendine yatırım yaptığını düşünmesi, işgörenin motivasyonu ve tatminini yüksek tutarak bağlılığın bu nispette artmasına zemin oluşturur.<sup>313</sup>

Literatürdeki bazı araştırma çalışmalarına göre ise eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisinin yeterince açık ve güçlü olmadığı yönünde bulgular tespit edilmiştir.

<sup>311</sup> Gökmen, a.g.e., s.9.

<sup>312</sup> Kama, a.g.e., s.97.

<sup>313</sup> Oğuz C. Gel, "Bağlılık Unsuru Olarak Eğitim ve Kişisel Gelişim", **Bilgi Yönetimi**, s.1, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=311.](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=311.), (20.12.2004).

### 3.8.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi

Örgüt içindeki işgörenlerin bir unvan ya da pozisyonda çalıştıkları süre ve örgütte çalışılan toplam süre örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak ele alınmaktadır. Cohen 1993'teki araştırmasında; çalışma süresi arttıkça, işgörenin çalıştığı örgütten elde ettiği kazancın arttığını ve dolayısıyla bu kazançların, örgütsel bağlılığı etkilediği için çalışanın yaşı arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığını belirtmiştir.<sup>314</sup>

Örgütsel bağlılık ile çalışılan süre arasında doğrusal bir ilişki gözlenmiştir. Allen, Meyer ve arkadaşlarının 1993'teki araştırmalarında devamlılık ve duygusal bağlılığın, örgüt içinde herhangi bir unvanda ya da pozisyonda çalışılan süre ve örgüt içinde çalışılan toplam süreden farklı etkilendiğini gözlemlemişler ve örgütteki çalışma süresinin devamlılık bağlılığıyla, bir unvan ya da pozisyonda çalışılan sürenin ise duygusal bağlılıkla daha fazla ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir.<sup>315</sup> Çalışma süresi, işgörenin örgüte olan bağlılık tutumuyla doğrudan ilişkili bir faktör olmaktadır.

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan bir başka araştırmaya göre, örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Ancak bir pozisyonda geçirilen süre, duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır.<sup>316</sup>

### 3.8.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Ücret

Yapılan araştırmalarda tespit edilen bulgulara göre ücret ile örgüte bağlılık arasında tutarlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Genel olarak ücret, iş görenin örgüte yaptığı bir yatırımın temsilcisi olarak görülür ve zorunlu bağlılığı artırdığı söylenebilir. Pek çok çalışmada ücret düzeyinin iş görenlerin öz güven duygularını yükselteceği ve

<sup>314</sup> Gökmen, **a.g.e.**, s.11.

<sup>315</sup> Sökmen, **a.g.e.**, s.54.

<sup>316</sup> Yalçın, İplik, **a.g.m.**, s.400.

böylece duygusal bağlılığı artıracağı ileri sürülmektedir. Birey, örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adayarak bağlılığı artacaktır.<sup>317</sup>

Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında güçlü bir ilişkinin varlığı günümüz ekonomilerinde kaçınılmaz bir unsurdur. Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür.<sup>318</sup> Örgütte çalışanlar, yönetimin ücret politikasını ne derece adil ve dengeli olarak algırlarsa bağlılıkları da o derece yüksek olacaktır denilebilir.

### 3.8.2. Örgütsel-Kültür Faktörleri

Örgütsel ve kültürel faktörler, işgörenlerin örgüt içindeki çalışma yaşamlarına ait norm ve değerlerini kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel ve kültürel faktörler arasında görev kimliği, rol çatışması, işgören beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, iş güçlüğü, rol belirsizliği, ast-üst ilişkileri, ilerleme olanakları, araçsal iletişim, karar almaya katılım, bireyin gereksinmelerine önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden söz edilebilir.

Örgütsel bağlılığı belirleyen faktörlerden işe sarılma, örgütsel bağlılığı güçlü şekilde etkilemektedir. Bu konudaki bulgular işe sarılmanın, örgütsel bağlılığı olumlu yönde ve güçlü bir şekilde belirlediğini ortaya koyarken; örgütün bağlanılabilir görülme derecesi, yapı kurucu liderlik, örgütsel anlayış ve cezalandırma davranışı örgütsel bağlılığın önemli belirleyicileri olmaktadır.

Örgütsel ödüllerin bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın hem saygı uyandıran bir görev, çalışanın kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi içsel ödüllerden hem de maddi ödüllerden etkilendiği çeşitli araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir.<sup>319</sup> Diğer yandan iş

<sup>317</sup> Ergül, **a.g.e.**, s.11.

<sup>318</sup> İnce, Gül, **a.g.e.**, s.73.

<sup>319</sup> K. A. Loscocco, "Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men", **Work and Occupations**, 1990, Volume 17, N.2, p.152-177.

ödülllerinin, bağlılık üzerine güçlü ve olumlu, buna karşılık iş değerlerinin ise daha zayıf ve olumsuz etki yaptığı saptanmıştır. Edinilen bulgulara göre işgörenler, örgütün kendileri için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşı ve destekçi çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme olanakları sağladığını algıarlarsa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadırlar. Ayrıca, iş arkadaşlarına bağlılığın, örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Bazı araştırmalarda, örgütün işgörenin beklentilerini karşılayamadığında işgörenin örgüte bağlılığının azalabileceği ve örgütten ayrılabilceği belirtilmektedir. Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada rol çatışması, yaş, stres, iş doyumu ve iş yükü gibi değişkenlerin örgüte bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir.<sup>320</sup>

Örgütsel bağlılığı belirleyen örgütsel faktörlerden bir diğeri, örgütün teknik düzeyi ve çevresiyle olan etkileşimidir. Örgütün teknik düzeyi, işin özellikleri, iş tutumları, iş deneyimleri olmak üzere gerçekleşen teknik düzenlemelerdir. İşgörenin örgütte teknik olarak, görev kimliğinin açıklığı, işin nicelik ve niteliğine yönelik kontrol gücü, sosyal etkileşimler açısından fırsatlar tanınması, örgütsel bağlılık derecesini artırır. Bir örgütün çevresinde faaliyetlerini sürdürebilme yeteneği, örgütsel uyum kabiliyeti örgütsel bağlılığın önemli bir çevresel belirleyicisi konumundadır.<sup>321</sup>

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ve çeşitlenen müşteri gereksinimleri örgütleri de değişime açık olmaya mecbur etmektedir. Örgütlerin günümüz koşullarına ayak uydurabilmeleri sinerjik bir etki oluşturmalarını, yani tam bir takım çalışması içinde çalışmalarını yürütmelerini gerekli kılmaktadır. Arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı bilinmektedir. Takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı arttıran önemli bir örgütsel faktör olduğu kabul edilmektedir.<sup>322</sup>

<sup>320</sup> Mukaddes Örs ve diğeri, "Antalya Tıp Fak. Hastanesi'nde, Antalya SSK Hastanesi'nde ve Antalya Devlet Hastanesi'nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi", **Ankara Üniv. Tıp Fak. Mecmuası**, Ankara, 2000, C.36, S.4, s.213.

<sup>321</sup> Balay, **a.g.e.**, s.62.

<sup>322</sup> İnce, Gül, **a.g.e.**, s.80.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür değer ve hedefleri benimsemesidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahiptir. Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

### 3.8.3. Durumsal Kültür Faktörleri

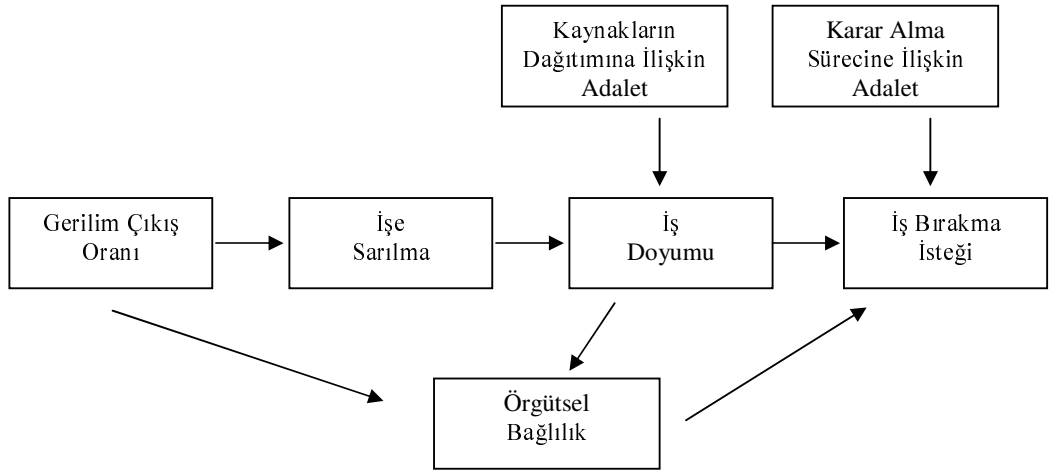
Örgüte yeni giren bireyler, örgüte giriş öncesindeki genel bağlılık eğilimi ve o ana kadar ki kendi kültürel yaşantıları ve arka planlarında oluşturdukları yargıları ile kendilerine belli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturmaktadırlar. Çeşitli araştırmalarda elde edilen bulgular, örgütsel bağlılık düzeyinde durumsal değişmelerin yaşanabileceği sentezini savunmaktadır. Literatürde, işgörenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirebilmeyi amaçlayan başlıca üç yaklaşımdan söz edilmektedir.<sup>323</sup>

- Araçsal Kestirim; kişiler, örgütle karşılaşma ya da tanışmalarında öncelikle, arzulanacak sonuçları ödeme, ilerleme, adaletli yönetim, insanca davranış gibi karşılıkları almayla ilgilenirler. Kişilerin bağlılık düzeyindeki değişimleri öncelikle karşılaşmanın uygunluğuna bağlıdır.
- Benzeyiş Kestirimi; bireylerin önceki tutumları, onları, önceki tutumlarına uygun tepki verecek şekilde yönlendirmektedir. Eğer, insanlar karşılaşma algılarını, önceki bakış açılarına uydurmaya çalışırlarsa, önceki bağlılık düzeyleri ile, karşılaşmaya verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında olumlu bir ilişki olmalıdır.
- Adaletin Grup – Değer Kestirimi; yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman buna tepki gösterirler. Yapılan çeşitli araştırmalardan elde edilen bulgular, kaynakların adil dağıtımının yani yönetsel kararların, ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlara ne derece yansıdığı kadar; bu kararların ne şekilde alındığını da, işgörenlerin hakkaniyet algıları belirlemektedir. Kaynakların adil dağıtımının, ödeme doyumuna etkisinin, karar alma sürecindeki adaletin etkisinden daha büyük olduğunu

<sup>323</sup> Balay, a.g.e., s.64.

göstermiştir. Buna karşın kararların adaletle alınış biçiminin, işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarını, işveren ve müfettişlere yönelik güvenlerini yüksek düzeyde belirlediğini ortaya koymuştur.

Kaynakların dağıtımı ve karar alma sürecine ilişkin adalet, gerilim çıkış oranı, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş bırakma arasındaki ilişki Şekil 3.4.'te gösterilmiştir.



**Şekil 3.4. Kaynakların Dağıtımına İlişkin Adalet, Gerilim Çıkış Oranı, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Bırakma Arasındaki İlişki**

**Kaynak:** R.C. Dailey, D.J. Kirk, "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intend to turnover", **Human Relations**, 1992, Volume 45, N.3, p.313 ; Balay, a.g.e., s.66'daki alıntı.

Şekil 3.4. üzerinde de gösterildiği yönüyle, gerilim çıkış oranı, aynı zamanda hem işe sarılma davranışını hem de örgütsel bağlılığı etkilemekte; iş doyumu ise, işe sarılma ve kaynakların dağıtımına ilişkin adaletten etkilenerek, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın, dolaylı olarak kaynakların dağıtımına ilişkin adalet ile işe sarılmadan da etkilendiği ifade edilebilir. Karar alma sürecine ilişkin adalet, iş doyumu ve örgütsel bağlılık birleşik etkisinin, iş bırakma davranışını belirlediği görülmektedir.

### 3.8.4. Örgütsel Bağlılık İle İlişkili Diğer Faktörler

Örgütsel bağlılığı belirleyen diğer önemli unsurlardan biri iş pazarı koşulları, bulunulan ülke veya ekonomik koşulların neden olduğu kısıtlı istihdam olanakları, ya da sınırlı iş fırsatları algısı, işgörenin örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılık duymasını sağlar. Bunun yanında, çalışanların ödeme eşitliği, performans ödül ilişkisi ve karar almaya katılım konularındaki algıları, örgütün kar paylaşımı yoluyla olumlu sonuçlara ulaşma planına verecekleri desteği belirleyerek örgüte olan bağlılığı etkilemektedir.<sup>324</sup>

Örgütsel bağlılığı belirlemede önemli bir diğer etmen role ilişkin değişkenler olmaktadır. Rol çatışması, rol gerilimi ya da rol belirsizliği örgüt ortamında bağlılık düzeyini olumsuz yönde etkiler. İşgörenlerin örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin farkına varması sonucu örgüte bağlılık düzeylerinin düşmesine neden olur.

Örgüt içindeki bireylerin duydukları bağlılık, kurumdaki rollerini yerine getirirken, etkileşim içinde oldukları birey, grup ve kurumun huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlar, diğer bir deyişle “prososyal örgütsel davranışlar” ile ilişkilidir. Bu davranışlar, bireyin etrafındaki kişilerin bütünlüğünü ve huzurunu sağlamak ve korumak amacıyla sergilediği pozitif sosyal davranışlar olarak “tanımlanmamış rol” ve “tanımlanmış rol” davranışları şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Tanımlanmamış rol davranışları; biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Bireyin kendine belirtilenin dışında kurum yararına faaliyet göstermesidir. Tanımlanmış rol davranışı ise; bir işin gereği olarak yapılan ve onun bir parçası olan davranışları ifade eder.<sup>325</sup>

Ayrıca, işgörenlerin aile ve akrabalık sorumluluğu veya bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri de bağlılıkta önemli bir faktördür. Aile ve akraba sorumluluğu olan işgörenlerin, iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, iş örgütüne ve iş uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir.

<sup>324</sup> A.g.e., s.67.

<sup>325</sup> Özsoy ve diğerleri, a.g.m., s.1.

### 3.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER ve BU ALANDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Son yıllarda yönetim bilimi literatüründe örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık araştırmaları önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarının odak noktasının insan unsuruna dayanması ve örgütsel başarımdaki birey faktörünün potansiyel etkileri göz önüne alındığında incelenmesi gereken önemli konular olmaktadır.

#### 3.9.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütlerin en temel amacı olan sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve geleceğe yönelik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde en önemli faktör olan insan unsurunun harekete geçirilmesinde temel oluşturan “Örgüt kültürü” ve “Örgütsel bağlılık” kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişki büyük önem taşımaktadır. Etkin ve verimli bir örgüt yaratılmasında, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri ve bu bağlılığa zemin oluşturabilecek güçlü bir örgüt kültürünün varlığı bulunması gerekmektedir.

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 duygusu oluşmasını sağlar ve işgörenlerde “biz” duygusunun gelişmesine katkıda bulunur.<sup>326</sup> Bir kültürü güçlü yapan faktör, o kültüre inanmış ve bağlanmış kişilerin örgütle özdeşleşme dereceleridir. İşgörenler, kendi örgütlerinin kültürleriyle özdeşleştikleri ölçüde, örgütlerine bağlılıkları artacak ve kendilerini örgütün bir parçası olarak göreceklere, dolayısıyla da yüksek bir motivasyonla, performans ve faaliyetlerinde etkinliklerini arttıracaklar sonuç itibariyle örgütteki verimlilik artışına katkı sağlayacaklardır.

---

<sup>326</sup> Gönenli, a.g.e., s.38.



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 bağlılığını kazanmak konusundaki başarı oranı, işlerin değerinin korunması açısından büyük önem taşımaktadır.<sup>327</sup>

Dolayısıyla, çalışanların kritik bir örgütsel psikoloji ortamında yerleşik olan örgüt kültürünü içselleştirip, sahiplenerek yüksek bir bağlılık tutumu sergilemeleri güçlü anlamda atılmış bir rekabet avantajı adımı olmaktadır.

Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerin, örgütsel bağlılığı geliştirebilmelerinin yöntemi öncelikli olarak bağlılığın ne olduğunu, arka planında yatan nedenleri ve nasıl geliştiğini bilmekten geçmektedir. Bağlılığın altında yatan psikoloji anlaşıldığında, işgörenler arasındaki bağlılığın nasıl sağlanacağı düşünülebilir. Örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin işle ilgili davranışlarını anlamada oldukça önemli teşhis ve tespitler sunmaktadır.

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

Günümüz örgütlerinin zorlu rekabet koşullarında, amaçlarının sürekliliğini sağlayabilmelerinde ve başarıyı yakalayabilmelerinde duygusal, entellektüel ve fiziksel enerjilerini birleştirerek bir sinerji yaratma hevesiyle bir araya gelmiş, yüksek düzeyde bağlılık duyan işgörelere gereksinimi bulunmaktadır.

Örgüt kültürü işgörenlerin örgütsel özellikleri nasıl algıladıkları ile ilgili olarak daha çok tanımlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla örgütsel özelliklerden

---

<sup>327</sup> Çetin, a.g.e., s.89.

bireyin hoşlanıp hoşlanmamasıyla ilgilenmez. Örgütsel bağlılık ise, işgörenlerin örgütle ilgili algılarından, beklenti ve gereksinimlerinden, örgütsel ortama dair pek çok özellikten memnun olup olmadıklarıyla ilgilidir. Bu yönüyle örgütsel bağlılık değerlendirici bir niteliktedir. Sonuç olarak birey-örgüt uyumu örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin odak noktası konumunda olmaktadır.

Örgüt ile işgörenler arasındaki uyumun sağlanması için ise organizasyon üyelerinin beklentilerinin belirlenmesi, amaçların uyumlaştırılması, örgüt vizyonunun üyelerin algı ve beklentilerine uygun olması, üyelerle örgütün bütünleşmesini sağlayacak bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Bu amaçla, örgüt üyelerinin istihdam edildikleri görevlerin, bireylerin yaşamlarının gayesi olarak ifade edilebilen terminal ve alt değerleriyle uygun işlerde istihdam edilmeleri, üyelere örgütün hedefleriyle ilgili eğitim ya da brifing verilmesi örgüt yöneticileriyle üyelerin birlikte informal ortamlarda sosyal aktiviteler düzenlemeleri ve örgüt üyelerinin her düzeyde kararlara katılımı sağlanmalıdır.

### **3.9.2. Örgütsel Bağlılık Alanında Yapılan Araştırmalar**

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık kavramları ve bu kavramlar arasındaki etkileşime yönelik olarak sosyal bilimler alanında ülkemizde ve dünyada olmak üzere çeşitli sahalarda araştırmalar düzenlenmiştir. Özellikle örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacı, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen ölçek çalışmaları yürütmüşler ve önemli boyutlarda bulgular temin etmişlerdir.<sup>328</sup>

#### **3.9.2.1. Yurt Dışında Yapılan Örgütsel Bağlılık Araştırmaları**

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırma ilk olarak devir işleriyle başlamıştır. Bu bakış açısıyla ilgili araştırmalar: Ferris ve Arronya 1983; Hom, Katerberg ve Hulin 1979, Huselid ve Day 1991, Mowday, Steers ve Porter 1979, O'Reilly ve Caldwell 1980, Stumpf ve Hartman 1984 yıllarında gerçekleştirilmiştir. Sonraki yıllarda iş

---

<sup>328</sup> Özsoy ve diğerleri, **a.g.m.**, s.1.

memnuniyeti ve işi bırakmak arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik çalışmalar Angle ve Perry 1981; Bedeian ve Armenakis tarafından 1981 yıllarında gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılık ve meslek performansı arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik çalışmalar ise, Meyer, Paunonen, Gellotly, Gofflin ve Jackson tarafından 1989 yılında düzenlenerek, örgütsel bağlılık alanındaki araştırmaların yakın tarih gelişim aşamasını oluşturmuşlardır.<sup>329</sup>

Porter, Crampon ve Smith 1976'da örgütsel bağlılık ve mesleği bırakma arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 15 aylık bir dönem boyunca, büyük bir ticari işletmede idari eğitim almış kişilere yaptıkları araştırmada, ilk 35 aylık dönemde işi isteyerek bırakanların, örgütte baştan sona doğru kesin bir düşüş göstermeye başladıklarını tespit etmiştir.<sup>330</sup>

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran Everett 1992'de San Fransisko'da, 15 okul bölgesi, 85 okul ve 300 ilköğretim öğretmeni üzerinde yaptığı araştırmasında; bir meslek işgöreni olarak öğretmenlerin, okullarına ve öğretime olan tutumsal bağlılıklarını ve yönetici liderin bu bağlılığı ne derecede etkilediğini ölçmeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, yöneticilerin, öğretmenin okula ve öğretime bağlılığını sağlamada önemli bir faktör olarak algılandığını, örgütsel bağlılık çalışmasında liderliğin etkili bir değişken olduğunu göstermiştir.

Busby'nin 1992'deki Birleşik Sağlık Eğitim Birimleri'ndeki "Örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim modelleri" araştırması; birleşik sağlık eğitim birimlerinde problem alanlarının düşük moral, yüksek düzeyde iş bırakma ve genellikle verimsiz üretim bulgusunu öne çıkarmıştır. Sonuçlar, açık örgütsel iklim ve güçlü örgütsel bağlılık algılarının ilişkilendirilmesiyle, gelişmiş görev performansı ve ileri üretimin ortaya çıktığını göstermiştir.<sup>331</sup>

Parks 1992 yılında Maina Üniversitesi İşbirliği Kursu (UMCE) örneğinde katılım, bağlılık ve örgütsel değişmeyi ele aldığı araştırmasında, planlanan yapısal bir

<sup>329</sup> Çetin, a.g.e., s.107.

<sup>330</sup> A.g.e., s.107.

<sup>331</sup> Balay, a.g.e., s.154.

değişimin birinci yılındaki uygulamasında, örgütsel bağlılık ve işgörenlerin demografik özelliklerinin birbiriyle ilişkisini irdelemeyi amaçlamıştır. Sonuçlar, UMCE'nin yapısal değişimini kabulde işgörenlerin karara katılım etkisinin önemli olmadığı ve katılımın, işgörenlerin örgütsel bağlılığını ılımlı düzeyde etkilediğini, sonrasında ise bu bağlılığın, işgörenlerin değişim kabulünü ılımlı düzeyde belirlediği tespit edilmiştir. Değişimi kabulün, bağlılığı daha az oranda etkilediği, bu ilişkilerin aynı zamanda çeşitli kişisel ve çevresel faktörler tarafından belirlendiği sonucuna ulaşılmıştır.<sup>332</sup>

Ayrıca, Show ve Reyes 1992 yılında ilköğretim ve lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı ve çalışma ortamı değer sapmaları üzerine bir araştırma yapmışlardır. Elde ettikleri bulgularda, değer sapmasının iki önemli değer sistemini içerdiği sonucuna ulaşmışlardır. Normal sapmalar, örgütün kültürel değerlerini vurgularken, faydacıl sapmalar örgütsel kontrollerin maddeci kısımlarını vurgular niteliktedir. Reyes'ın araştırma sonuçları ilköğretim öğretmenlerinin lise öğretmenlerinden daha çok örgütsel bağlılığa ve değer sapmalarına sahip oldukları bulguları elde edilmiştir.<sup>333</sup>

Cho 1993'te Kore kamu örgütlerindeki örgütsel bağlılık faktörleriyle, kamu ve özel sektör işgörenlerinin bir karşılaştırması ve kamu işgörenleri arasındaki örgütsel bağlılığın doğrusal-yapısal analizlerini araştırmıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık üzerindeki kişisel, durumsal ve örgütsel iklim faktörlerinin göreceli önemini ve bu faktörler arasındaki neden sonuç ilişkilerini incelemeyi amaç edinmiştir. Elde edilen araştırma bulguları, kamu sektöründeki kişisel yatırım faktörlerinin farklılığı kadar, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicisi olarak rol belirsizliğinin de bağlılık üzerindeki etkisinin olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

### 3.9.2.2. Türkiye'de Yapılan Örgütsel Bağlılık Araştırmaları

Ülkemizde yapılan çalışmalardan bazılarına yer vermek gerekirse, Tuncer 1995'te M.E.B. Bilgisayar Eğitimi ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü personelinin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeylerini araştırmıştır. Araştırma, genel müdürlük işgörenlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini, genel müdürlük yöneticileri

<sup>332</sup> A.g.e., s.158-159.

<sup>333</sup> Çetin, a.g.e., s.107.

ve diğer işgörenlerin çalışma grubundan doyum alma düzeylerini, söz konusu personelin örgüte bağlılığı ve örgüte ilişkin doyumun çeşitli alt boyutlar bakımından örgütsel bağlılıkla ilişkisini bulmaya çalışmıştır. Bulgular, işgörenlerin genel anlamda örgüte bağlılık gösterdiğini; ancak kişisel ve örgütsel değerler sistemindeki farklılıklar nedeniyle, kişi-örgüt bütünleşmesinde önemli sorunlar yaşandığı sonucunu ortaya koymuştur.<sup>334</sup>

Varoğlu 1993'teki kamu sektörü çalışanlarının iş ve örgütlerine ilişkin tutumları, bağlılıkları ve değerlerini incelediği araştırmasında, örgütsel bağlılığı, hem genel hem de alt boyutları bakımından betimlemeye çalışmıştır. Kişisel özellikler, örgütsel ortam algısı, deneyim ve mesleğe bağlılık, örgütsel bağlılık faktörleri olarak ele alınmıştır. Elde edilen bulgular, Türk Kamu Sektöründeki işgörenlerin çoğunlukla yüksek düzeyde devamlılığa yönelik bağlılık gösterdiklerini; işgörenlerin ayrılma ve çalışma nedenlerinin ağırlıkla çalışma ortamındaki faktörlerce belirlendiğini, devamlılığa yönelik bağlılığın esasen görünürdeki bağlılık olarak ortaya çıktığını, çıkara dayalı bağlılığın ise gerçekte bağlılık olarak düşünülmemeyeceğini istatistiksel olarak ortaya koymuştur.<sup>335</sup>

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konusuna yönelik yapılan bir diğer Trakya Üniversitesi'nde Bülent Ergül tarafından düzenlenmiş seminer çalışmasına göre; işgörenlerin öğrenme iklimleri ve tutumları ile örgüte bağlılık tutumları arasındaki ilişki araştırılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, öğrenme iklimini olumlu olarak algılayan işgörenler, örgüte daha fazla duygusal bağlılık içerisindedirler.<sup>336</sup>

Örgütsel bağlılık kavramının diğer kavramlarla istatistiksel açıdan anlamlılık düzeyleri ve ilişkilerini belirlemeye yönelik çalışmalar da bulunmaktadır. Ceylan ve Demircan'ın işten ayrılma niyetiyle ilişkilendirdikleri makale çalışmaları, Yılmaz ve Keskin'in işin motivasyon potansiyeli kavramıyla ilişkilendirdikleri saha araştırmaları, İbicioğlu'nun paradigmatik uyum ilişkisini ele aldığı makalesi, Gökmen'in işletmeye bağlılık anketini Türkçe'ye uyarlama geçerlik ve güvenilirlik

<sup>334</sup> Balay, a.g.e., s.72.

<sup>335</sup> A.g.e., s.163.

<sup>336</sup> Ergül, a.g.e., s.19.

katsayılarını belirleme tez çalışması ile İnce ve Gül'ün 'Örgütsel bağlılık' eseri ile Çetin'in 'Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık' eserleri son dönem örgütsel bağlılık araştırmaları olarak yer almaktadır.

Günümüz işletmelerinde her gün kendine gereken önemi biraz daha fazla hissettiren insan faktörünün etkisiyle, bu örgütlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı benimsemesini irdelemeye yönelik çalışmalar önemini artırmaktadır, ve üniversitelerin araştırma birimlerinde, özel sektör danışmanlık şirketlerinde, insan kaynakları departmanlarının eğitim birimlerinde geniş bir araştırma alanı bulmaktadır.

Sonuç itibarıyla, kıyasıya bir rekabetin yaşandığı günümüzün globalleşmiş iş dünyasında örgütlerin sahip oldukları en stratejik ve en önemli sermaye olan entelektüel sermayeyi etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu noktada insan kaynağını örgütler açısından prestijli kılan temel unsurlar; örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık normlarının örgüt bireyelerine kazandırılması olmaktadır. Ülkemizde bu konularda günümüze değin yapılan araştırmalar yeterli olmamakla birlikte, yönetim bilimi literatürünün modern örgütlerin başarı anahtarı olan işgörenleri hakkında daha geniş çalışmalara gereksinimi bulunmaktadır.

### **3.9.3. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları**

Örgütsel bağlılık yazınındaki araştırmalarıyla bilinen Ulrich 1988 yılındaki çalışmasında örgütsel bağlılığı geliştirme çerçevesinde; çalışma kültürü, kontrol, strateji ve vizyon, işbirliği ve takım çalışması, iletişim ve teknoloji, yetiştirme ve geliştirme araçlarının önemini vurgulamaktadır.<sup>337</sup>

#### **3.9.3.1. Çalışma Kültürü**

Örgütsel uyum açısından kutlama ve iletişimin açıklığını destekleyici bir çevresel ortam algısı yaratmak, örgütsel bağlılığın temel stratejilerinden biri olmaktadır.

---

<sup>337</sup> D. Ulrich, "Intellectual Capital = Competence x Commitment", **Slogan Management Review**, Winter 1998, s.21-25.

Örgütsel amaçları ortaya koymak, bunun için çaba göstermek ve başarmak için enerji ve heyecan veren, kutlamaya değer durumları değerlendirmek gerekmektedir.<sup>338</sup>

Örgütsel bütünlük açısından yapılan tüm etkinlikler örgüt işgörenleri tarafından paylaşılan ortak inanç ve değerler sistemini destekler niteliktedir. Çalışma kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik vererek örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler bütünüdür.<sup>339</sup>

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip örgüt, güçlü bir çalışma kültürüne sahip demektir. Çalışma kültürü, örgüt üyelerinin amaçları ile örgüt hedefleri arasında birliktelik ve ortak bir kimlik duygusu geliştirerek örgütsel bağlılığı geliştirmektedir.

### 3.9.3.2. Kontrol

Kontrol, işgörenlerin işlerini yaparken, onlara kararları hakkında denetleme olanağı tanımaktadır. Örgütlerin çoğu son zamanlarda işgörenlerle birlikte kontrolü paylaşmanın değerini öğrenmişlerdir. Kontrol, çalışma programlarını da kapsayabilmektedir. Esnek zaman ve çalışma saatleri, işgörenlerin örgütsel bağlılığını geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Örneğin, Microsoft'un başarısı kısmen, istekleri nasıl karşılayacağı konusunda çalışanlara kontrol olanağı vermesiyle gerçekleşmiştir. Yetkiyi paylaşmak ve kontrolü bırakmak, yöneticilerin dolaylı olarak çalışanlarının işleri iyi yapmak için gerekli becerilere ve güdülere sahip olduğuna inandıklarını gösterir.<sup>340</sup>

Örgütlerde kontrolü paylaşmak, örgüt içindeki bireylere duyulan güveni göstermesi ve işgörenlerin örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin gelişmesi üzerinde olumlu yönde etki etmektedir. Günümüzde örgütsel uyumun sağlanmasında kontrolü paylaşmak insan kaynakları politikalarının temel gerekliliklerden biri olmaktadır.

<sup>338</sup> O'Reilly, a.g.e., p.320.

<sup>339</sup> Atay, a.g.m., s.4.

<sup>340</sup> Balay, a.g.e., s.115.

### 3.9.3.3. Strateji ve Vizyon

Bütün örgütler, rakipleriyle olan ilişkilerinde kendilerini nasıl konumlandıracaklarını belirleyen rekabetçi stratejilere sahip bulunmaktadır. Hazırlanan stratejiler, yapı, kültür ve çalışanlar arasındaki uyumla gerçekleştirilmesi gereken önemli görev ve hedefleri göstermektedir. Stratejinin seçimi, örgüt kültürü açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla örgütün temel değerleri, stratejinin yürürlüğe konmasını destekleyecek nitelikte olmalıdır. Strateji, insan, yapı ve kültür arasındaki uyumun önemi örgütsel verimlilik açısından temel gereklilik olmaktadır.<sup>341</sup> Örgüt stratejisinin başarısı büyük ölçüde çalışanların her birinin örgüt tarafından üretilen değerlere yaptıkları katkıya bağlı olmaktadır.

Vizyon, bir örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Üyelerin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Örgütsel vizyon, üyeler arasındaki bağlılığı artırır, hedeflere yön vererek kararlarda ve değişim etkinliklerinde bir temel sağlar. İşgörenlere vizyon sunmak, çalışmalarını için onları yönlendirmektir. Bir stratejiye veya vizyona kişisel olarak bağlandığını hisseden işgörenler daha çok çalışma eğilimine girerler.<sup>342</sup> Araştırmalarda örgüt yöneticilerinin örgütsel vizyonun çalışanlarda güçlü olma duygusunu pekiştirdiği yönünde fikir birliği içinde oldukları belirlenmiştir.

### 3.9.3.4. İşbirliği ve Takım Çalışması

İşbirliği, ortak bir görev üzerinde iki veya daha çok kişinin birlikte çalışması durumunu ifade eder. İşbirliği anlayışının örgütlere sağlayacağı faydalar; davranışları düzenlemek için dönüt yani geri bildirim alınması, içerik ve yöntemlerin öğrenilmesi, meslektaşlık duygusu ve paylaşma çabasına olanak sağlaması olarak belirtilebilir.

Örgütlerde işgörenlerde işbirliği tutumunun gelişerek örgütsel bağlılık kazandırılması için başvurulan yöntemlerin en önemlilerinden biri takım ruhu oluşturmaktır. Araştırmalarda takım üyeliği ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde

<sup>341</sup> Vural, a.g.e., s.70.

<sup>342</sup> Tufan Aytaç, "Okul vizyonu nedir, nasıl geliştirilir", **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, 2000, s.3.



bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmektedir. Bir takımın verdiği kararların isabetliliği ve uygunluğu, yapılan işbirliği oranına bağlı kalmaktadır. Bu noktada, bu işbirliğinin yüksek düzeyli olması alınan karara ve takıma bağlılığı güçlendirmektedir. Bu bağlılıkta örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bireysel bazda ele alındığında, çalışanların karar alma sürecine katılmaları, onlara karar vericiler ya da yöneticiler tarafından değer verildiğinin bir göstergesi olarak algılanmakta ve örgüt içerisindeki statülerinin güçlenmesi sonucu yaratmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.<sup>343</sup>

Takım çalışmasını içselleştirmiş örgütlerde, takım ruhu olarak tabir edilen ve takımın birlikte hareket etme güdüsünü oluşturan kavrama sonsuz bir inanç vardır. Takım üyelerinin kendi aralarında yer alan ilişkiler saygı, sorumluluk, sevgi, güven, paylaşma ve yardımlaşma zemini üzerine bina edilmiştir. Üyeler takımca kabul edilmiş olma hislerini sürekli olarak taşımaktadırlar. Takımın çıkarları ve takımsal hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda takım sadakatini sürekli bir şekilde göz önünde bulundurmaktadırlar.<sup>344</sup>

Takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı artırdığı yönünde bulgular bağlılık yazınındaki çalışmalarla kabul edilmektedir. Günümüz örgütlerinin giderek çeşitlenen ve baş etmek zorunda oldukları sorunları bireysel becerilerden ziyade, sinerjik etkilere sahip olan takım ruhu ve çalışmalarıyla aşabilecekleri düşünülmektedir. Dolayısıyla, örgüt içinde arkadaşlarına, örgüte ve işlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir.<sup>345</sup>

Takım çalışması içinde verilen kararların işbirliği içinde onaylanması, örgütsel bağlılığı olumlu oranda artırmakta, çalışanlar açısından yönetimin kendilerine değer verdiği yönünde algılanmasına ve bağlılıklarının bu oranda güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

---

<sup>343</sup> Kama, **a.g.e.**, s.102.

<sup>344</sup> Mehmet İnce, Aykut Bedük, Enver Aydoğan, “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, **Selçuk Üniv., S.B.E. Dergisi**, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/rte/RTE.>, (09.10.2005).

<sup>345</sup> İnce, Gül, **a.g.e.**, s.80.

### 3.9.3.5. İletişim ve Teknoloji

Örgütlerde iletişim sürekli bir bilgi alışverişi olarak özel bir anlam taşımaktadır. Örgütlerde iletişimin asli görevi, örgütün temel amaçlarına erişmesini sağlamaktır. Örgütlerin temel hedeflerine ulaşmasında örgüt üyeleri arasındaki etkin iletişimin büyük rolü bulunmaktadır.<sup>346</sup> İletişim sayesinde işgörenler örgütün bir konu hakkındaki tavır alışını daha kolay değerlendirip, anlamlandırabilirler. Dolayısıyla, örgütsel uyumun sağlanmasındaki rolü düşünüldüğünde iletişim, işgörenlerde bağlılık tutumunun geliştirilmesinde temel destek unsurlarından birini temsil etmektedir.

Teknoloji örgütlerde genel anlamda mal, hizmet ve bilgi üretimi süreçlerini etkinleştirici fiziksel donanım ve düşünsel birikimleri tanımlamaktadır. Stratejik bir güç kaynağı olan teknolojinin örgütsel uyumun sağlanmasında, örgütlerin rekabet ve etkinlik düzeyini arttırmak için kullanılması, teknolojinin rasyonel biçimde kullanılmasına bağlı olmaktadır.<sup>347</sup> Teknoloji örgüt ortamında işleri yeniden yapılandırma niteliği taşıyarak, işlerini daha kolay yapabilmeleri için çalışanlara gerekli teknik ve süreçleri sağlamaktadır. Çalışanların verimliliklerini arttırıcı yönde etki ederek, işlerini ya da görevlerini yerine getirmelerinde işlevselliği artırmakta ve işlerinden elde ettikleri sonuçlarla tatmin ve motivasyonlarına doğru oranda etki etmektedir. Teknolojinin yerinde ve zamanında kullanılması, örgütlerin temel amaçlarının gerçekleşmesinde etken rol üstlenen insan sermayesini harekete geçirici unsur olarak bireylerde örgüte yönelik bağlılık tutumu gelişmesine katkıda bulunur.

### 3.9.3.6. Yetiştirme ve Geliştirme

Örgütteki işgörenlerin görevlerini daha iyi bir konumda yerine getirebilmeleri açısından yeteneklerinin eğitilip geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütlerde yer alan geliştirici çalışmalar; eğitim, seminer ve kurslar düzenleme, işe yerleştirme, çıraklık ve iş rotasyonu olarak sayılabilir.<sup>348</sup>

<sup>346</sup> Erdoğan Taşkın, "İşletmelerde Etkin İletişim", **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., 1992, S.3, s.110.

<sup>347</sup> Öğüt, **a.g.e.**, s.170.

<sup>348</sup> S. Özdemir, "Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, 1995, s.382.

Örgütler açısından en etkin olan yöntem işgörenlerde hizmet içi eğitim programlarıyla destekleyici bir yetiştirme ve geliştirme politikalarının izlenmesidir. Bu yönüyle örgüt içindeki bireylerin kendilerine sürekli yatırım yapan bir örgüt içinde psikolojik yönden güçlendirilmiş hissi ile örgüte olan bağlılık tutumlarının pekiştirilmesi mümkündür.

Örgütlerin personel kadroları teknolojik değişim ve gelişmelere ayak uydurabilecek düzeyde yetiştirilerek, düzenli ve devamlı şekilde uygulanacak yetiştirme ve geliştirme programları ile bireylerin yetenekleri geliştirilmelidir. Psikolojik açıdan personelin örgüte uyumunun sağlanabilmesi için işine olan ilgi ve bağlılığı arttırılmalıdır. Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı arttırıcı misyon üstlenmesinde yetiştirme ve geliştirme aşamalarından bazıları şöyle belirtilebilir:<sup>349</sup>

- Seçilen personelin örgüt kültürüne göre eğitimi; amaç personele işletmenin norm ve değerlerini göstermek, buna karşı alacağı tavrı değerlendirmektir.
- Çalışanın kariyer gelişimi; bireyin işe ilk girişte karşılaştığı kültürel şoktan sonra gelen ustalaşma, bir diğer ifade ile kariyer geliştirmedir. Kişi kariyerinde ilerledikçe performansı değerlendirilir ve ek sorumluluklar yüklenir. Bu uygulama hem kişinin yükselmek için örgüt içi politik güç kullanmasını engeller, hem de çabuk yükselmesi için kesintisiz bir yol izlemesini sağlar.
- Performansın ölçümü ve değerlendirilmesi; bu program aşaması, kültürün oluşturulmasındaki işlevsel sonuçların titiz bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu sistem, anlaşılabilir, tutarlı, işletme değerlerine uygun başarıyı destekleyici rekabet ortamına göre düzenlenmiş olmalıdır.
- Önemli değerlere bağlılık; işletmenin önemli değerlerine katılımı içerir. Bu değerlerin tanımlanması, işgörene, işletmenin bir üyesi olmak için göstereceği özveriyi anlaması açısından yardımcı olur.
- İşletme için geleneklerin güçlendirilmesi; bu adımda, işletme içi gelenekler güçlendirilir. Bu, işletme ile ilgili hikayelerin yaşatılması ile

<sup>349</sup> Erkmen, Şencan, **a.g.m.**, s.110-111.

mümkündür. İşletme içi gelenekler, işletmenin neden o şekilde davrandığı ve tavır alışlarını açıklığa kavuşturarak işgörenlerin bazı durumlara anlam vermesini kolaylaştırır.

– Bireylere önem verilmesi; işlerini iyi yapan ve işletmedeki yeni personele rol modeli olarak yardımcı olacak bireylerin belirlenmesi ve işletme çalışanları için örnek teşkil etmesidir. Bu yöntem güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde bu tür eğitim programları ile gerçekleştirilir. Böylece hem yeni gelenler işletmeyi daha yakından tanımış olurlar, hem de eski üyeler kültür içinde yaşayarak onun ayrılmaz bir parçası haline gelirler.

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

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinde örgütsel bağlılık tutumu yaratılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Çalışanlarına etkin ve yerinde bir örgütsel kültür ortamı yaratarak, sağlıklı ve sürekli bir örgütsel bağlılık tutumu kazandırabilmiş işletmeler rakipleri karşısında daha güçlü bir konumdadırlar. Örgüt içinde örgütsel kültür öğelerinin örgütsel bağlılık oluşturabilmesinde gerekli bir takım koşul ve gerekliliklere yer verilmeye çalışılmıştır.

##### **3.9.4.1. Psikolojik Güçlendirme Algısı**

Örgütlerde psikolojik güçlendirme, örgüt içinde astların güçlendirmeye ilişkin psikolojik durumlarını yansıtmaktadır. Psikolojik güçlendirme, bireylerde güçsüzlük hissine yol açabilecek durumları tanımlayarak, hem biçimsel örgüt süreçleri, hem de biçimsel olmayan unsurlar yardımıyla bireylerde öz-etki duygusunu artırma süreci olarak tanımlanmaktadır.<sup>350</sup> Yazarların psikolojik güçlendirmeye yönelik tanımlarının ortak noktası; “bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört boyut tarafından açıklanan ve tek bir kavramla ifade edilen içsel görev motivasyonu” olarak değerlendirmeleridir.<sup>351</sup>

<sup>350</sup> Ergeneli, Arı, **a.g.m.**, s.130.

<sup>351</sup> G. M. Spreitzer, “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, **Academy of Management Journal**, 1995, V.38, N.5, p.1442.

Kişinin kendisini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmesi dört boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar, bireyin işini anlamlı bulması, kendisini yeterli hissetmesi, işinde seçme imkanına sahip olduğunu hissetmesi ve işinde etkili olduğunu hissetmesi boyutları olarak belirtilebilir. Psikolojik güçlendirmenin bileşenleri olarak adlandırılan bu dört boyut şöyle açıklanabilir:<sup>352</sup>

- **Anlam:** Üstlenilen iş rolünün gerekleriyle çalışanın kendi değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bu uyum, işin birey için taşıdığı önem olmaktadır. Örgütte yürütülen işin gerekleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, işin birey için taşıdığı anlamın göstergesidir. Bireyin yaptığı işin anlamlı olduğuna ilişkin algısı onun işten elde edeceği tatmin düzeyini ve güçlendirme duygusunu etkilemektedir.
- **Yetkinlik:** Bireyin, işi en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancını ifade eder. Bireyin kendisini işinde yeterli hissetmesi, bireyin yeterli çabayı gösterdiğinde kendisinden istenen görevi gereği gibi yerine getirebileceğine inanmasıdır.
- **Otonomi:** Yetkinlik, davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken, otonomi bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesidir. Bireyin kendi başına karar verebilmesi, onun kendi iş çevresini kontrol edebildiği duygusunu vermesi bakımından önemli olmaktadır.
- **Etki:** İşgörenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde etki etme yetkisine sahip olma derecesidir. Otonomi, bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken; etki, bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu bağlamda otonomi işte katılımı gerektirirken, etki örgütsel katılımı gerektirmektedir.

Söz konusu dört boyut birleştiğinde psikolojik güçlendirme ile ilgili bütüncül bir kavram oluşturmaktadır. Diğer yandan herhangi bir boyutun eksikliği

<sup>352</sup> Güner Çöl, "Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.2, s.5, <http://www.isguc.org/printout.php?id=228.>, (03.10.2005).

hissedilen güçlendirme duygusunu tamamen ortadan kaldırmasa da derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle bu dört boyut birlikte psikolojik güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan ‘tam ve yeterli bilişsel set’ olarak nitelendirilmektedir.<sup>353</sup>

Örgüt üyelerinin belirtilen psikolojik güçlendirme boyutları bakımından kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında doğrudan bir ilişki söz konusu olmaktadır.

#### 3.9.4.2. Örgütsel Adalet Algısı

Örgütsel adalet, bireyin örgüt içindeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılaması olarak ifade edilebilir. Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının işgörenler üzerinde algılanış düzeyi ile ilgili olmaktadır. Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda kendi örgütleriyle, yöneticileriyle ve işleriyle ilgili tutumlar geliştirirler. Bu noktada bireyin örgütünde var olan adaletle ilgili olarak kişisel bir algılama düzeyi geliştirmiş bulunmaktadır. Dolayısıyla, kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanması beklentisi içerisindedirler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece bu çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır.<sup>354</sup>

Örgütsel adalet kavramını örgütsel bağlılık açısından örgüt içindeki rollere ilişkin olarak iki açıdan ele almak mümkündür.<sup>355</sup>

- **Dağıtımsal Adalet:** Örgütte yer alan örgütsel kaynakların adil dağıtımını kapsamaktadır. Örgüt üyelerinin ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir. Çalışanların daha çok ücret ve

<sup>353</sup> Ceylan, Çöl, Gül, **a.g.m.**, s.37.

<sup>354</sup> Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi**, Temmuz-Aralık 2003, S.21, s.78, <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi21/mozdeveci.pdf>, (04.10.2005).

<sup>355</sup> İnce, Gül, **a.g.e.**, s.77.

ödül gibi maddi kazanç ve haklarla ilgili algıladığı adalet duygusudur. Bu tür dağıtımların çalışanlar tarafından birbirleriyle kıyaslamaları sonucu adil olarak algılanması ücret tatmini, iş tatmini olarak sonuçlanır ve bu da işgörenlerin örgütsel bağlılığını artırır.

- **Prosedürel Adalet:** Karar alma sürecindeki adalet algılamasını ifade eder. Bu adalet türü yönetimin verdiği kararların verilmiş nedenlerinin adil olarak algılanmasına dayanır.

Dağıtımsal adaletin iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık, prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır. Örgütsel bağlılık açısından prosedürel adalet kavramı daha fazla önem arz etmektedir.<sup>356</sup>

Örgüt içindeki kurallara uyan bireyler büyük oranda pozitif duygularla çalışmaya devam eder. Ancak, bu kurallar herkese eşit uygulandığında bu uyum devamlılık gösterir. Örgüt içerisindeki uygulamaların adaletli olduğuna ve tüm işgörelere adil davranıldığına inanmak örgütsel bağlılık açısından son derece önemlidir. Örgütsel adalet, yönetimin karar verme süreci, bu sürecin uygulanışı ve davranışlara etkisi ile ilişkili olmaktadır.<sup>357</sup> Görevlendirmeler ve ödüllendirmeler ile bunların adil olarak yapıldığının algılanması bağlılığı direkt olarak etkilemektedir.

### 3.9.4.3. Örgütsel Bağdaşımılık Algısı

Bağdaşımılık, üyelerin örgütteki gruplarında kalma isteklerini, buna olan bağlılıklarını ve birlikte birim olarak faaliyette bulunma yeteneklerini kapsayan bir olgu olarak tanımlanabilir. İç bağdaşımılık, örgüt üyelerinin birbirlerine çekici gelmeleri ve örgütsel amaçlarla bütünleşerek, örgütsel başarıyı kendi başarıları olarak kabul etmelerini sağlayan bir yön duygusu olarak ifade edilebilir.

Bağdaşımılık, üyelerin birbirlerine ve bir bütün olarak üyesi oldukları örgüte veya takıma karşı duygularını yansıtır. İç bağdaşımılık algılaması gelişmiş bir örgütte

<sup>356</sup> A.g.e., s.77.

<sup>357</sup> Kama, a.g.e., s.100.

işgörenler birbirlerini çekerler ve örgütte kalmaya motive olurlar. Bağdaşımılık, karşılıklı işbirliği, cömert ve yardım edici davranış meydana getirir ve organizasyon üyelerini tüm potansiyellerini kullanma yolunda teşvik eder. İç bağdaşık örgütte amaçlar açık bir biçimde oluşturulur, rol ve sorumluluklar iyi tanımlanır, devredilir ve amacı gerçekleştirmeye yönelik eylemler ödüllendirilir. Böyle bir örgüt yapısında karar verme hızlandırılır ve paylaşılır, örgütte açık bir iletişim egemendir ve tüm üyeler ortak bir amacı gerçekleştirmeyi sağlayacak şekilde birbirlerine bağlanırlar. Bağdaşık bir grup, örgütsel amaçların lehine olduğu gibi aleyhine de çalışabilir. Bu anlamda örgütteki bireylerin örgütsel amaçlara bakışı çok önemli olmaktadır.

Bir örgütte bağdaşımılığı arttırabilecek altı temel unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar şöyle belirtilebilir:<sup>358</sup>

- **Sosyal Çekicilik:** çalışanlar bir arada olmaktan zevk duyarlar. Ya da grubun diğer üyelerinin amaç ve değerleri onlara çekici gelir.
- **Dışsal Tehdit:** rakiplerin neden olduğu tehdit önemli bir bağdaşımılık kaynağı olabilir. Bu tehdite karşı üyeler başarılı olmak için bağdaşık olma gereğini anlarlar.
- **İzolasyon:** grubun dışındaki kişilerden izole olmak, dışsal güçlere direnme konusunda karşılıklı bağımlılığı arttırır.
- **Büyüklik:** küçük gruplar daha bağdaşık olma eğilimindedirler.
- **Tamamlayıcı Beceriler:** gruptaki üyelerin birbirlerinin becerilerini tamamlamaları beceri dengesi sağlayacağından, bağdaşımılığı arttırabilir.
- **Ödüller:** bağdaşımılık açısından bireysel ödüllerden çok grup başarısına dayalı ödüller daha önemli olmaktadır.

Bağdaşımılık, örgüt içindeki grubun verimliliği ile ilgili olduğu için önem arz etmektedir. Bununla birlikte bağdaşımılık ve verimliliğin ilişkisi grup tarafından oluşturulan performans normlarına bağlı olmaktadır. Eğer performansla ilişkili normlar yüksekse (fazla çıktı, kaliteli iş, grup dışındaki bireylerle işbirliği) bağdaşık bir grup,

<sup>358</sup> Ömer Faruk İşcan, Atılhan Naktiyok, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımılarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", **Ankara Üniv. S.B.F. Dergisi**, 2004, C.59, S.1, s.4, [http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi\\_makale.php](http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi_makale.php), (01.10.2005).



daha az bağıdaşık bir gruptan daha verimli olacaktır.<sup>359</sup> Dolayısıyla örgütsel bağıdaşıklık çalışanlarda bütünsel bir bağlılık normunun gelişmesine ve verimlilik gibi temel ve istendik hedeflerin gerçekleşmesine önemli katkılarda bulunur.

#### 3.9.4.4. Örgütsel Güven Duygusu

Örgütlerde birlikte çalışan bireyler karşılıklı bağımlılığa gereksinim duyarlar. Kişisel ve örgütsel hedeflerine ulaşmak için çeşitli yöntemlerle birbirlerinden yardım almaları gerekmektedir. Aksi takdirde sinerji gerçekleşmeyecek ve örgütlerinin başarıları çok sınırlı kalacaktır. Dolayısıyla, yönetim çalışanlara yardımseverlik davranışları gösterirse, çalışanlar örgütlerine güvensizlik hissetmeyeceklerdir. Örgüt üyeleri eğer kendilerine içinde buldukları topluluğa katkıda buldukları için güven duyulan bir yetişkin olarak davranılırsa, çalışma ortamlarını tatmin edici bulacaklar bu da bağlılıklarını arttıracaktır.<sup>360</sup>

Örgütsel güven, örgüt açısından son derece önemli bir kavram olmakla birlikte, örgütsel verimlilikteki kilit sözcüklerden biridir. Örgütlerin en çok gereksinim duydukları zamanda kendilerine güven duyulup duyulmayacağı, önceki yıllar içinde kuruluşun ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlıdır ve çalışanlar açısından işletmenin güvenilirliğinin en önemli göstergesi, tutabileceği sözü vermesi ve sözünü zamanında yerine getirmesidir. Ancak bu yeterli olmayabilir. Güvenilirliğin artırılmasında, yönetim tarafından verilmek istenen mesajın doğru şekilde iletilmesi de son derece önemlidir. Çünkü; davranışlarla desteklenmediği sürece, iletişimde verilen mesaj yalnızca iddiadan ibaret olmaktadır.<sup>361</sup>

Örgütsel güvenin oluşturulmasında anahtar kişiler, yöneticilerdir. Bu anlamda, örgütsel güvenin sağlanması konusundaki yük, büyük ölçüde yöneticilerin omuzlarındadır. Bu noktada yöneticiye düşen görev, işletmelerde örgütsel etiğin oluşturulması ve tüm çalışanlara benimsetilmesidir. Etik değerlerin varlığı, belirsizliği

<sup>359</sup> A.g.m., s.5.

<sup>360</sup> Ferhat Özbek, "İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.1, s.8, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=201.](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=201.), (04.10.2005).

<sup>361</sup> Barış Safran, "Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi", **Bilgi Yönetimi**, [http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=566.](http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=566.), (04.10.2005).

azaltır ve belirsizliğin azalması güveni artırır.<sup>362</sup> Güven ortamının hakim olduğu bir işletmede verimlilik ve kalite artışının gerçekleşmesi daha kolay olabilecektir.

Güven, önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt bireyleri arasındaki yüksek güven, merkezleşmenin azalmasına neden olmaktadır.<sup>363</sup> Bu yönüyle gevşetilmiş ve içselleştirilmiş denetim ile çalışanlarda örgütsel bağlılık tutumunun da gelişmesine destek olmaktadır.

### 3.9.4.5. Takdir Edilme Duygusu

Örgüt içindeki bireylerin en önemli örgütsel gereksinimlerinin başında takdir edilme duygusu gelmektedir.<sup>364</sup> Takdir edilmek insanı başarıya götüren en temel faktörlerden biridir. Yerinde ve zamanında çalışmalarından dolayı takdir gören bir çalışanın örgüte yönelik bağlılık tutumu olumlu yönde gelişmektedir. Takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi, işletmeler arasında ve işletmenin içerisinde konumdan konuma da farklılıklar gösterebilir.

Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyer ve ilerleme fırsatlarından tatmin olması, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. İşlerinden tatmin olan çalışanların örgütsel bağlılıkları da o nispette artmaktadır.

Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük tatmin sağlamaktadır. Takdir edilme duygusu, başarı hissiyle bir bütün

<sup>362</sup> Elizabeth Pierney, **İş Ahlakı**, (Çev. Günhan Günay), Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.7.

<sup>363</sup> Sargut, A. S., 1994, **a.g.e.**, s.101-102.

<sup>364</sup> Fahriye Vatan ve diğerleri, "Ege Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Yaşamlarına ve Örgütsel Gereksinimlerine İlişkin Değerlendirmeleri", **Ege Üniv. Yay.**, <http://www.med.ege.edu.tr/~hemsirey/c8.doc.>, (09.10.2005).

oluşturmaktadır. Takdir edilmenin bireylerde güçlü bir motive edici özelliği bulunmaktadır.<sup>365</sup>

Örgütlerde çalışan bireylerin çalışma ve iş başarıma güdülerinin artırılması konusunda öncelikli olarak parasal ihtiyaçların giderilmesi yeterli değildir. Hem ilerleme hem terfi hem de takdir edilme çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri ve öz güvenlerini oluşturmalarında önemli bir etkiye sahiptir.<sup>366</sup> Takdir etme, örgütlerde çalışanların örgütsel kararlara katılımını sağlamak ve örgütsel iyileştirme çabalarını güçlendirmek için de etkin birer araç olarak kullanılmaktadır.

Örgütler iyi yapılan bir görevi ya da işi takdir ifadesi olarak ve açıkça bu takdiri göstermek için ödül ve ödüllendirme sistemleri kullanmalıdırlar. Etkin takdir programları, örgüt kültürü üzerinde büyük bir etki yapmaktadır.<sup>367</sup> Kültüre odaklanmak, çalışanlarda bir kimlik duygusu oluşturarak, onların örgütsel değer ve inançlara bağlılığını sağlamaktadır.

#### 3.9.4.6. İşin Anlamlılık Düzeyi

İşin anlamlılık düzeyi, örgüt içindeki bireyin görevi ile kendi inanç ve değerleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Bu ilişkinin odak noktasında, çalışanların kendi iş rollerini ve bununla ilgili değerleri, örgüt amaçlarının bir parçası olarak görmeleri bulunmaktadır. Thomas ve Velthouse 1990 yılındaki çalışmalarında örgütsel bağlılık ile işin anlamlılık düzeyi arasında kapsamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.<sup>368</sup>

Kişisel, işe ait veya örgütsel faktörlerle kıyaslandığında işgörenlerin işleriyle ilgili algılamaların örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediği çeşitli araştırmalarda

<sup>365</sup> Zeynep Aycan, "Motivasyon, Kariyer Seçimi ve İdeal Lider Özellikleri", **Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı Yay.**, <http://www.insankaynaklari.com.>, (09.10.2005).

<sup>366</sup> İnce ve diğerleri, **a.g.m.**, s.3.

<sup>367</sup> Oya Erdil ve diğerleri, "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniv. Dergisi**, 2004, C.5, S.1, [http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt\\_5\\_sayi\\_1/M00102.PDF.](http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_5_sayi_1/M00102.PDF.), (09.10.2005).

<sup>368</sup> K. W. Thomas, B.A. Velthouse, "Cognitive Elements Of Empowerment: An 'Interpretive' Model Of Intrinsic Task Motivation", **Academy of Management Review**, V.15, N.4, p.666-681.

ileri sürülmektedir. Bireysel olarak örgüt içindeki rol ve görevlerini anlamlı gören çalışanlar kendilerini işlerine daha fazla vererek, işlerin planlandığı gibi gitmesi yönünde çaba göstermektedirler. İşinin anlamlılık boyutu bireylerde adanmışlık duygusunu geliştirir ve enerjilerinin işleri doğrultusunda yoğunlaşarak çalışma konsantrasyonlarının artmasına destek olur.<sup>369</sup> Dolayısıyla kendini bilinçli bir şekilde işine adayan çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır.

#### 3.9.4.6.1. Katılımcı İş İklimi

Katılım, bireylerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama süreci olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle yönetime katılma; karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve geliştirilmesi faaliyetidir.<sup>370</sup> Katılım, ürün ve hizmet üretimine katılan çalışanların sorun çözme ve karar alma süreçlerine de katılımı anlamına gelmektedir. Katılım, psikolojik bir yaklaşmayı ifade eder.<sup>371</sup>

Günümüzde çalışanlar sadece maddi gereksinimlerini karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. Başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konumda olma gereksinimi “tam katılım”ın oluşma ve gelişmesindeki önemli etkenlerdendir. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini serbestçe ifade etmeyi talep etmektedirler.<sup>372</sup>

Örgütlerde yönetime katılmanın üç önemli özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler şöyle belirtilebilir:<sup>373</sup>

- Örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,

<sup>369</sup> Ceylan, Çöl, Gül, **a.g.m.**, s.41.

<sup>370</sup> Çöl, **a.g.m.**, s.7.

<sup>371</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 6. Baskı, İstanbul, Ocak 2000, s.380.

<sup>372</sup> Mine Özkamalı, “Toplam Kalite Yönetimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi, Rehberlik Servisi Web Sitesi**, <http://rehberlikservisi.com/read.asp?id=21>, (10.10.2005).

<sup>373</sup> Eren, E., 2000, **a.g.e.**, s.381.

- Kararlara katılanların böyle bir yönetim tarzı ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,
- Yönetici veya işveren ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir ifadeyle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Katılımcı iş iklimi ise, işgörenlerin örgütün önemli aktif varlıkları olduklarına ve bir farklılık oluşturabilecekleri yönündeki inançlarına yardımcı olmayı ifade etmektedir. İş iklimi, bir örgütün kişiliğini tanımlayan ve üyelerinin davranışlarını etkileyen özellikler olarak tanımlanır. Katılımcı iklimlerde onay verme, yaratıcılık ve çalışanların serbestliğine önem verilirken, katılımcı olmayan ortamlarda kontrol, emir ve tahmin edilebilirlik değer görmektedir. Katılımcı bir yönetim tarzı performans, verimlilik ve çalışanların tatmini üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Çünkü, katılımcı yönetim çalışanların işini anlamlı bulma, otonomi ve üye olma gibi üç temel ihtiyacını karşılamaktadır.<sup>374</sup> Katılımın örgüt içindeki takım üyelerinin örgütsel ağdaki faaliyetlerini zenginleştirdiği ve böylece takım üyesi olan bireylerin bağlılık hislerini artırdığı pek çok araştırmacı tarafından ileri sürülmektedir.

#### 3.9.4.6.2. Role İlişkin Unsurlar

Rol, bireyin bulunduğu düzlemdeki sosyal ya da biçimsel statüsünün belirlemiş olduğu hak ve yükümlülüklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır.<sup>375</sup> Kişiler, örgüt sistemi içerisinde yükümlü oldukları rolleri yerine getirme davranışları nispetinde değerlendirilirler. Role ilişkin unsurlar, çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli göstergeler olmaktadır. Role ilişkin unsurlar; rol belirsizliği ve rol çatışması olmak üzere iki kavram olarak belirtilebilir.

- **Rol Belirsizliği:** Örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerin

<sup>374</sup> Ceylan, Çöl, Gül, a.g.m., s.39-40.

<sup>375</sup> Megahas.com İçerik Ekibi, “Çatışma ve Çatışma Yönetimi”, **Megahas Yönetim Danışmanlık**, <http://www.megahas.com.tr/yonetim/catismayonetimi.htm>, (05.10.2005).

belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir. Rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur.<sup>376</sup>

– **Rol Çatışması:** Bireyin sahip olduğu statülerine uygun rolleri arasında herhangi birine uygun davranışı yapacağına karar verememesi haline rol çatışması denir.<sup>377</sup> Araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş doyumunu düşürdüğünü, işçinin üstüne güvenini azalttığını ortaya koymuştur.<sup>378</sup>

Bu konuya ilişkin olarak Agarwal ve Ramaswami 1993'teki çalışmalarında rol belirsizliğinin duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve olumsuz, buna karşın rol çatışmasının duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığını belirtmişlerdir. Hastenian ve diğerleri ise, rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz; rol açıklığı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır.<sup>379</sup> Dolayısıyla rol çatışmasının birey merkezli, rol belirsizliğinin ise örgüt merkezli olduğunu belirtmek mümkündür.

### 3.9.4.6.3. Sosyo-Politik Destek

Sosyo-politik destek, örgüt içindeki çalışanların onayı ya da onların nazarındaki 'meşruiyet' olarak tanımlanmaktadır. Meşruiyet ya da onay, örgütteki sosyal destek ağının üyeleri olan; çalışanın amirleri, astları, arkadaşları ve eşdüzeyliler tarafından verilmektedir. Bireyin davranışları adı geçen taraflarca onaylanıyor ve uygun kabul ediliyorsa, ancak bu durumda sosyo-politik destek ortaya çıkmaktadır. Sosyo-politik desteğin temel şartı örgütteki sosyal ağın bir üyesi olmaktır. Sosyal ağlar, işin yapılması için üyelere anahtar değerinde ipuçları sağlayarak örgütün sosyal yapısını da şekillendirmektedirler.

<sup>376</sup> İnce, Gül, **a.g.e.**, s.81.

<sup>377</sup> Sosyalhizmetuzmani.org İçerik Ekibi, <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/temelkavram.htm>, (05.10.2005).

<sup>378</sup> Serpil Aytaç, "İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.4, S.1, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php](http://www.isguc.org/arc_view.php), (05.10.2005).

<sup>379</sup> İnce, Gül, **a.g.e.**, s.82.

Sosyo-politik destek örgütteki sosyal ağlara üyelik ile kazanılmaktadır. Bireyin bu ağlara olan üyeliği çalışanın örgütteki kilit noktada bulunan örgüt üyeleri ile olan sosyal ilişkilerini arttırarak kişisel güç duygusunu geliştirmektedir. Artan kişisel güç hem kendi kendine karar verme, hem de etki duygularının güçlenmesine sebep olmaktadır.<sup>380</sup> Sosyo-politik destek, çalışanların bağlılığını geliştirici yönde etki eder.

#### 3.9.4.6.4. Bilgi ve Kaynaklara Erişim

Örgüt içindeki bireylere örgüt hedefleri ve stratejileri hakkında bilgiye ulaşma imkanının verilmesi işgörenlerde bağlılık tutumu yaratan önemli bir faktördür. Örgüt hedefleri ve faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olan bireyler çalışma ortamlarında belirsizliğin en aza indirilmesi ve örgüte kendi başarılarının ne yönde yansıdığını anlamalarına, dolayısıyla gelecek yönelimli kişisel-mesleki gelişim ve başarı planlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olur.

Örgüt üyeleri performans hakkında bilgi edinerek, gelecekte performanslarını sürdürmek ve geliştirmek için alacakları kararlarda örgütün bu konuda durumunu bilme gereksinimi duyarlar. Ayrıca örgüt misyonu hakkında temin edilen bilgi, işgörenlerde amaç ve anlam duygusunun oluşmasına yardımcı olur ve bireyin örgüt amaçları doğrultusunda karar alma yeteneklerini geliştirir.<sup>381</sup> Örgütsel bilgiye erişim sayesinde bireylerin örgüt içindeki görevlerini anlamaları, kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerine ve örgüte bağlılık tutumlarının gelişmesine katkı sağlar.

Örgütsel kaynaklara erişim, örgütte çalışan bireylerin işlerini iyi bir şekilde yapabilmek için gereksinim duydukları malzeme, fon, yer ve zaman olmak üzere başlıca kaynakları yerinde ve zamanında kullanabilmesi anlamına gelmektedir.

Önemli bilgi ve kaynak sağlama işini yürüten takım üyeleri genellikle kapasitelerini tam anlamıyla kullanmaktadırlar. Yürüttükleri faaliyetlerin diğer takımları ve grupları ne oranda olumlu etkilediğini anlayan bireyler daha fazla otonomi

<sup>380</sup> Ceylan, Çöl, Gül, **a.g.m.**, s.39.

<sup>381</sup> Spreitzer, **a.g.e.**, p.1447.

hissedeceklerdir.<sup>382</sup> Sonuç itibariyle de kendi görevlerini anlamlı kabul ederek örgüte bağlılıkları olumlu yönde artış gösterecektir.

### 3.9.4.7. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, işgören ile örgüt arasında, çalışanın örgütte çalışarak yüksek düzeyde bir iş performansını göstermeyi taahhüt etmesi, örgütün ise çalışanlara sürekli bir iş ve terfi fırsatları sağlaması olarak tanımlanmaktadır.<sup>383</sup> Dolayısıyla, çalışanların ve örgütün birbirlerinden davranışsal olarak karşılıklı bir takım beklentileri ve uymak zorunda oldukları davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar bütünü psikolojik sözleşme olarak ifade edilebilir.

Bazı uzmanlar, karşılıklı beklentiler ve beklentilerin karşılama derecelerine bağlı olarak psikolojik sözleşmeleri, iş anlaşmalarının temeli olarak değerlendirmektedirler. Özellikle Japonya'da ömür boyu istihdam, psikolojik sözleşmelerle birlikte iş ilişkilerinin ayrılmaz bir parçası olarak kullanılmaktadır.<sup>384</sup>

Örgüt ile birey arasında varlığı kabul gören psikolojik sözleşmenin karşılıklı taleplere cevap verecek nitelikte dengeli bir şekilde karşılıyorsa sorun bulunmamaktadır. Örgütler, çalışanlardan görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerini, otoriteyi tanımalarını, kendi amaçlarıyla örgütsel amaçları en üst düzeyde örtüştürerek, örgütün vizyonuna katkı sağlamalarını talep ederler. Bireyler açısından ise, örgütlerinden ücretlerinin zamanında ve adaletli bir şekilde ödenmesini, sosyal güvenceleri ile iş güvencelerinin sağlanması ve işlerini daha sağlıklı bir şekilde yapabilecekleri çalışma ortamının sağlanmasını isterler.

Ancak herhangi bir dengesizlik durumunda iki taraf açısından da olumsuzluklar ortaya çıkar ve söz konusu taraflar yaptırım güçleriyle karşı karşıya gelirler. Örgüt, yaptırım gücünü kullanarak çalışanını işten çıkartır, bu da örgüt

<sup>382</sup> Ceylan, Çöl, Gül, **a.g.m.**, s.41.

<sup>383</sup> Özgür Doğan, Nihat Erdoğan, "Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları", **Bilgi Yönetimi**, [http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php.?nt=247.](http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php.?nt=247.), (04.10.2005).

<sup>384</sup> Kurtulmuş, **a.g.e.**, s.173.



açısından olumsuz sonuçlar yaratabilir. Çalışanlar, örgütsel dengesizliğe karşı bir takım olumsuz davranış ve tutumlar sergileyebilirler. Bu tutumlar, eğer konusunda uzman ve nitelikli bir çalışan ise alternatif iş olanaklarının varlığına istinaden kolaylıkla iş bırakma ve yeni iş arayışına girerler. Bunun tersi durumunda çalışanın işten ayrılmasını zorlaştıran maddi ve manevi bir takım nedenler söz konusu olduğunda, işgören örgütte kalmaya devam eder, ancak niteliklerinin gereğini yerine getirmez. İş yavaşlatma, işe geç gelme gibi örgüt açısından istenmeyen davranışlara yönelebilir. Bütün olumsuzluklardan zararlı çıkan her durumda örgütün kendisi olmaktadır. Bu nedenle yapılması gereken; bu davranışların nedenlerini tespit ederek, çözüm yöntemleri geliştirmek, bireysel amaçlarla örgüt hedeflerinin uyumunun sağlanması, işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda motivasyonlarının artırılması önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşmede oluşabilecek dengesizliğin giderilmesini sağlayacak güçte bir yapıcı unsur olmaktadır.<sup>385</sup>

Psikolojik sözleşmelerde meydana gelen değişimlerin temelinde yatan nedenler; örgütsel yapıda meydana gelen yataylaşma ve kıdem konusunda meydana gelen değişimler ile iş güvenliği konusunda örgütlerin sağladığı garantilerin azalması olarak ifade edilebilir.<sup>386</sup>

Gayri resmi ve yazılı olmadığı halde psikolojik sözleşme ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşımaktadır. Bunun sonucu örgütün değerlerini kabullenip paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirir. Bireyin örgütle bütünleşmesinde önemli bir faktör olan psikolojik bağlılığın, rıza gösterme, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar mutlak bir uyum ve kabullenmeyi içermesi açısından çalışanların örgütsel bağlılığı ile psikolojik sözleşme aynı noktada birleşmektedirler.<sup>387</sup>

<sup>385</sup> Kama, **a.g.e.**, s.89-90.

<sup>386</sup> Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, (Çev. Canan Çetin), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Basım, İstanbul, Aralık 1999, s.331-332.

<sup>387</sup> İnce, Gül, **a.g.e.**, s.61-62.

Sonuç olarak, geçerli bir psikolojik sözleşme yaratabilmek için, birey ile örgüt arasındaki ilişki, karşılıklı olarak her iki tarafın birbirlerini kabullendiği, karşılıklı etki ve anlaşma yoluyla gelişen bir uyum ortamı gerekmektedir.<sup>388</sup> Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların psikolojik sözleşmedeki bir dengesizlik nedeniyle örgütlerine olumsuz tutum geliştirme ihtimalleri düşük olacağından dolayı örgüt yönetimlerinin çalışarlarda bağlılık normunu geliştirecek kalıcı çözümler getirmeleri örgütsel etkinlik açısından önemli olmaktadır.

#### 3.9.4.8. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütün iç ve dış çevresinde bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir.<sup>389</sup> Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan günümüze kadar işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler arasındaki ilişki çok güçlü olarak belirlenmektedir.

İşin motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi ile iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının da artması beklenebilir. Zenginleştirilmiş iş kapsamının amacı, çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirdikleri zaman, bundan zevk duymalarını sağlayıp bağlılığı pozitif yönde etkilemektir. Kişisel ve çevre koşullarının ele alındığı bir araştırmada, örgütsel bağlılıktaki değişimi daha çok işin niteliği, otonomi ve geri bildirim gibi çevre koşullarının açıkladığı ileri sürülmüştür.<sup>390</sup> İşin niteliği ve önemi,

<sup>388</sup> Edgar H. Schein, **Örgütsel Psikoloji**, (Çev. Aylin Sağıtör, Şan Öz-Alp), Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yay., Eskişehir, 1976, No:147, s.92.

<sup>389</sup> Sökmen, **a.g.e.**, s.60.

<sup>390</sup> İnce, Gül, **a.g.e.**, s.72.

yani işin yaratıcılığa açık olup olmadığı, çalışana özerklik sağlayıp sağlayamadığı örgüt üyelerinin tutumlarına doğrudan etki eden bir faktör olmaktadır.

#### 3.9.4.9. Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı olarak ifade edilebilir.<sup>391</sup>

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu, çalışanların örgüte ve işlerine karşı olan bağlılıklarını etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık üzerinde yönetim tarzının iki durumda etki ettiği belirtilebilir. Bu etkenler, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamak ve çalışan merkezli olmaktır.

Örgütlerde, çalışan merkezli bir yönetim tarzı anlayışı geliştirmek çalışanlarla örgüt arasında destekleyici ilişkiler yaratılması açısından önem taşımaktadır. Yönetimin personel ilişkilerini destekleyerek, katkıda bulunması, çalışanların örgüte yönelik bağlılık tutumlarını artırmaktadır. Çalışanların örgüt ortamında yaptıkları işlerde özerklik tanınması, kontrol ve etki etme fırsatlarının tanınması, güvenlikten emin olma, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı, çalışanlarda bağlılığı arttırmaktadır. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin uygun bir biçimde yapılması açısından önemli olmaktadır. İşyerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu, işyerinin temizliği ve kalitesi, iç teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar işgörenlerin bağlılık tutumlarına etki etmektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların verimliliklerini arttırarak, kendilerine değer verilmesini algılamaları açısından önem taşımaktadır.<sup>392</sup>

<sup>391</sup> Eren, E., 2001, **a.g.e.**, s.3.

<sup>392</sup> Erdil ve diğerleri, **a.g.m.**, s.3.

Yönetim tarzının çalışanların fikirlerine odaklı gerçekleşmesi sonucunda çalışanların kendilerine güven ve saygı duyulduğunu hissetmeleri, tanınma gereksinimlerinin tatmin edilmesi açısından önem taşımaktadır. Kararlara katılımı sağlanan işgören, hem işine, hem arkadaşlarına hem de örgüt yönetimine karşı olumlu duygular geliştirecek ve bağlılıkları artacaktır.

Yönetim süreci, örgütlerde çalışanların istek ve gereksinimleri göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir. Örgüt yönetiminin başarılı olabilmesi için, gerekli yönetim tarzı ve yöneticilik vasfının örgütsel bağlılığın yaratılmasındaki rolü sistemin önemli bir parçası olarak kabul edilip, anlaşılması ve bireysel-örgütsel uyum sonucunda oluşacak bağlılığın etkilerinin yönetim tarafından bilinmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, ekip çalışmasına ve yaratıcı fikirlere önem veren bir yönetim süreci, kurumun kültürünün arzulan hale gelmesini sağlayarak, çalışanların bağlılıklarına olumlu katkılar sağlayacaktır.<sup>393</sup> Aksi durumda ise, yönetim tarzı sorunları tahlil edip uygun kararlar almada zorlanacak, yönetsel başarı bundan olumsuz etkilenecektir. Günümüzün karmaşık örgüt ortamlarında yönetimin başarısızlığı diye bir olasılık söz konusu olmamaktadır.

Günümüzün yoğun rekabet koşulları, örgütlerin çalışanlarına en etkin ve verimli şekilde çalışmalarına imkan sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasına verilen önemi artırmaktadır. Örgütler temel hedef ve amaçlarına işletme içerisinde yüksek bağlılık tutumu taşıyan işgörenlerle ulaşabilir. Dolayısıyla, örgütlerin çağımız koşullarına uygun olarak geliştirilmiş örgütte çalışan bireylerin beceri ve yeteneklerinden en yüksek faydayı elde edebilecekleri, yaratıcılıklarını kullanabilecekleri insanı ön planda değerleyen bir yönetim tarzı geliştirmeleri gerekmektedir.

---

<sup>393</sup> Okay, a.g.e., s.236.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

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

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

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

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

#### 4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmış, ilgili literatür taraması sonucu hazırlanan anket formlarından yararlanılmıştır. Anket soruları, anketi uygulayanın profili ve işletmedeki örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık kavramlarını irdelemek doğrultusunda düzenlenmiş soru maddelerinden oluşturularak, iki bölüm içinde toplam 32 adet soru olarak hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümünde, işgörenlerin demografik özellikleri betimlenmiş; ikinci bölümünde ise, örgüt kültürüyle ilgili sorularda; örgütün tanınması, örgüt bireyleri açısından örgütün algılanma düzeyi, çalışma ortamı ve örgüt içi ilişkileri irdelemeye yönelik; örgütsel bağlılık ile ilgili sorularda; örgütün mevcut kültürel değerlerine ait özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini saptamaya yönelik tutumsal ve davranışsal bağlılık ölçeklerini belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın, 'Kütahya Belediyesi' bünyesinde uygulanmak üzere gerekli izinlerin alınması için Kütahya Belediyesi Personel Müdürlüğü'ne dilekçe ile başvuruda bulunulmuştur. Gerekli izinler alındıktan sonra, anket formları kurum personeline tek tek elden bırakılarak uygulama amacı hakkında kısaca bilgi verilmiştir. Uygulamada güvenilirliği sağlamak amacıyla deneklerin kimliklerine ankette yer verilmemiştir.

Araştırmada örnek kütle olarak seçilen 'Kütahya Belediyesi' bünyesinde toplam 89 personel çalışmaktadır. Belediye merkez binada çalışan personele birim ya da pozisyon ayrımı yapılmaksızın toplam 75 adet anket formu dağıtılmış, dağıtılan anketlerden değerlendirilebilecek nitelikte 57 adet teslim alınmıştır. Geriye alınan anketler, dağıtılan anket oranına göre % 76 olması araştırma açısından yeterli bir yüzde olarak kabul edilip uygulamaya dahil edilmiştir. Kütahya Belediyesi Personel Müdürlüğü'nden temin edilen bilgilere istinaden kurumun personel devir oranının yıllık % 17 olarak gerçekleştiği belirlenmiştir. Anket verilerinin "SPSS For Windows 10,0" paket programında analiz edilerek, belirlenen bulguların bilimsel açıdan sağlıklı bir biçimde yorumlanması ve etkin sonuçlar elde edilmesi hedeflenmiştir.

### 4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ ve ALT HİPOTEZLERİ

Araştırmada temel alınan hipotezimiz;

$H_1$  : Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır.

Araştırmadaki alt hipotezler;

$H_{1a}$  : Örgütte çalışanların cinsiyetleri ile örgüte karşı duygusal ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1b}$  : Örgütte çalışanların yaşları ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1c}$  : Örgütte çalışanların medeni durumları ile duygusal bağlılık ve devam bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1d}$  : Örgütte çalışanların eğitim düzeyleri ile duygusal bağlılık ve devam bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1e}$  : Örgütte çalışanların işletmeden ayrılma niyetleri ile duygusal bağlılık ve devam bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1f}$  : Örgütsel ve görevsel kültür faktörleri ile çalışanların duygusal bağlılıkları ve devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1g}$  : Örgütteki durumsal kültür faktörleri ile çalışanların duygusal bağlılıkları ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### **4.4. UYGULAMA YAPILAN ÖRGÜT HAKKINDA GENEL BİLGİLER**

Araştırma uygulaması, 'Kütahya Belediyesi' personeli bünyesinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Kütahya Belediyesi kamu hizmetlerinin yanı sıra, kendine ait şirketleri Simpaş A.Ş. ve Belde A.Ş. olmak üzere yatırım ve ihracat alanında faaliyet göstermektedir.

##### **4.4.1. Kütahya Belediyesinin Misyonu, Görev ve Sorumlulukları**

Kütahya Belediyesi'nin görev ve sorumlulukları 13 Temmuz 2005 tarihinde 25874 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14. maddesi ile belirlenmiş, yetki ve imtiyazları ise 15. maddede düzenlenmiştir. Madde 14: Belediye, mahalli müşterek nitelikte olmak şartıyla;

– İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, evlendirme, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 50.000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar.

– Okul öncesi eğitim kurumları açabilir; devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekanların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir, bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun yeniden inşa edebilir.

Belediye, kanunlarla başka bir kamu kurum ve kuruluşuna verilmeyen mahalli müşterek nitelikteki diğer görev ve hizmetleri de yapar ve yaptırır. Hizmetlerin yerine



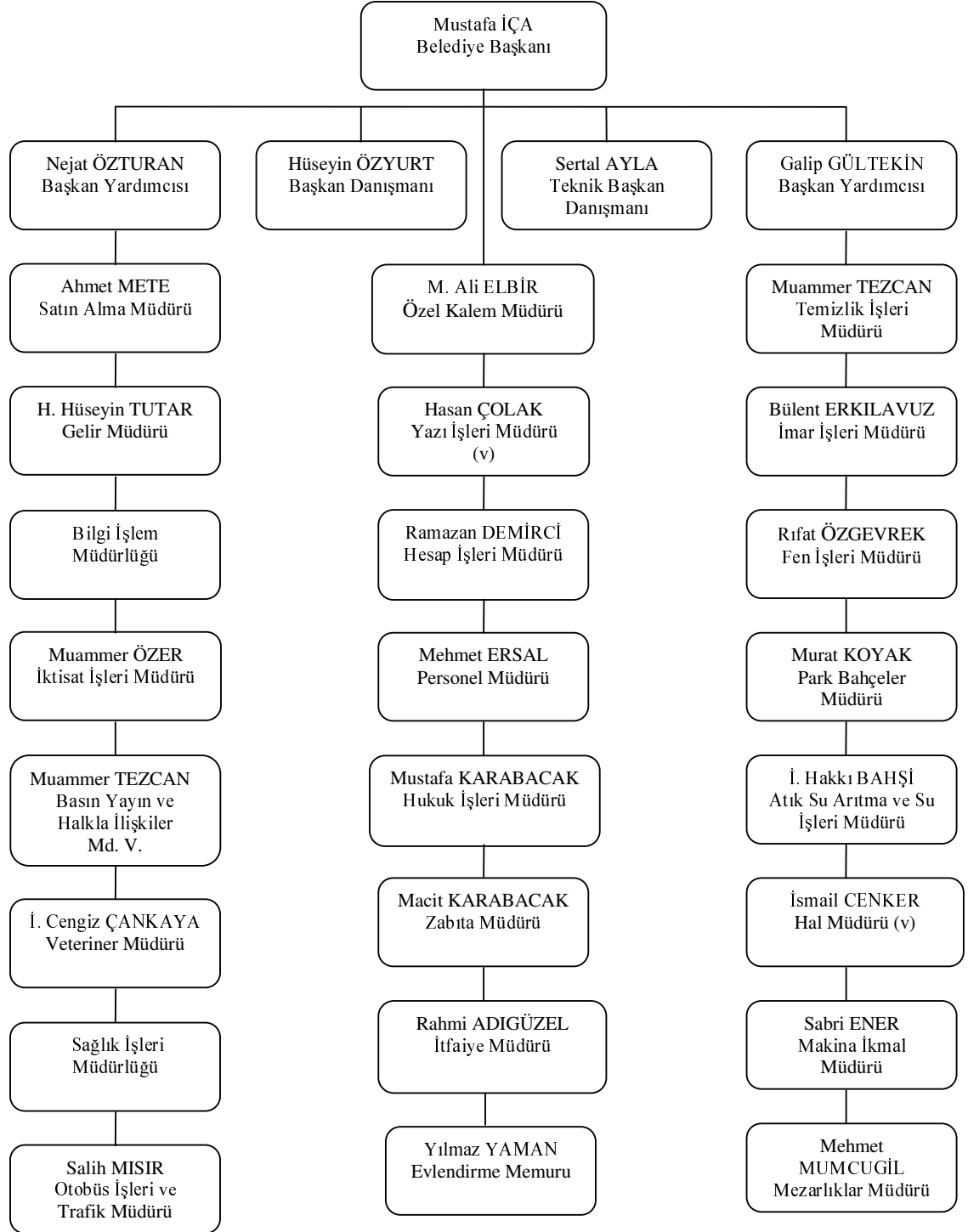
getirilmesinde öncelik sırası, belediyenin mahalli durumunu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenir. Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda özürlü, yaşlı, düşükün ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır.

Belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanı, belediye sınırlarını kapsar. Belediye meclisinin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmetleri götürülebilir. 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığına ve organize sanayi bölgelerine tanınan yetki ve sorumluluklar bu kanun kapsamı dışındadır.<sup>394</sup>

---

<sup>394</sup> Kütahya Belediyesi Resmi Web Sitesi, <http://www.kutahya.bel.tr.>, (25.09.2005).

#### 4.4.2. Örgüt Şeması



**Şekil 4.1. Kütahya Belediyesi'nin Örgüt Şeması**

**Kaynak:** Kütahya Belediyesi Resmi Web Sitesi, <http://www.kutahya.bel.tr.>, (25.09.2005).

#### 4.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma uygulaması, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık boyutlarının yapılan anket uygulaması sonucu elde edilen bulgular neticesinde tespit edilmesi ve değerlendirilmesine yöneliktir.

##### 4.5.1. Araştırmada Uygulanan Anket Hakkında Açıklamalar

Araştırmada kullanılan anket soru formu “Bölüm A” ve “Bölüm B” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. A Bölümü; demografik özellikleri, kişisel bilgileri belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmakta, B Bölümü ise; örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkla ilgili ifadeleri içermekte olup, toplam 32 adet soru yer almaktadır. Araştırmada kullanılan anket soru formu örneğine Ek-1’ de yer verilmiştir.

**Bölüm A :** Bu bölümde ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin 10 adet soru bulunmaktadır. Anketin giriş bölümünde örgüt üyelerine anket formlarının uygulanması öncesinde, veri toplama ölçeklerinde yöneltilen sorulara verilecek cevapların sadece araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı belirtilmiştir. Ayrıca, örgütle çalışanın doğrudan ilişkisini içeren ifadelerden oluşan anket formunun çalışanların etki altında kalmadan doldurabilmeleri için deneklere anketin herhangi bir yerine isim yazmamaları istenmiştir.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile anlamlı ilişki göstermesi beklenen cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi değişkenlerine ilgili seçenekler belirtilerek anket formunun bu bölümünde yer verilmiştir.

Kütahya Belediyesi personelinin görevli bulunduğu departman, pozisyon, toplam hizmet süresi ve unvan hizmet süresi, daha önce başka kurumda çalışıp çalışmama durumu açık uçlu soru formu şeklinde düzenlenmiştir.

İşten ayrılma niyeti, emekli oluncaya kadar çalışma isteği ifadeleri “evet”, “hayır”, “kararsızım” seçenekleriyle yer almaktadır.

**Bölüm B :** Bu bölüm ankete katılan işgörenler hakkında “örgüt kültürü” ve “örgütsel bağlılık” kavramlarına yönelik bilgileri içeren iki kısma ayrılarak, cevaplayıcıların ifadelerine ne derece katıldıklarını gösteren 5 ölçekli likert tipi 32 adet sorudan oluşmaktadır. 1.-.-17. sorular; örgüt kültürünü, 18.-.-32. sorular; örgütsel bağlılıkla ilgili bilgiler içermektedir.

**Örgüt kültürü soruları (1.-.-17. sorular);** anket formunun bu bölümünde örgüt kültürü düzeyini belirlemek için ölçüm aracı olarak İstanbul Üniversitesi’nce gerçekleştirilmiş bir örgüt kültürü çalışmasında Türkçe’ye uyarlanmış olan, Richard Pascale’ın dört boyutlu örgüt kültürü envanterinin dördüncü boyutunu kapsayan, çalışanların firmanın ortak değerlerini benimsemelerine yönelik belirlenmiş tespit sorularından yararlanılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan anket formu, 1994’te Şişman’ın, 1995’te Döğlerlioğlu’nun, 1999’ta Öricü ve Çakır’ın, 1998’de Berberoğlu, Besler ve Tonus’un yapmış oldukları çalışmalar incelenerek; 2003 yılında Uzman Psikolog Erkan Kalem ve Psikometrik Araştırma Enstitüsü tarafından geliştirilmiş, ülkemizdeki uygulamalar üzerinden toplanan verilerle güvenilirlik ve geçerlilik analizleri tamamlanmış, “Kişilik Boyutları Envanteri-II. (KBE-II): Kurumlar İçin Kişilik Bilgisi ve Kurum Kültürü Çalışmaları Anket Örnekleri” çalışmasından yararlanılmıştır. Literatürde bu konuya yönelik yapılmış diğer araştırmalar da incelenerek, bununla birlikte çalışma koşulları da göz önüne alınarak, araştırmamız için en uygun maddeler seçilerek hazırlanmıştır. Referans verilen bu çalışmalarda güvenilirlik cronbach alpha katsayı değerleri ( $\alpha$ ) yüksek değerlerle tespit edilmiş, geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmıştır.

Araştırma anketinin bu bölümünün, örgüt kültürünü belirlemek için gerekli özelliklere sahip olduğu varsayılmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili sorular, örgütün karakteristik özelliklerinin tanınması, örgütün çalışan bireyler açısından algılanma düzeyi, çalışma ortamı ve örgüt içi ilişkileri irdelemektedir.

**Örgütsel bağlılık soruları (18.-.-32. sorular);** günümüzde örgütsel bağlılıkla ilgili literatür bulguları incelendiği zaman çalışanların örgütsel bağlılık derecelerini ölçmede birçok ülkede araştırmacıların genellikle Porter ve diğerlerinin

1974'te geliştirdiği işletmeye bağlılık anketi (Organizational Commitment Questionnaire-OCQ) formunu kullandıkları tespit edilmiştir. Bu ölçek psikometrik özellikleri yönünden, örgütsel davranış alanındaki en iyi araçlardan biri olarak kabul edilmektedir.

Literatürde, örgütsel bağlılık anketinin geçerlilik ve güvenirlilik çalışmasına ilişkin araştırmalar da bulunmaktadır. Anketin Türkçe'ye uyarlanmasına yönelik bir çalışma 1997'de Hacettepe Üniversitesi'nde İhsan Yüksel tarafından yapılmıştır. Bir diğer bu amaçla yapılmış araştırma ise yine Hacettepe Üniversitesi'nde yüksek lisans tez çalışması olarak Süheyla Gökmen tarafından "İşletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlilik, Güvenilirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması" gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma YÖK Dökümantasyon Merkezinden temin edilmiş, böylece "Organizational Commitment Questionnaire-OCQ" anket formunun geliştirildiği dildeki metnine de ulaşılmıştır.

Ayrıca, Mowday ve diğerleri çalışmalarında cronbach  $\alpha$ 'sını 0.82 ile 0.93 arasında; 1991'de hekimlere yönelik başka bir çalışmada Mathieu ve Farr alfa değerini 0.87; ölkemizde uyguladığı çalışmasında Yüksel ise alfa değerini; 0.72 olarak tespit etmiştir. Bu bulgular değerlendirildikten sonra bu anketin örgütsel bağlılığı ölçmede, en azından geliştirildiği kültür ortamı içinde kullanışlı bir araç olduğu inancı oluşmuş ve uygulamaya dahil edilmiştir.

Anketteki maddeler, işgörenin çalıştığı örgüte ilişkin dürüstlüğüyle ilgili duygu, düşünce, algılarını ve örgütün amaçlarını benimseme, hedeflerini gerçekleştirmedeki istekliliğini içermekte, çalışma ortamında örgütsel bağlılığı açıklamada kullanılan kriterler, örgütsel değerleri kabul ve inanma derecesi, örgüt üyeliğini devam ettirmeye yönelik istek ve algı düzeylerini belirlemeye çalışma amacını taşımaktadır. Tüm maddeler "kesinlikle katılıyorum" dan "kesinlikle katılmıyorum"a doğru 5'li likert tipi ölçek üzerinde düzenlenmiş ifadelerle derecelendirilmiştir. Anket maddelerinin 9'u olumlu yönde, 6'sı olumsuz yönde bir yapıya sahiptir. Örgütsel Bağlılık Anketi'nin (OCQ) orijinal dilde düzenlenmiş şekliyle İngilizce metnine Ek-2'te yer verilmiştir.

#### 4.5.2. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada uygulanan anket formunda demografik özellikleri belirlemeye, örgüt içindeki ankete katılan çalışanlar hakkında kişisel ve tanıtıcı bilgiler elde etmeye yönelik olarak 10 adet soru bulunmaktadır.

##### 4.5.2.1. Cinsiyet

Araştırmaya katılan Kütahya Belediyesi personelinin cinsiyetleri bakımından dağılımına bakıldığında, % 86'lık büyük bir kısmı erkek, % 14'lük kısmı bayanlardan oluşmaktadır.

Anket uygulamasına katılan Kütahya Belediyesi personelinin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4.1.'de belirtilmiştir.

**Tablo 4.1. Ankete Katılan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı**

| CİNSİYET      | FREKANS   | %          |
|---------------|-----------|------------|
| Bay           | 49        | 86         |
| Bayan         | 8         | 14         |
| <b>TOPLAM</b> | <b>57</b> | <b>100</b> |

##### 4.5.2.2. Yaş

Anketten elde edilen verilere göre, Tablo 4.2.'de görüldüğü üzere çalışanlar arasında 45 yaş grubu % 10,5'lük bir göstergeyle mod yani tepe değerini oluşturmakta, tüm personelin yaş ortalaması 34, ve 19 ile 53 arası yaş grubundan oluşan bir çalışan kadrosu yer almaktadır. Kütahya Belediyesi personel kadrosunun genel olarak orta yaş grubu bireylerden oluştuğu belirtilebilir. Belediyecilik faaliyetleri açısından köklü bir deneyim isteyen bir sektör içinde kurum personelinin yaş ortalamasının yüksek olması, alanında uzmanlaşmış ve deneyim kazanmış bir personel gücüne işaret etmesi bakımından önem arz etmektedir.

Ankete katılanların yaş durumlarına göre dağılımı Tablo 4.2. üzerinde belirtilmiştir.

**Tablo 4.2. Ankete Katılan Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı**

| YAŞ           | FREKANS   | %            |
|---------------|-----------|--------------|
| 19            | 2         | 3,5          |
| 22            | 3         | 5,3          |
| 24            | 2         | 3,5          |
| 25            | 3         | 5,3          |
| 26            | 2         | 3,5          |
| 27            | 2         | 3,5          |
| 28            | 3         | 5,3          |
| 29            | 2         | 3,5          |
| 30            | 4         | 7,0          |
| 31            | 2         | 3,5          |
| 32            | 1         | 1,8          |
| 34            | 3         | 5,3          |
| 35            | 1         | 1,8          |
| 36            | 1         | 1,8          |
| 37            | 1         | 1,8          |
| 38            | 1         | 1,8          |
| 40            | 3         | 5,3          |
| 41            | 3         | 5,3          |
| 42            | 3         | 5,3          |
| 43            | 2         | 3,5          |
| 44            | 2         | 3,5          |
| 45            | 6         | 10,5         |
| 46            | 1         | 1,8          |
| 50            | 1         | 1,8          |
| 51            | 1         | 1,8          |
| 52            | 1         | 1,8          |
| 53            | 1         | 1,8          |
| <b>TOPLAM</b> | <b>57</b> | <b>100,0</b> |

#### 4.5.2.3. Medeni Durum

Ankete katılan çalışanların medeni durumlarına bakıldığında, % 82,5'i evli, % 15,8'i bekar, % 1,8'lik kısmı ise boşanmış durumdadır. Çalışanların büyük bir çoğunluğunun evli olduğu gözlenmektedir. Bu durum düzenli bir aile hayatı sürdüren çalışanlara sahip olmak anlamında, örgüt yönetimleri açısından olumlu etkiler yaratabilmektedir. Ankete katılanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 4.3.'te belirtilmiştir.

**Tablo 4.3. Ankete Katılan Personelin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

| <b>MEDENİ DURUM</b> | <b>FREKANS</b> | <b>%</b>     |
|---------------------|----------------|--------------|
| Evli                | 47             | 82,5         |
| Bekar               | 9              | 15,8         |
| Boşanmış            | 1              | 1,8          |
| <b>Toplam</b>       | <b>57</b>      | <b>100,0</b> |

**4.5.2.4. Eğitim Durumu**

Ankete katılan Kütahya Belediyesi personelinin eğitim düzeyine bakıldığında, çalışanların % 31,6'lık kısmı lise, % 15,8'lik kısmı meslek lisesi, % 17,5'lik kısmı yüksekokul, % 22,8'lik kısmı üniversite, % 1,8'lik kısmı ise yüksek lisans eğitimi almış bulunmaktadır. Tablo 4.4.'te tespit edilen bu oranlar kurum personelinin eğitim seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Belediyecilik anlayışının son yıllardaki insan kaynakları stratejileri arasında eğitim seviyesini yükseltme hedefleri açısından Kütahya Belediyesi personelinin gelecek yönelimli ve eğitime açıklık göstermesi yönüyle olumlu bir vizyona sahip olduğu belirtilebilir.

**Tablo 4.4. Ankete Katılan Personelin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

| <b>EĞİTİM DURUMU</b> | <b>FREKANS</b> | <b>%</b>     |
|----------------------|----------------|--------------|
| İlköğretim           | 6              | 10,5         |
| Lise                 | 18             | 31,6         |
| Meslek Lisesi        | 9              | 15,8         |
| Yüksekokul           | 10             | 17,5         |
| Üniversite           | 13             | 22,8         |
| Yüksek Lisans        | 1              | 1,8          |
| <b>TOPLAM</b>        | <b>57</b>      | <b>100,0</b> |



#### 4.5.2.5. Örgütteki Görev Durumu

Araştırmaya katılan belediye personelinin görevli buldukları departmanlar % 5,3 Satın Alma Müdürlüğü, % 10,5 Özel Kalem Müdürlüğü, % 8,8 Fen İşleri Müdürlüğü, % 19,3 Gelir Müdürlüğü, % 1,8 Veteriner Müdürlüğü, % 5,3 Personel Müdürlüğü, % 3,5 Genel Tahakkuk Servisi, % 5,3 Sağlık İşleri Servisi, % 8,8 Zabıta Servisi, % 8,8 Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Servisi, % 3,5 Kamu Riyaset Servisi, % 3,5 Hesap İşleri Servisi, % 1,8 Hukuk İşleri Servisi, % 1,8 Emlak Ç.T.V. Tahakkuk Servisi, % 1,8 Sosyal Hizmetler Servisi, % 3,5 Gelir Tahakkuk Servisi, % 1,8 Bilgi İşlem Servisi, % 1,8 İktisat İşleri Servisi, % 1,8 İmar İşleri Servisi, % 1,8 Su, Abone ve Suyaç İşlemleri Servisi birimlerinden oluşmaktadır.

Belediye personelinin ilgili birimlerde görevli buldukları pozisyonlar ise, % 3,5 ile Müdür, % 5,3 ile İnşaat Mühendisi, % 21,1 Memur, % 3,5 Zabıta, % 1,8 Muhasebeci, % 5,3 Büro Memuru, % 5,3 Tahsildar-Vezne, % 12,3 Bilgisayar İşletmeni, % 7,0 Sekreter, % 3,5 Çevre Sağlık Teknikeri, % 1,8 İnşaat Teknikeri, % 5,3 Şef, % 1,8 Formen, % 1,8 Tanıtım ve Bilgilendirme Görevlisi, % 15,8 İşçi, % 1,8 Eleman, % 3,5 Odacı ünvanları oluşturmaktadır.

Ankete katılanların örgütteki görev yerlerine göre departman / birim ve pozisyon / unvan durumlarına göre frekans ve yüzdelerine Tablo 4.5.'te yer verilmiştir.

**Tablo 4.5. Ankete Katılan Personelin Görev Durumlarına Göre Dağılımı**

| Örgütteki Görev Yeri<br>Departman / Birim  | Frekans   | %            | Örgütteki Görev<br>Pozisyon / Ünvan   | Frekans   | %            |
|--------------------------------------------|-----------|--------------|---------------------------------------|-----------|--------------|
| Satın Alma Müdürlüğü                       | 3         | 5,3          | Müdür                                 | 2         | 3,5          |
| Özel Kalem Müdürlüğü                       | 6         | 10,5         | İnşaat Mühendisi                      | 3         | 5,3          |
| Fen İşleri Müdürlüğü                       | 5         | 8,8          | Memur                                 | 12        | 21,1         |
| Gelir Müdürlüğü                            | 11        | 19,3         | Zabita                                | 2         | 3,5          |
| Veteriner Müdürlüğü                        | 1         | 1,8          | Muhasebeci                            | 1         | 1,8          |
| Personel Müdürlüğü                         | 3         | 5,3          | Büro Memuru                           | 3         | 5,3          |
| Genel Tahakkuk Servisi                     | 2         | 3,5          | Tahsildar-Vezne                       | 3         | 5,3          |
| Sağlık İşleri Servisi                      | 3         | 5,3          | Bilgisayar İşletmeni                  | 7         | 12,3         |
| Zabita Servisi                             | 5         | 8,8          | Sekreter                              | 4         | 7,0          |
| Basın Yayın ve Halkla<br>İlişkiler Servisi | 5         | 8,8          | Çevre Sağlık<br>Teknikeri             | 2         | 3,5          |
| Kamu Riyaset Servisi                       | 2         | 3,5          | İnşaat Teknikeri                      | 1         | 1,8          |
| Hesap İşleri Servisi                       | 2         | 3,5          | Şef                                   | 3         | 5,3          |
| Hukuk İşleri Servisi                       | 1         | 1,8          | Formen                                | 1         | 1,8          |
| Emlak Ç.T.V. Tahakkuk<br>Servisi           | 1         | 1,8          | Tanıtım ve<br>Bilgilendirme Görevlisi | 1         | 1,8          |
| Sosyal Hizmetler Servisi                   | 1         | 1,8          | İşçi                                  | 9         | 15,8         |
| Gelir Tahakkuk Servisi                     | 2         | 3,5          | Eleman                                | 1         | 1,8          |
| Bilgi İşlem Servisi                        | 1         | 1,8          | Odacı                                 | 2         | 3,5          |
| İktisat İşleri Servisi                     | 1         | 1,8          |                                       |           |              |
| İmar İşleri Servisi                        | 1         | 1,8          |                                       |           |              |
| Su Abone ve Sayaç<br>İşlemleri Servisi     | 1         | 1,8          |                                       |           |              |
| <b>TOPLAM</b>                              | <b>57</b> | <b>100,0</b> | <b>TOPLAM</b>                         | <b>57</b> | <b>100,0</b> |

**4.5.2.6. Çalışanların Hizmet Süresi Durumu**

Kütahya Belediyesi personelinin çalışma süresine göre dağılım oranlarına Tablo 4.6.'da yer verilmiştir. Elde edilen frekans ve yüzdeler oranlarına bakıldığında, personelin toplam hizmet süresi açısından görevlerine yönelik olarak genel bir tecrübe ve deneyim sahibi oldukları görülmektedir. Ayrıca görevli buldukları pozisyonlardaki hizmet süreleri yüzdesine göre personelin genel yapısının kendi alanında uzmanlaşmaya doğru gittiği yönünde görüş belirtilebilir.

**Tablo 4.6. Ankete Katılan Personelin Çalışma Süresine göre Dağılımı**

| TOPLAM HİZMET SÜRESİ |           |              | UNVAN HİZMET SÜRESİ |           |              |
|----------------------|-----------|--------------|---------------------|-----------|--------------|
| YIL                  | FREKANS   | %            | YIL                 | FREKANS   | %            |
| 1                    | 9         | 15,8         | 1                   | 15        | 26,3         |
| 2                    | 4         | 7,0          | 2                   | 6         | 10,5         |
| 3                    | 4         | 7,0          | 3                   | 4         | 7,0          |
| 4                    | 4         | 7,0          | 4                   | 4         | 7,0          |
| 5                    | 4         | 7,0          | 5                   | 4         | 7,0          |
| 6                    | 5         | 8,8          | 6                   | 4         | 7,0          |
| 7                    | 2         | 3,5          | 7                   | 1         | 1,8          |
| 8                    | 1         | 1,8          | 8                   | 1         | 1,8          |
| 10                   | 3         | 5,3          | 10                  | 2         | 3,5          |
| 11                   | 1         | 1,8          | 11                  | 1         | 1,8          |
| 13                   | 1         | 1,8          | 12                  | 1         | 1,8          |
| 14                   | 1         | 1,8          | 13                  | 1         | 1,8          |
| 15                   | 2         | 3,5          | 15                  | 2         | 3,5          |
| 19                   | 3         | 5,3          | 18                  | 1         | 1,8          |
| 20                   | 5         | 8,8          | 19                  | 2         | 3,5          |
| 21                   | 4         | 7,0          | 20                  | 6         | 10,5         |
| 24                   | 2         | 3,5          | 21                  | 1         | 1,8          |
| 26                   | 1         | 1,8          | 26                  | 1         | 1,8          |
| 28                   | 1         | 1,8          |                     |           |              |
| <b>TOPLAM</b>        | <b>57</b> | <b>100,0</b> | <b>TOPLAM</b>       | <b>57</b> | <b>100,0</b> |

**4.5.2.7. Ankete Katılan Personelin Başka Kurumda Çalışma Durumu**

Kütahya Belediyesi personelinin % 64,9'u daha önce başka bir kurumda çalıştığını, % 35,1'i ise daha önce başka bir kurumda çalışmadığını belirtmiştir. Personelin başka kurumdaki çalışma durumlarına ilişkin oranlara Tablo 4.7.'de yer verilmiştir.

**Tablo 4.7. Ankete Katılan Personelin Başka Kurumda Çalışma Durumu**

| Başka Kurumda Çalışmışlık | Frekans   | %            |
|---------------------------|-----------|--------------|
| EVET                      | 37        | 64,9         |
| HAYIR                     | 20        | 35,1         |
| <b>TOPLAM</b>             | <b>57</b> | <b>100,0</b> |

#### 4.5.2.8. Ankete Katılan Personelin Kurumda Kalma İsteği Durumu

Kütahya Belediyesi bünyesinde çalışan personelin, kurumda kalma isteklerine ilişkin görüşlerine istinaden edinilen bulgular, % 70,2 ile “evet”, % 14,0 ile “hayır”, % 15,8 “kararsızım” ifadeleriyle belirlenmiştir. İlgili verilere, Tablo 4.8’de yer verilmiştir. Kütahya Belediyesi personeli açısından çalışanların tamamına yakın büyük bir kısmının kurumda kalma isteği durumu olumlu bir bakış açısıyla değerlendirilebilir. Bu soru maddesi, çalışanların kuruma olan tatmin düzeyleri açısından bilgi vermesi yönünde bir ipucu niteliği taşımaktadır.

**Tablo 4.8. Ankete Katılan Personelin Kurumda Kalma İsteği Durumu**

| <b>Kurumda Kalma İsteği</b> | <b>Frekans</b> | <b>%</b>     |
|-----------------------------|----------------|--------------|
| EVET                        | 40             | 70,2         |
| HAYIR                       | 8              | 14,0         |
| KARARSIZIM                  | 9              | 15,8         |
| <b>TOPLAM</b>               | <b>57</b>      | <b>100,0</b> |

#### 4.5.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Sorularına Yönelik Bulgular

Ankette uygulanan örgüt kültürü sorularına ilişkin verilen cevapların ortalamaları, standart sapmaları ile seçeneklerdeki yoğunluk yüzdelerinin eğilimi Tablo 4.9.’da yer almaktadır.

**Tablo 4.9. Örgüt Kültürü Sorularına Verilen Cevapların Dağılım İstatistikleri**

| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ<br>SORULARI              | N  | Ortalama | Std.<br>Sapma | SEÇENEKLER ( % )          |                       |            |                        |                            |
|----------------------------------------|----|----------|---------------|---------------------------|-----------------------|------------|------------------------|----------------------------|
|                                        |    |          |               | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Kısmen<br>Katılıyorum | Kararsızım | Kısmen<br>Katılmıyorum | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
| 1. Örgütsel bütünlük                   | 57 | 1,68     | 1,27          | % 66,7                    | % 21                  | % 0        | % 1,8                  | % 10,5                     |
| 2. Yatay iletişim                      | 57 | 1,47     | ,78           | % 63,2                    | % 31,6                | % 1,8      | % 1,8                  | % 1,8                      |
| 3. Kişi-örgüt<br>amaç uyumu            | 57 | 2,07     | 1,30          | % 45,6                    | % 28,1                | % 8,8      | % 8,8                  | % 8,8                      |
| 4. Yönetimin<br>güvenilirliği          | 57 | 2,03     | 1,40          | % 49,1                    | % 29,8                | % 3,5      | % 3,5                  | % 14,0                     |
| 5. İletişim etkileşim<br>boyutu        | 57 | 2,50     | 1,41          | % 28,1                    | % 35,1                | % 10,5     | % 10,5                 | % 15,8                     |
| 6. İlerleme olanakları                 | 57 | 2,84     | 1,62          | % 29,8                    | % 21,1                | % 12,3     | % 8,8                  | % 28,1                     |
| 7. Araşsal iletişim                    | 57 | 1,66     | 1,22          | % 64,9                    | % 24,6                | % 0        | % 0                    | % 10,5                     |
| 8. Beklentilerin<br>karşılama derecesi | 57 | 2,87     | 1,50          | % 15,8                    | % 43,9                | % 3,5      | % 10,5                 | % 26,3                     |
| 9. Örgütsel değerler                   | 57 | 2,29     | 1,47          | % 40,4                    | % 29,8                | % 5,3      | % 8,8                  | % 15,8                     |
| 10. Çalışma kültürü                    | 57 | 4,42     | 1,20          | % 7,0                     | % 5,3                 | % 1,8      | % 10,5                 | % 75,4                     |
| 11. Entegrasyon                        | 57 | 2,43     | 1,46          | % 29,8                    | % 40,4                | % 5,3      | % 5,3                  | % 19,3                     |
| 12. Ekip çalışması                     | 57 | 2,59     | 1,52          | % 29,8                    | % 31,6                | % 8,8      | % 8,8                  | % 21,1                     |
| 13. Görevsel Özerklik                  | 57 | 2,73     | 1,54          | % 26,3                    | % 31,6                | % 7,0      | % 12,3                 | % 22,8                     |
| 14. Ast-üst ilişkisi                   | 57 | 2,33     | 1,41          | % 35,1                    | % 35,1                | % 5,3      | % 10,5                 | % 14,0                     |
| 15. Ödeme eşitliği                     | 57 | 3,96     | 1,46          | % 10,5                    | % 10,5                | % 12,3     | % 5,3                  | % 61,4                     |
| 16. Örgütsel anlayış                   | 57 | 3,22     | 1,38          | % 8,8                     | % 33,3                | % 10,5     | % 21,1                 | % 26,3                     |
| 17. Görev kimliğinin<br>açıklığı       | 57 | 2,47     | 1,37          | % 31,6                    | % 24,6                | % 22,8     | % 7,0                  | % 14,0                     |

Ankette yer alan birinci soru, çalışanların örgütle bütünleşme derecelerini ölçmektedir. Kütahya belediyesi personeli, 1,68 ortalama, 1,27 standart sapma değerleri ile % 66,7'lik oranla “kesinlikle katılıyorum” ve % 21'i “kısmen katılıyorum” şeklinde yanıtlar vererek, kendilerini kurumun bir parçası olarak gördükleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuç, örgüt kültürünün varlığını gösteren unsurlardan biri olarak örgüt içi bütünleşme duygusunu göstermesi açısından önem taşımaktadır.

İkinci soruda, çalışanlar 1,47 ortalama ve ,78 standart sapma değeri ile % 63,2 oranında “kesinlikle katılıyorum”, % 31,6 “kısmen katılıyorum” cevabı vererek çalışma arkadaşlarıyla olan ilişki düzeylerinden memnun oldukları konusunda bilgi vermektedirler. Bu değerler bakımından, kurumun örgütsel iletişim etkinliği açısından olumlu bir örgüt iklimine sahip olduğu belirtilebilir.

Ankette yer alan üçüncü soruda 2,07 ortalama ve 1,30 standart sapma değeri ile % 45,6 “kesinlikle katılıyorum” ve % 28,1 “kısmen katılıyorum” cevabı vererek, kendilerini örgütün amaçlarıyla bütünleştirdikleri, kurumun amaçlarını benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Dördüncü soruda, 2,03 ortalama ve 1,40 standart sapma değeri ile % 49,1 “kesinlikle katılıyorum” ve % 29,8 “kısmen katılıyorum” cevabı vererek çalışanlar, kurumsal yönetim anlayışı hakkında kabul edilebilir bir düzeyde güven duygusu içinde buldukları ifade edilebilir.

Anket formunun beşinci sorusu, 2,50 ortalama, 1,41 standart sapma ve % 28,1 “kesinlikle katılıyorum” ve % 35,1 “kısmen katılıyorum” ifadeleriyle çalışanlar arasında genel olarak resmi bir düzeyde işbirliği ve dayanışma davranışının gelişmiş olduğu belirlenmiştir.

Altıncı soruda, 2,84 ortalama ve 1,62 standart sapma değeri ile % 29,8 “kesinlikle katılıyorum”, % 21,1 “kısmen katılıyorum” yargılarına ulaşarak, çalışanların Kütahya Belediyesi bünyesinde çalıştıkları sürede terfi etme olanaklarının açık olduğuna kabul edilebilir bir düzeyde inandıkları yönünde görüş belirtilebilir.

Ankette yer alan yedinci soruda, 1,66 ortalama ve 1,22 standart sapma değeri ile % 64,9 “kesinlikle katılıyorum” ve % 24,6 “kısmen katılıyorum” sonucu çalışanlar tarafından kurumda uyulması gereken kural ve davranış normlarının belirgin olarak algılanması anlamına gelmektedir. Bu sonuç, resmi yapının dikkate alındığı, formalite ve kurallara önem verildiği, hiyerarşinin işlediğini göstermesi açısından örgüt kültürünün boyutu hakkında önemli bir gösterge sayılabilir.

Sekizinci soru, 2,87 ortalama ve 1,50 standart sapma değeri ile % 15,8 “kesinlikle katılıyorum”, % 43,9 “kısmen katılıyorum” ifadeleri çalışanların beklentilerine kurumun genel bir düzeyde cevap verebildiği gözlenmiştir.

Ankette yer verilen dokuzuncu soruda, 2,29 ortalama ve 1,47 standart sapma değeri ile % 40,4’ü “kesinlikle katılıyorum”, % 29,8’i “kısmen katılıyorum” sonuçları ile çalışanlar genel bir intibayla kurumun kendine özgü değerlerini koruduğunu düşünmektedirler.

Onuncu soruya bakıldığında, 4,42 ortalama, 1,20 standart sapma değeri ve % 75,4’ü “kesinlikle katılmıyorum”, % 10,5’i “kısmen katılmıyorum” sonuçları ile genel eğilim olarak çalışanların sosyal aktivitelerin düzenlenmesi konusundaki tatminsizlikleri gözlenmiştir.

On birinci soruda, 2,43 ortalama ve 1,46 standart sapma değeri ile çalışanların % 29,8’i “kesinlikle katılıyorum” ve % 40,4’ü “kısmen katılıyorum” cevabı vererek yönetime ulaşma konusundaki olumlu yöndeki düşünceleri gözlenmiştir.

Ankette yer alan on ikinci soruda, 2,59 ortalama ve 1,52 standart sapma değeri ile çalışanların % 29,8’i “kesinlikle katılıyorum”, % 31,6’sı “kısmen katılıyorum” yanıtlarıyla ekip çalışmasına yeterli bir düzeyde önem verildiğini düşündükleri yönündeki görüşleri ifade edilebilir.

On üçüncü soruda, 2,73 ortalama ve 1,54 standart sapma değeri ile çalışanların % 26,3’ü “kesinlikle katılıyorum”, % 31,6’sı “kısmen katılıyorum” cevaplarıyla çalışanların işleriyle ilgili görüş ve önerilerinin genel olarak dikkate alındığını düşündükleri şeklinde ifade edilebilir.

On dördüncü soruda, 2,33 ortalama ve 1,41 standart sapma değeri ile çalışanların % 35,1’i “kesinlikle katılıyorum” % 35,1’i “kısmen katılıyorum” cevaplarıyla kurumda kısmen sağlıklı bir ast üst ilişkisi bulunduğu görüşünde oldukları belirtilebilir.

Ankette yer verilen on beşinci soruda, 3,96 ortalama ve 1,46 standart sapma değeri ile çalışanların, % 61,4'ü “kesinlikle katılmıyorum” yanıtlarıyla çalışanların kurum bünyesinde uygulanan ücret politikası konusunda genel olarak tatminsizlik yaşadıkları hakkında bir yargıya ulaşılabilir.

On altıncı soruda, 3,22 ortalama ve 1,38 standart sapma ile çalışanların % 8,8'i “kesinlikle katılıyorum”, % 33,3'ü “kısmen katılıyorum”, % 10,5 “kararsızım”, % 21,1 “kısmen katılmıyorum”, % 26,3 “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde verdikleri yanıtlarda kurumda insan kaynaklarına ve yönetime önem verilme konusundaki algılarının yeterli olmamakla birlikte genel bir düzeyde kabul edip, değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Ankette yer alan on yedinci soruda, 2,47 ortalama ve 1,37 standart sapma değeri ile çalışanların % 31,6'sı “kesinlikle katılıyorum”, % 24,6'sı “kısmen katılıyorum” cevapları vererek görevli buldukları mesleklerine ve pozisyon tanımlarına önem verdikleri gözlenmiştir.

Ankette uygulanan örgütsel bağlılık sorularına ilişkin olarak verilen cevapların ortalamaları, standart sapmaları ile seçeneklerdeki yoğunluk yüzdelerinin eğilim oranları Tablo 4.10.'da yer almaktadır.



**Tablo 4.10. Örgütsel Bağlılık Sorularına Verilen Cevapların Dağılım İstatistikleri**

| ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SORULARI                    | N  | Ortalama | Std. Sapma | SEÇENEKLER ( % )       |                    |            |                     |                         |
|-----------------------------------------------|----|----------|------------|------------------------|--------------------|------------|---------------------|-------------------------|
|                                               |    |          |            | Kesinlikle Katılıyorum | Kısmen Katılıyorum | Kararsızım | Kısmen Katılmıyorum | Kesinlikle Katılmıyorum |
| 18. İşe sarılma                               | 57 | 1,16     | ,49        | % 87,7                 | % 10,5             | % 0        | % 1,8               | % 0                     |
| 19. Örgütle özdeşleşme                        | 57 | 1,26     | ,58        | % 78,9                 | % 17,5             | % 1,8      | % 1,8               | % 0                     |
| 20. Bağlılık boyutu göstergesi                | 57 | 1,68     | ,83        | % 0                    | % 0                | % 22,8     | % 22,8              | % 54,4                  |
| 21. Örgütsel sadakat duygusu                  | 57 | 1,42     | ,62        | % 64,9                 | % 28,1             | % 7,0      | % 0                 | % 0                     |
| 22. İşelleştirme boyutu                       | 57 | 1,86     | ,74        | % 33,3                 | % 49,1             | % 15,8     | % 1,8               | % 0                     |
| 23. Örgütle gurur duyma                       | 57 | 1,39     | ,62        | % 66,7                 | % 29,8             | % 1,8      | % 1,8               | % 0                     |
| 24. Tekliflere açıklık                        | 57 | 4,17     | ,78        | % 0                    | % 0                | % 22,8     | % 36,8              | % 40,4                  |
| 25. Örgütsel ortam algısı                     | 57 | 2,53     | 1,40       | % 28,1                 | % 33,3             | % 10,5     | % 14,0              | % 14,0                  |
| 26. Örgütte kalma isteksizliği                | 57 | 4,50     | ,57        | % 0                    | % 0                | % 3,5      | % 42,1              | % 54,4                  |
| 27. Örgütsel iklim yeterliliği                | 57 | 1,30     | ,65        | % 78,9                 | % 14,0             | % 5,3      | % 1,8               | % 0                     |
| 28. Çalışanların kişisel bağlılık düşünceleri | 57 | 4,32     | ,74        | % 0                    | % 0                | % 15,8     | % 36,8              | % 47,4                  |
| 29. İ.K.Y.e güvensizlik                       | 57 | 1,63     | ,70        | % 0                    | % 0                | % 12,3     | % 38,6              | % 49,1                  |
| 30. Örgütsel vizyon algısı                    | 57 | 1,54     | ,87        | % 61,4                 | % 29,8             | % 3,5      | % 3,5               | % 1,8                   |
| 31. Örgütsel vatandaşlık duygusu              | 57 | 1,53     | ,78        | % 59,6                 | % 31,6             | % 7,0      | % 1,8               | % 0                     |
| 32. İçten denetim odağı                       | 57 | 4,75     | ,51        | % 0                    | % 0                | % 3,5      | % 17,5              | % 78,9                  |

Ankette yer alan on sekizinci soru çalışanların işlerine olan bağlılık derecelerini ölçmektedir. Kurum personeli, 1,16 ortalama ,49 standart sapma değerleri ile % 87,7'si “kesinlikle katılıyorum” ve % 10,5 “kısmen katılıyorum” gibi yüksek oranda yanıtlarla kendilerini kurumun başarılı olabilmesi için beklenenin ötesinde bir

azim göstermeye istekli oldukları konusunda görüşler belirterek, örgütsel bağlılık normu açısından çok olumlu değerlendirilebilecek bir intiba yaratmışlardır.

Ankette yer alan on dokuzuncu soruda, çalışanlar 1,26 ortalama ve ,58 standart sapma ile % 78,9 oranında “kesinlikle katılıyorum”, % 17,5 oranında “kısmen katılıyorum” cevapları vererek çalıştıkları kurumu benimsedikleri konusunda görüşleri olumlu yönde değerlendirilmiştir.

Ankette yer alan yirminci soruda, 1,68 ortalama ve ,83 standart sapma değeri ile % 54,4 “kesinlikle katılmıyorum”, % 22,8’lik eşit oran paydalarıyla “kısmen katılmıyorum” ve “kararsızım” cevapları vererek, Kütahya Belediyesi’ne karşı bağlılıklarının düşük düzeyde olmadığı; dolayısıyla kurum personelinin kendilerini örgütsel ortam algılarına göre güçlü ve olumlu bir bağlılık taşıdıkları belirlenmiştir.

Yirmi birinci soruda, 1,42 ortalama ve ,62 standart sapma değeri ile % 64,9’u “kesinlikle katılıyorum”, % 28,1’i “kısmen katılıyorum”, % 7,0’ı “kararsızım” yanıtları vererek çalışanlar, Kütahya Belediyesi’nde çalışmayı sürdürülebilmek için her türlü görevi kabul edebilecekleri konusundaki görüşleri kurum açısından olumlu bir perspektif olarak değerlendirilebilir niteliktedir.

Anket formunun yirmi ikinci sorusu, 1,86 ortalama ve ,74 standart sapma değeri ve % 33,3 “kesinlikle katılıyorum”, % 49,1 “kısmen katılıyorum”, ifadeleriyle çalışanlar kurumun değerlerinin kendi değerleriyle bütünleştirdikleri konusundaki algıları araştırılmıştır. Yüksek bir örgütsel bağlılığa sahip olma açısından, çalışanların bu yüzdelerle dilimlerde kendi değer yargılarının kurumun değer yargılarıyla örtüştüğünü düşünmeleri önem arz etmektedir.

Yirmi üçüncü soruda, 1,39 ortalama ve ,62 standart sapma değeri ve % 66,7 “kesinlikle katılıyorum”, % 29,8 “kısmen katılıyorum” yanıt oranıyla belediye personeli başkalarına Kütahya Belediyesi’nde çalıştığını söylemekten gurur duymakta, dolayısıyla çalıştıkları örgütle kendilerini içselleştirmiş ve kurumlarını benimsemiş oldukları yönündeki görüşleri ifade edilebilir.

Ankette yer alan yirmi dördüncü soruya, 4,17 ortalama ve ,78 standart sapma değeri % 40,4 “kesinlikle katılmıyorum”, % 36,8 “kısmen katılmıyorum”, sonucu çalışanların başka bir kurumda çalışma düşünceleri ölçülmeye çalışılmıştır. Değerlerin düşük olarak değerlendirilebilecek bir düzeyde çıkması, çalışanların kurumlarına olan memnuniyetlerini belirlemek yönünden kritik bir faktördür. Kütahya Belediyesi personelinin genel olarak yaptıkları işten tatmin oldukları ve kurum değiştirmeyi düşünmedikleri yönünde bir yoruma değinilebilir.

Yirmi beşinci soru, 2,53 ortalama ve 1,40 standart sapma değeri ile % 28,1 “kesinlikle katılıyorum”, % 33,3 “kısmen katılıyorum” ifadeleri ile çalışanların Kütahya Belediyesinin personel politikası konusunda geliştirdikleri tatmin düzeyleri hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

Ankette yer verilen yirmi altıncı soruda, 4,50 ortalama ve ,57 standart sapma değeri ile çalışanların % 54,4’ü “kesinlikle katılmıyorum”, % 42,1’i “kısmen katılmıyorum”, % 3,5’i “kararsızım” yanıtları vererek Kütahya Belediyesi’nde devam etme istekleri ölçülmeye çalışılmıştır. Değerlerin düşük düzeylerde gözlenmesi, çalışanların Kütahya Belediyesi kurumundan ayrılmak istememeleri konusundaki görüşlerini yansıtmaya açısından önem taşımaktadır.

Yirmi yedinci soruya bakıldığında, 1,30 ortalama ve ,65 standart sapma değeri ile % 78,9’u “kesinlikle katılıyorum”, % 14,0’ü “kısmen katılıyorum” sonuçları ile çalışanlar, kurum bünyesinde görev almaktan memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Yirmi sekizinci soruda, 4,32 ortalama ve ,74 standart sapma değeri ile çalışanların % 47,4’ü “kesinlikle katılmıyorum”, % 36,8’i “kısmen katılmıyorum”, % 15,8’i “kararsızım” cevabı vererek örgüte bağlanmayla ilgili algıları konusunda emin oldukları, örgüte bağlanmanın kendilerine mutlak bir yarar sağlayacağına inandıkları yönünde fikir sahibi olduklarına ilişkin görüş beyan edilebilir.

Ankette yer alan yirmi dokuzuncu soruda 1,63 ortalama ve ,70 standart sapma değeri ile çalışanların % 49,1’i “kesinlikle katılmıyorum”, % 38,6’sı “kısmen

katılmıyorum” oranlarıyla Kütahya Belediyesi personelinin çalıştıkları kurumun personel politikasına olumlu bir bakış açısıyla katıldıkları belirtilebilir.

Otuzuncu soruda, 1,54 ortalama ve ,87 standart sapma değeri ile çalışanların % 61,4’ü “kesinlikle katılıyorum”, % 29,8’i “kısmen katılıyorum” cevaplarıyla çalışanlar Kütahya Belediyesi’nin geleceğiyle gerçek anlamda ilgili olduklarını belirtmişlerdir. Bu oranın yüksek olarak belirlenmesi, Kütahya Belediyesi kurum vizyonunun çalışanlar tarafından tam olarak algılanıp, benimsenmiş olduğu ve gelecek yönelimli hedeflerin bireyler açısından da paylaşıyor olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Otuz birinci soruda, 1,53 ortalama ve ,78 standart sapma değeri ile % 59,6’sı “kesinlikle katılıyorum”, % 31,6’sı “kısmen katılıyorum” cevaplarıyla çalışanlar, Kütahya Belediyesi’nin çalışılacak kurumların en iyisi olduğu yönünde olumlu görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir.

Ankette yer verilen son soruda ise, 4,75 ortalama ve ,51 standart sapma değeri ile çalışanların, % 78,9’u “kesinlikle katılmıyorum”, % 17,5’i “kısmen katılmıyorum” yanıtlarıyla genel bir düzeyde Kütahya Belediyesi’nde çalışmaya karar vermelerinden dolayı olumlu düşünceler içinde buldukları kendi durumlarından memnun oldukları yönünde yorum getirilebilir.

#### **4.5.3.1. Araştırma Verilerinin Analiz Edilmesi**

Araştırmada uygulanan anket formu, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık sorularına ilişkin olarak iki ana bölümden oluşmaktadır.

Örgüt kültürü sorularının tutarlılık ve güvenilirlik tespitine ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış, cronbach-alfa değeri ,90 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgularla, değer bakımından anketin örgüt kültürü bölümüne yönelik sorularının, tutarlılık ve güvenilirlik taşıdığı gözlemlenmiş ve uygulamaya konulmuştur. Örgüt kültürü sorularının güvenilirlik analizi test sonuçlarına Ek-3’te yer verilmiştir.

Örgütsel bağlılık sorularının tutarlılık ve güvenilirlik analizi ise yapılan item analizi sonucunda ,79 cronbach-alfa değeriyle tespit edilmiş, soru maddeleri arasındaki güvenilirlik ve tutarlılığın elde edilen değer bakımından yeterli düzeyde gerçekleştiği gözlenmiştir. Örgütsel bağlılık sorularının güvenilirlik analizi test sonuçlarına Ek-4’te yer verilmiştir. Ankette yer alan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık sorularına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.11’de belirtilmektedir.

**Tablo 4.11. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Sorularının Güvenilirlik Testi Tablosu**

| <u>ANA FAKTÖRLER</u> | <u>CRONBACH’S ALPHA</u> |                                |
|----------------------|-------------------------|--------------------------------|
| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ        | Örnek Sayısı: 57        | Soru Sayısı: 17<br>Alpha: 0,90 |
| ÖRGÜTSEL BAĞLILIK    | Örnek Sayısı: 57        | Soru Sayısı: 15<br>Alpha: 0,79 |

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık faktörlerine uygulanan güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen alpha değerleri, sosyal bilimler alanında kabul gören değerlere uygunluk göstermesi açısından değerlendirilmiş uygulama çalışmamız açısından yeterli bulunmuştur.

#### **4.5.3.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Sorularının Analiz Edilmesi**

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık sorularının analiz uygulaması aşaması için faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 4.12. Örgüt Kültürü Sorularının Faktör Analizi**

|                                                           | FAKTÖR YÜKLERİ               |                                                | AÇIKLAMA VARYANSI (%) |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>FAKTÖR 1 –<br/>Örgütsel Görevsel Kültür Faktörleri</b> |                              |                                                | <b>41,72</b>          |
| 6. İlerleme olanakları                                    | 0,62                         |                                                |                       |
| 8. Beklentilerin karşılanma derecesi                      | 0,63                         |                                                |                       |
| 11. İşbirliği, entegrasyon                                | 0,71                         |                                                |                       |
| 13. Görevsel özerklik                                     | 0,82                         |                                                |                       |
| 14. Ast-üst ilişkisi                                      | 0,62                         |                                                |                       |
| 15. Ödeme eşitliği                                        | 0,81                         |                                                |                       |
| 16. Örgütsel anlayış                                      | 0,69                         |                                                |                       |
| 17. Görev kimliğinin açıklığı                             | 0,86                         |                                                |                       |
| <b>FAKTÖR 2 –<br/>Durumsal Kültür Faktörleri</b>          |                              |                                                | <b>8,75</b>           |
| 1. Örgütsel bütünlük                                      |                              | 0,76                                           |                       |
| 2. Yatay iletişim                                         |                              | 0,77                                           |                       |
| 3. Kişi-örgüt amaç uyumu                                  |                              | 0,63                                           |                       |
| 4. Yönetimin güvenilirliği                                |                              | 0,76                                           |                       |
| 5. İletişim etkileşim boyutu                              |                              | 0,47                                           |                       |
| 7. Araçsal iletişim                                       |                              | 0,79                                           |                       |
| 9. Örgütsel değerler                                      |                              | 0,76                                           |                       |
| 10. Çalışma kültürü                                       |                              | 0,66                                           |                       |
| 12. Ekip çalışması                                        |                              | 0,77                                           |                       |
| Eigenvalues                                               | 7,09                         | 1,48                                           |                       |
| <b>Toplam Varyans:</b>                                    |                              |                                                | <b>50,47</b>          |
| KMO 0,80                                                  | Barlett's Test of Sphericity | App.Chi-Square : 493,109<br>Df: 136 Sig : ,000 |                       |

Örgüt kültürü anketini oluşturan 17 maddeden edinilen puanlara varimax yöntemiyle dönüştürme işlemi yapılarak uygulanan faktör analizi sonucunda 2 alt boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlardan ilki “örgütsel-görevsel kültür faktörleri” olarak isimlendirilmiş, 6., 8., 11., 13., 14., 15., 16., 17. soru maddelerini içermektedir. Bu boyutun cronbach-alfa güvenilirlik katsayısı ,86 olarak belirlenmiştir. İkinci boyut; “durumsal kültür faktörleri” olarak isimlendirilmiş, 1., 2., 3., 4., 5., 7., 9., 10., 12. soru maddelerinden oluşmaktadır. Bu boyutun cronbach-alfa güvenilirlik katsayısı değeri ise, ,79 olarak belirlenmiştir. İlgili analiz çıktılarına Ek-5’te yer verilmiştir.

**Tablo 4.13. Örgütsel Bağlılık Sorularının Faktör Analizi**

|                                               | FAKTÖR YÜKLERİ               |      | AÇIKLAMA VARYANSI (%)                        |
|-----------------------------------------------|------------------------------|------|----------------------------------------------|
| <b>FAKTÖR 1 –</b>                             |                              |      |                                              |
| <b>Duygusal Bağlılık Faktörleri</b>           |                              |      | <b>29,77</b>                                 |
| 18. İşe sarılma İlerleme olanakları           | 0,77                         |      |                                              |
| 19. Örgütle özdeşleşme                        | 0,77                         |      |                                              |
| 21. Örgütsel sadakat duygusu                  | 0,78                         |      |                                              |
| 22. İşelleştirme boyutu                       | 0,78                         |      |                                              |
| 23. Örgütle gurur duyma                       | 0,76                         |      |                                              |
| 25. Örgütsel ortam algısı                     | 0,79                         |      |                                              |
| 27. Örgütsel iklimin yeterliliği              | 0,78                         |      |                                              |
| 30. Örgütsel vizyon algısı                    | 0,76                         |      |                                              |
| 31. Örgütsel vatandaşlık                      | 0,76                         |      |                                              |
| <b>FAKTÖR 2 –</b>                             |                              |      |                                              |
| <b>Devam Bağlılığı Faktörleri</b>             |                              |      | <b>32,46</b>                                 |
| 24. Diğer tekliflere açıklık                  |                              | 0,78 |                                              |
| 26. Örgütte kalma                             |                              | 0,79 |                                              |
| 28. Çalışanların kişisel bağlılık düşünceleri |                              | 0,79 |                                              |
| Eigenvalues                                   | 4,46                         | 2,06 |                                              |
| <b>Toplam Varyans:</b>                        |                              |      | <b>62,23</b>                                 |
| KMO 0,72                                      | Barlett's Test of Sphericity |      | App.Chi-Square: 271,094<br>Df: 105 Sig: ,000 |

Örgütsel Bağlılık anketini oluşturan 18.-32. sorulara toplam 15 maddeden edinilen puanlara temel bileşenler tekniği uygulanarak, faktör analizi varimax yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Anketteki maddeler önceki literatür bulgularında da gözlemlenmiş olduğu üzere 3 boyutta toplanmaktadır. İlk boyut “duygusal bağlılık” boyutu olarak 18., 19., 21., 22., 23., 25., 27., 30., 31. sorulardan oluşan 9 maddeden oluşmakta, cronbach alfa katsayı değeri ,80 olarak tespit edilmiştir. İkinci faktördeki maddeler ise “devamlılık bağlılığı” boyutu adı altında değerlendirilmeye alınmış, 24., 26., 28. soru maddelerinden oluşmakta ve alfa değeri ,73 olarak belirlenmiştir. İlgili analiz çıktılarına Ek-6’da yer verilmiştir. Üçüncü boyut pek çok çalışmada “normatif bağlılık” olarak değerlendirilmeye alınmakta, fakat güvenilirliği düşük çıkması

nedeniyle araştırmamıza dahil edilmemiş, 20., 29., 32. soru maddeleri değerlendirilmeye alınmamıştır. Devam bağlılık ve duygusal bağlılık boyutlarının, güvenilirlik katsayısı değerlerine dayanarak örgütsel bağlılık ölçeğini tam olarak karşıladığı dşnlmş ve çalışmanın bu bölümü 2 boyutta ele alınması uygun grlmştir. Tespit edilen bulgular, önceki çalışmalardan gözlemlenen varsayımsal sonuçlara uygun olarak beklenen doğrultuda gerçekleşmiştir.

#### 4.5.3.3. Araştırma Hipotezlerinin Analiz Edilmesi

Araştırmada rgt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkilerini tespit etmek amacıyla geliştirilmiş alt hipotezler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılacaktır.

- **Çalışanların Cinsiyetleri ile rgtsel Bağlılıkları Arasında Korelasyon Analizi**

- $H_{1a}$  : Örgütte alışanların cinsiyetleri ile örgüte karşı duygusal ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 4.14. Çalışanların Cinsiyetleri İle Duygusal ve Devam Bağlılıkları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

|                 |                   | Cinsiyet | Duygusal Bağlılık | Devam Bağlılığı |
|-----------------|-------------------|----------|-------------------|-----------------|
| <b>Cinsiyet</b> | Pearson Katsayısı | 1,000    | -,268*            | ,178            |
|                 | P                 | ,        | ,044              | ,186            |
|                 | N                 | 57       | 57                | 57              |

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 4.14.'de görüldüğü üzere, çalışanların cinsiyetleri ile duygusal bağlılıkla ilgili değerler arasında 0.05 korelasyon seviyesinde ters yönde bir ilişkinin



varlığından söz etmek mümkündür, ve bu ilişki istatistiksel açıdan da anlamlıdır. ( $r = -0,268$ )

Çalışanların cinsiyetleri ile devam bağlılığı verilerine göre ise pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Cinsiyet farklılığının örgüte bağlılık normu üzerinde bir etkisinin olmadığı yönünde görüş belirtilebilir. Ancak bir yönüyle araştırmanın bulguları, cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisinin çelişkili bulguları hakkında bir ipucu niteliği taşımaktadır. Cinsiyet ile duygusal bağlılık ve devam bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Dolayısıyla, hipotezimiz kabul edilmiştir.

- **Çalışanların Yaşları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi**

- $H_{1b}$  : Örgütte çalışanların yaşları ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 4.15. Çalışanların Yaşları İle Duygusal ve Devam Bağlılıkları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

|     |                   | Yaş   | Duygusal Bağlılık | Devam Bağlılığı |
|-----|-------------------|-------|-------------------|-----------------|
| Yaş | Pearson Katsayısı | 1,000 | -,049             | -,193           |
|     | P                 | ,     | ,716              | ,151            |
|     | N                 | 57    | 57                | 57              |

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 4.15.'de görüldüğü üzere, çalışanların yaşları ile bağlılık değerleri arasında ters yönde bir ilişki tespit edilmiş, ancak istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $r = -0,049$ ) ( $r = -0,193$ ) Çalışanların yaşları ile duygusal ve devam bağlılıkları arasında olumsuz bir ilişki vardır. Önceden elde edilen frekans analizi bulgularına dayanarak, Kütahya Belediyesi çalışanların yaş ortalamalarının 34 olması, kurum bünyesinde uzman ve değerli insan kaynağı birikmesi anlamına gelmesi

açısından burada elde edilen ters yöndeki bağıllık sonucuna göre olumlu anlamda kabul edilebilir bir tespit olmaktadır.

Yapılan diğer araştırmalarda gözlemlenen sonuçlar, çalışanların yaşlarıyla doğru orantılı olarak örgüte olan bağıllıklarının arttığı, örgütsel bağıllık açısından yaş değişkeninin önemli derecede ilişkili olduğu yönündedir. Bu sonucun temel dayanağı olarak, çalışanın yaşı arttıkça alternatiflerin azalmasından kaynaklandığı, iş bulma imkanlarının azalmasının bilinciyle çalışanlarda duygusal ve davranışsal bağıllık tutumu geliştiği ifade edilebilir. Ülkemizdeki iş bulma imkanlarının kısıtlı olması ve işsizlik oranının fazla olması da önemli bir etken olarak belirtilebilir.

- **Çalışanların Medeni Durumları İle Örgütsel Bağıllık Arasındaki Korelasyon Analizi**

•  $H_{1c}$  : Örgütte çalışanların medeni durumları ile duygusal bağıllık ve devam bağıllık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 4.16. Çalışanların Medeni Durumları İle Duygusal ve Devam Bağıllıkları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

|                     |                   | Medeni Durum | Duygusal Bağıllık | Devam Bağıllığı |
|---------------------|-------------------|--------------|-------------------|-----------------|
| <b>Medeni Durum</b> | Pearson Katsayısı | 1,000        | -,143             | -,048           |
|                     | P                 | ,            | ,287              | ,725            |
|                     | N                 | 57           | 57                | 57              |

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 4.16.'da elde edilen verilere göre çalışanların medeni durumları ile bağıllık değişkenleri arasında ters yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların medeni durumları açısından duygusal ve devam bağıllıkları arasında negatif yönde bir ilişki söz konusudur. ( $r = -0,143$ ) ( $r = -0,048$ ) Dolayısıyla hipotezimiz kabul edilmemiştir. Pek çok araştırmada da örgüt içindeki bireylerin medeni durumlarındaki farklılıklar ile

duygusal ve devam bağılıkları arasında olumsuz yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

- **Çalışanların Eğitim Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi**

- $H_{1d}$  : Örgütte çalışanların eğitim düzeyleri ile duygusal bağlılık ve devam bağılılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 4.17. Çalışanların Eğitim Düzeyleri İle Duygusal ve Devam Bağılıkları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

|                      |                   | <b>Eğitim Düzeyi</b> | <b>Duygusal Bağlılık</b> | <b>Devam Bağlılığı</b> |
|----------------------|-------------------|----------------------|--------------------------|------------------------|
| <b>Eğitim Düzeyi</b> | Pearson Katsayısı | 1,000                | ,164                     | -,021                  |
|                      | P                 | ,                    | ,222                     | ,877                   |
|                      | N                 | 57                   | 57                       | 57                     |

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 4.17.'de elde edilen verilere çalışanların eğitim düzeyleri ile duygusal bağılıkları arasında olumlu yönde olmakla birlikte, istatistiksel açıdan anlamlı bir fark elde edilememiştir.( $r = 0,164$ ) Eğitim düzeyi ile devam bağılılığı arasında ise ters yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.( $r = -0,021$ ) Dolayısıyla, çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça devam bağılılığı azalmaktadır; ya da eğitim düzeyi azaldıkça, örgütsel bağılılığı artmaktadır. İşgörenlerin eğitim düzeyi arttıkça, kurumun gerçekleştirebileceği ya da karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Alternatif iş imkanlarının eğitim düzeyinin artmasına paralel bir artış göstermesi durumu da bağılılığı azaltmaktadır.

- **Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi**

- $H_{1e}$  : Örgütte çalışanların işletmeden ayrılma niyetleri ile duygusal bağılılık ve devam bağılılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 4.18. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri İle Duygusal ve Devam Bağlılıkları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

|                                    |                                      | Emekli oluncaya dek çalışma isteği | Örgütsel sadakat duygusu | Diğer tekliflere açık olunması | Örgütte kalma isteksizliği | Duygusal Bağlılık | Devam Bağlılık |
|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------|----------------|
| Emekli oluncaya dek çalışma isteği | Pearson Katsayısı<br>Sig. (2-tailed) | 1,000<br>,                         | ,274*<br>,039            | -,051<br>,704                  | -,238<br>,075              | ,270*<br>,042     | -,117<br>,385  |
| Örgütsel sadakat duygusu           | Pearson Katsayısı<br>Sig. (2-tailed) | ,274*<br>,039                      | 1,000<br>,               | ,138<br>,305                   | ,140<br>,300               | ,500*<br>,000     | ,123<br>,363   |
| Diğer tekliflere açık olunması     | Pearson Katsayısı<br>Sig. (2-tailed) | -,051<br>,704                      | ,138<br>,305             | 1,000<br>,                     | ,557*<br>,000              | ,197<br>,141      | ,073<br>,589   |
| Örgütte kalma isteksizliği         | Pearson Katsayısı<br>Sig. (2-tailed) | -,238<br>,075                      | ,140<br>,300             | ,557*<br>,000                  | 1,000<br>,                 | ,122<br>,367      | ,173<br>,199   |
| Duygusal Bağlılık                  | Pearson Katsayısı<br>Sig. (2-tailed) | ,270*<br>,042                      | ,500*<br>,000            | ,197<br>,141                   | ,122<br>,367               | 1,000<br>,        | ,284*<br>,032  |
| Devam Bağlılık                     | Pearson Katsayısı<br>Sig. (2-tailed) | -,117<br>,385                      | ,123<br>,363             | ,073<br>,589                   | ,173<br>,199               | ,284*<br>,032     | 1,000<br>,     |
| <b>N</b>                           |                                      | <b>57</b>                          | <b>57</b>                | <b>57</b>                      | <b>57</b>                  | <b>57</b>         | <b>57</b>      |

Elde edilen korelasyon analizi verilerine göre, emekli oluncaya dek çalışma isteği ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. ( $r = 0,270^*$ ) Emekli oluncaya dek çalışma isteği ile devam bağlılığı arasında ise ters yönde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. ( $r = -0,117$ )

Örgütsel sadakat duygusu ile duygusal bağlılık arasında 0,05 anlam seviyesinde olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ( $r = 0,500^*$ ), devam bağlılığı ile ise pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. ( $r = 0,123$ )

Çalışanların diğer tekliflere açık olması değişkeni ile duygusal bağlılık ve devam bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütte kalma isteksizliği ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki ( $r = 0,122$ ), devam bağlılık arasında ( $r = 0,173$ ) olumlu yönelimli bir ilişkinin varlığı gözlenmiştir.

Kurum personelinin emekli oluncaya dek çalışma istekleri ile duygusal bağlılıkları arasında olumlu yönde ilişkinin varlığı hakkında, kurum çalışanlarının çoğunun emekli oluncaya kadar çalışma isteklerinin daha çok kuruma olan duygusal bağlılıklarından kaynaklandığı ifade edilebilir.

Örgütten ayrılma niyetinde olan çalışanların devam ve duygusal bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan 0.05 anlam düzeyinde pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Örgütten ayrılma niyetinde olanlar, kararsız ve işten ayrılmaya niyeti olmayanlara göre daha az işletmeye bağlı olduklarından dolayı edinilen bulgular, örgüt yönetimleri açısından çalışanların devam bağlılığının önceden belirlenerek gerekli tedbirleri almalarına yardımcı olacak bir araç niteliğindedir.

• **Örgütsel ve Görevsel Kültür Faktörleri ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki**

•  $H_{1f}$  : Örgütsel ve görevsel kültür faktörleri ile çalışanların duygusal bağlılıkları ve devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 4.19. Örgütsel ve Görevsel Kültür Faktörleri İle Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

|          |                     | ÖRGGÖREV | DYGSLBAG | DEVAMBAG |
|----------|---------------------|----------|----------|----------|
| ÖRGGÖREV | Pearson Correlation | 1,000    | ,499**   | ,046     |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,        | ,000     | ,736     |
|          | N                   | 57       | 57       | 57       |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ÖRGGÖREV : Örgütsel-Görevsel Kültür Faktörleri, DYGSLBAG : Duygusal Bağlılık, DEVAMBAG : Devam Bağlılık.

Çalışanların örgütsel-görevsel kültürel boyutları ile duygusal bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan 0.01 anlamlılık düzeyinde, pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. ( $r = 0,499$ ) Çalışanların kurum bünyesinde kendilerinin geliştirdikleri bir takım norm ve değerlerin örgütsel bağlılıklarına olumlu yönde etki ettiği belirtilebilir. Örgütsel-görevsel kültür faktörleri ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. ( $r = 0,046$ )

Sonuç itibariyle, örgütsel görevsel kültür faktörleri ile duygusal ve devam bağlılıkları arasında olumlu bir ilişkinin varlığı dolayısıyla hipotezimiz kabul edilmiştir.

• **Örgütteki Durumsal Kültür Faktörleri İle Çalışanların Duygusal ve Devam Bağlılıkları Arasındaki İlişki**

•  $H_{1g}$  : Örgütteki durumsal kültür faktörleri ile çalışanların duygusal bağlılıkları ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 4.20. Örgütteki Durumsal Kültür Faktörleri İle Çalışanların Duygusal ve Devam Bağlılıkları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

|          |                     | DRMKLTR | DYGSLBAG | DEVAMBAG |
|----------|---------------------|---------|----------|----------|
| DYGSLBAG | Pearson Correlation | 1,000   | ,529**   | ,037     |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,       | ,000     | ,786     |
|          | N                   | 57      | 57       | 57       |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

DRMKLTR : Durumsal Kültür Faktörleri, DYGSLBAG : Duygusal Bağlılık, DEVAMBAG : Devam Bağlılık.

Örgütteki durumsal kültür faktörleri bakımından çalışanların duygusal bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan 0.01 anlam düzeyinde olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki istatistiksel açıdan da anlamlı olmaktadır. ( $r = 0,529$ )

Durumsal kültür faktörleri ile devamlılık bağlılığı arasında ise 0.05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. ( $r = 0,037$ ) Durumsal kültür faktörleri çalışanların kültürel norm ve değerlerini içermesi nedeniyle örgütteki bireylerin duygusal bağlılığını devam bağlılığına oranla daha çok etkilemekte,

dolayısıyla durumsal kültür faktörlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi daha güçlü olmaktadır. Örgütteki durumsal kültür faktörleri ile duygusal ve devam bağlılıkları arasında olumlu bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş olması nedeniyle hipotezimiz kabul edilmiştir.

Sonuç itibariyle, duygusal bağlılık boyutunun örgütsel bağlılığı ölçmede yeterli bir değişken olduğu gözlemlenmiş, bağımsız değişkenlerle arasındaki ilişki yapılan regresyon analiziyle değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.21. Duygusal Bağlılık ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 3,423          | 1  | 3,423       | 21,368 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 8,812          | 55 | ,160        |        |                   |
|       | Total      | 12,235         | 56 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), DRMKLTR

b. Dependent Variable: DYGSLBAG

DRMKLTR : Durumsal Kültür Faktörleri, DYGSLBAG : Duygusal Bağlılık.

Tablo 4.21.'de gösterildiği üzere, duygusal bağlılığı etkileyen cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, işten ayrılma niyeti, örgütsel-görevsel kültür faktörleri, durumsal kültür faktörleri değişkenleri arasındaki ilişki regresyon analizi uygulanarak incelenmiştir. Yapılan analizde duygusal bağlılığa etki eden faktörlerden en açıklayıcı değeri alan değişken olarak durumsal kültür faktörleri tespit edilmiş, % 52 oranında duygusal bağlılığa etki ettiği gözlemlenmiştir. Bu etki Anova tablosunda istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir. ( $R^2 = 0,52$ ,  $F = 21,36$ ,  $p = ,00$ )

**Tablo 4.22. Duygusal Bağlılık ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,529 <sup>a</sup> | ,280     | ,267              | ,40                        |

a. Predictors (Constant), DRMKLTR.

DRMKLTR : Durumsal Kültür Faktörleri.

#### 4.5.4. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Yapılan korelasyon analizlerinde değişkenler arasındaki ilişkiler tespit edilmiş, elde edilen veriler doğrultusunda geliştirilen hipotezler analiz edilmiştir. İlgili değerlendirmeler Tablo 4.23.'te belirtilmiştir.

**Tablo 4.23. Araştırma Hipotezlerinin Durumu**

| HİP. NO:        | HİPOTEZ İÇERİĞİ                                                                                                                              | KABUL/RED |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| H <sub>1a</sub> | Çalışanların cinsiyetleri ile örgüte karşı duygusal ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.                                | KABUL     |
| H <sub>1b</sub> | Örgütte çalışanların yaşları ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.                       | RED       |
| H <sub>1c</sub> | Örgütte çalışanların medeni durumları ile duygusal bağlılık ve devam bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.                  | RED       |
| H <sub>1d</sub> | Örgütte çalışanların eğitim düzeyleri ile duygusal bağlılık ve devam bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.                  | RED       |
| H <sub>1e</sub> | Örgütte çalışanların işletmeden ayrılma niyetleri ile duygusal bağlılık ve devam bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.      | KABUL     |
| H <sub>1f</sub> | Örgütsel ve görevsel kültür faktörleri ile çalışanların duygusal bağlılıkları ve devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır. | KABUL     |
| H <sub>1g</sub> | Örgütteki durumsal kültür faktörleri ile çalışanların duygusal bağlılıkları ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.        | KABUL     |

Araştırma verilerine göre temel hipotez, “H<sub>1</sub> : Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır.” araştırmanın uygulandığı kurum koşulları ve temin edilen veriler dikkate alındığında kısmen kabul edilebilir bir düzeyde olduğu belirtilebilir.

Araştırmadan elde edilen analiz sonuçlarına göre, Kütahya Belediyesi bünyesindeki işgörenlerin cinsiyetleri ile bağlılıkla ilgili değerler arasında 0.05 korelasyon seviyesinde ters yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt üyelerinin yaşları ile bağlılık değerleri arasında ise ters yönde bir ilişki tespit edilmiş, ancak istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki elde edilememiştir.(r = -0,049)



( $r = -0,193$ ) Kurumda çalışanların medeni durumları açısından duygusal ve devam bağlılıkları arasında ters yönde bir ilişki söz konusudur. ( $r = -0,143$ ) ( $r = -0,048$ ) Çalışanların eğitim düzeyleri ile duygusal bağlılıkları arasında olumlu yönde, ( $r = 0,164$ ) devam bağlılıkları arasında ise ters yönlü bir ilişki elde edilmiştir. ( $r = -0,021$ ) Dolayısıyla, çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça devam bağlılığı azalmaktadır; eğitim düzeyi azaldıkça, örgütsel bağlılığı artmaktadır. Örgütten ayrılma niyetinde olan çalışanların devam ve duygusal bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan 0.05 anlam düzeyinde pozitif bir ilişki gözlenmiştir.

Sonuç itibariyle kurum bünyesinde çalışanların örgütsel ve görevsel kültürel boyutları ile duygusal ve devam bağlılıkları arasında elde edilen korelasyon analizi bulgularına göre 0.01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel açıdan güçlü ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. ( $r = 0,499$ ) ( $r = 0,046$ ) Örgütsel kültürel değerler ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Örgütteki durumsal kültür faktörleri ile örgüt üyelerinin duygusal ve devam bağlılıkları arasında elde edilen korelasyon analizi bulgularına göre, 0.01 anlamlılık düzeyinde olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. ( $r = 0,529$ ) ( $r = 0,037$ ) Durumsal kültür faktörleri çalışanların kültürel norm ve değerlerini içermesi bakımından örgütteki bireylerin duygusal bağlılığını devam bağlılığına oranla daha çok etkilemekte, dolayısıyla durumsal kültür faktörlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi daha güçlü olmaktadır. İstatistiksel açıdan taşıdığı değerler göz önüne alınarak duygusal bağlılık boyutunun örgütsel bağlılığı ölçmede yeterli bir değişken olduğu gözlemlenmiş, bağımsız değişkenlerle arasındaki ilişki yapılan regresyon analiziyle değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde, duygusal bağlılığa etki eden faktörlerden en açıklayıcı değeri alan değişken olarak durumsal kültür faktörleri tespit edilmiş, % 52 oranında duygusal bağlılığa etki ettiği gözlemlenmiştir. ( $R^2 = 0,52$ ,  $F = 21,36$ ,  $p = ,00$ )

Araştırma uygulanan kurumun güçlü ve yerleşik bir örgüt kültürüne sahip olmasıyla birlikte, örgüt içinde örgütsel ve durumsal kültürel değerlerin bireylerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiş, yapılan analizlerde örgüt kültürünün içinde bulunduğu ortamda örgütsel bağlılığa olumlu yönde etki ettiği yönünde bulgular temin edilmiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütlerin başarı yönelimli bir vizyona sahip olabilmelerinde örgütsel bağlılık ölçülerini geliştirebilecek güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Günümüzde, çok uluslu işletmelerin kurulması ve çok farklı kültürel ortamlarda iş yapma zorunluluğunun doğmasıyla birlikte, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konuları örgüt yönetimlerinde stratejik bir faktör olarak yerini almıştır.

Örgüt kültürü, bir örgütü şekillendiren ve ona hayat vererek rakipleri arasında ona fark edilme şansı yaratabilecek önemli bir etkidir. Örgüt kültürünün öneminin anlaşılması örgütlerde insana önem verilmesinin gelişim aşaması olmaktadır. Örgüt içinde çeşitli kültürlerden koparak bir araya gelmiş bireylerin oluşturduğu, kendi kültürlerinden farklı olarak bir bütünü oluşturmalarının sonucunda ortak değerlerinin birleştiği kültür bileşkesi, örgüt kültürünü ifade eder. Örgütlerin kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabilmeleri açısından işlerlik kazandıracakları plan, program, politika, strateji, çalışma ilkeleri, kurallar, roller ve geleneklerinden oluşmuş destekleyici unsurlarla birlikte bir kültürel kimlik sahibi olmaları gerekmektedir. Bu noktada örgüt kültürü, işletmeleri diğer örgütlerden farklılaştırarak, kendine özgü bir kimlik statüsü kazandıran kültürel unsurların tümünü ifade etmesi açısından önem arz etmektedir.

Örgüt kültürünün işletmelerce güçlendirilmesi ve işletme için avantaj yaratacak şekilde kullanılması günümüzde önem kazanmış ve işletmeler açısından rekabet avantajı sağlar hale gelmiştir. Örgüt kültürünün işletmenin amaç ve politikalarına uyarlanması, veya örgütün kendi kültürüne uygun amaç ve politikaların geliştirilmesi; örgüt üyelerinin örgütün hedeflerini benimsemesini, uyumlu ve etkin örgüt faaliyetleri gerçekleştirmesini, verimlilik gibi temel ve istendik amaçların yerine getirilmesini kolaylaştırarak, çalışanlarda sürekli bir örgütsel bağlılık tutumu yaratılmasını sağlar. Çalışanlarına etkin bir örgüt kültürü yaratarak, sağlıklı ve sürekli bir örgütsel bağlılık tutumu yaratabilmiş işletmeler rakipleri karşısında daha güçlü bir konumdadırlar.

Kütahya Belediyesi bünyesinde çalışan 57 birey üzerinde uygulanan bu araştırma çalışması sonucunda, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim incelenmiş, kavramlar arasındaki ilişkinin boyutları, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi, kurum personeli bünyesinde uygulanan anket taraması yöntemiyle irdelenmeye çalışılmıştır. Kütahya Belediyesi bünyesinde ankete katılan bireylerin örgüte yönelik düşünceleri sosyal bilimler alanında geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçekleri ile, likert tipi cümlelere verilen yanıtlarla beş dereceli bir skalaya bağlı olarak ölçülmüştür. Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirlik alfa değerleri; örgüt kültürü için 0,90, örgütsel bağlılık için 0,79 cronbach alfa değeri olarak tespit edilmiştir.

Araştırma yöntemi sonucunda temel ve alt hipotezler test edilmiş, araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri frekans dağılımları şeklinde belirtilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde ankete katılan Kütahya Belediyesi personelinin % 86'lık büyük bir kısmı erkeklerden oluşmakta, % 14'ünü kadın personel oluşturmaktadır. 19 ile 53 yaş grubundan oluşan personel kadrosunun yaş ortalaması 34, çoğunluğu ise 45 yaş grubu oluşturmaktadır. Medeni durumlarına bakıldığında, %82,5'i evli, % 15,8'i bekar, % 1,8'lik kısmı ise boşanmış durumdadır. Kurum personelinin eğitim düzeyine bakıldığında, çalışanların % 31,6'lık kısmı lise, % 15,8'lik kısmı meslek lisesi, % 17,5'lik kısmı yüksekokul, % 22,8'lik kısmı üniversite, % 1,8'lik kısmı ise yüksek lisans eğitimi almış bulunmaktadır. Araştırmaya katılan belediye personelinin görevli buldukları departmanlar % 5,3 Satın Alma Müdürlüğü, % 10,5 Özel Kalem Müdürlüğü, % 8,8 Fen İşleri Müdürlüğü, % 19,3 Gelir Müdürlüğü, % 1,8 Veteriner Müdürlüğü, % 5,3 Personel Müdürlüğü, % 3,5 Genel Tahakkuk Servisi, % 5,3 Sağlık İşleri Servisi, % 8,8 Zabıta Servisi, % 8,8 Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Servisi, % 3,5 Kamu Riyaset Servisi, % 3,5 Hesap İşleri Servisi, % 1,8 Hukuk İşleri Servisi, % 1,8 Emlak Ç.T.V. Tahakkuk Servisi, % 1,8 Sosyal Hizmetler Servisi, % 3,5 Gelir Tahakkuk Servisi, % 1,8 Bilgi İşlem Servisi, % 1,8 İktisat İşleri Servisi, % 1,8 İmar İşleri Servisi, % 1,8 Su, Abone ve Savaş İşlemleri Servisi birimlerinden oluşmaktadır. Belediye personelinin ilgili birimlerde görevli buldukları pozisyonlar ise, % 3,5 ile Müdür, % 5,3 ile İnşaat Mühendisi, % 21,1 Memur, % 3,5 Zabıta, % 1,8 Muhasebeci, % 5,3 Büro Memuru, % 5,3 Tahsildar-Vezne, % 12,3 Bilgisayar İşletmeni,

% 7,0 Sekreter, % 3,5 Çevre Sağlık Teknikeri, % 1,8 İnşaat Teknikeri, % 5,3 Şef, % 1,8 Formen, % 1,8 Tanıtım ve Bilgilendirme Görevlisi, % 15,8 İşçi, % 1,8 Eleman, % 3,5 Odacı ünvanları oluşturmaktadır.

Çalışanların çalıştıkları kurum hakkındaki algıları üzerine yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görevde çalışma süresi ve hizmet süresi, başka kurumda çalışmış olma ve kurumda kalma isteği gibi durumların etkisi araştırılmıştır. Tespit edilen sonuçlarda, Kütahya Belediyesi personelinin çalışma süresine göre elde edilen frekans ve yüzdelik oranlarına bakıldığında, personelin toplam hizmet süresi açısından görevlerine yönelik olarak genel bir tecrübe ve deneyim sahibi oldukları görülmektedir. Kütahya Belediyesi personelinin % 64,9'u daha önce başka bir kurumda çalıştığını, %35,1'i ise daha önce başka bir kurumda çalışmadığını belirtmiştir. Belediye bünyesinde çalışan personelin, kurumda kalma isteklerine ilişkin görüşlerine istinaden edinilen bulgular, % 70,2 ile "evet", % 14,0 ile "hayır", % 15,8 "kararsızım" ifadeleriyle belirlenmiştir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık faktörleri arasındaki ilişki ve boyutları tespit edebilmek için korelasyon, regresyon ve Anova testleri uygulanmış, elde edilen bulgular örgüt kültürü boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini değerlendirmeye yönelik hipotezler açısından yeterli olarak kabul edilmiştir.

Araştırmadaki sınırlılıklar, kullanılan anket tekniğinin özellikleri, uygulandığı Kütahya Belediyesi bünyesinde çalışmanın yapıldığı zaman dilimi içerisindeki görev yapan çalışanlar, toplam nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği ile, araştırmacının kendi olanakları kapsamında sınırlı olmaktadır. Ayrıca, sosyal bilimler alanındaki genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir.

Araştırmada uygulanan analiz değerlendirmelerinde, kurum personelinin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkla ilgili düşünce ve değer yargıları saptanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, anket formu uygulanan bireyler açısından kurum bünyesinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık tutumları arasında büyük oranda olumlu yönde ilişkilerin varlığı gözlenmiştir.

Kurum çalışanlarının örgüt kültürü açısından olumlu görüş beyan ettikleri konular genel olarak, örgüt içi bütünleşme duygusuna önem verdikleri, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerden memnun oldukları, örgütsel amaçlarla bütünleştikleri, yönetime güven duydukları, işbirliği ve dayanışmaya önem verdikleri, terfi etme olanaklarına sahip oldukları, örgütteki normlara değer verdikleri, örgütsel değerleri benimsedikleri, özerklik anlayışının kısmen varlığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Kurum çalışanlarının örgütsel bağlılık açısından olumlu yönde görüş beyan ettikleri konular ise, kendilerini kurumun başarılı olabilmesi için beklenenin ötesinde çaba göstermeye istekli olma, örgütsel ortam algılarına göre çalıştıkları kurumu benimseyip, genel bir bağlılık normu taşıdıkları, değer yargılarının örgütün değer yargılarıyla örtüştüğünü düşünmeleri, kurumda çalışıyor olmaktan gurur duymaları, kurum bünyesinde mesleklerini devam ettirmekten memnun oldukları, kurum misyonu ve vizyonunun çalışanlar arasında olumlu algılanması ve benimsenmesi yönünde görüşler yer almaktadır.

Çalışanların örgüt kültürü açısından olumsuz görüşleri arasında, ücret politikası konusunda genel olarak tatminsizlik yaşadıkları, yeterli olmamakla birlikte genel bir intibayla insan kaynakları yönetimine ve sağlıklı bir ast üst ilişkisinin olmadığı yönündeki görüşleri, yönetime ulaşma konusunda olumsuz düşünceleri, ekip çalışmasına önem verilmediği, sosyal aktivitelerin düzenlenmesi konusundaki tatminsizlikleri, beklentilerine kurum yönetiminin genel bir düzeyde cevap verebildiği, olanakların kısıtlı olması yönünde görüş belirtmişlerdir. Çalışanların örgütsel bağlılık açısından olumsuz görüşleri arasında ise, başka bir kurumda çalışma düşünceleri, personel politikası konusundaki şüpheli ve kararsız görüşleri, kurumda çalışmaya devam etme konusundaki belirsizlikleri, kurumun personel politikası konusundaki genel olarak kararsız düşünceler taşıdıkları yönünde bulgular elde edilmiştir.

Çalışan personelin çalıştıkları kurumun sahip olduğu örgüt kültürü hakkındaki algıları, tutumları ile örgüte karşı geliştirdikleri duygusal ve davranışsal bağlılık dereceleri arasındaki bağlantılar incelenmiş, edinilen bulgular örgüt kültürü boyutlarının çalışanların duygusal bağlılığı, işletmeye değer yönünden bağlılığı, ve davranışsal bağlılığını etkileyen önemli bir unsur olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Güçlü bir örgüt kültürünün, gerek örgüt içindeki bireylerin çalıştıkları ortamı benimsemeleri gerekse, işe karşı olumlu tutum geliştirmeleri ve yüksek bir oranda örgütsel bağlılığa sahip olmaları üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, örgüt yönetimlerinin çalışanlar arasında beşeri ilişkileri dinamik tutarak, örgüt kültürünü güçlendirmesinin örgütsel bağlılığın geliştirilmesi açısından önemi ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerde rekabet avantajı yaratmak, örgütsel faaliyetlerin verimliliğini arttırmak ve işletmelerdeki insan kaynakları yönetiminin etkinleştirilmesini sağlamak, büyük oranda çalışanlarda örgütsel bağlılık normu kazandırmaktan geçmektedir. Bu nedenle örgüte yüksek bağlılık duyan çalışanlar, bağlılık normu taşımayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler.

Örgütler iş yaşamındaki gereksinimlerini karşılayacak şekilde kültürlerini oluşturmalıdırlar. Örgüt kültürü çalışanlara örgütün misyonu, vizyonu, örgütteki güç ve yetki paylaşımının niteliği, iletişimin boyutu, firmanın dünyaya bakış açısı hakkında bilgiler veren bir araç konumundadır. Günümüz örgütleri açısından, örgüte mutlak bağlılık duyan çalışanlara sahip olmanın büyük avantajları bulunmaktadır.

Güçlü bir örgüt kültürünün, çalışanlar arasında benimsenmesi sonucunda, motivasyon, verimlilik ve başarının artacağı bir gerçektir. Örgüt kültürünün güçlendirilmesi için iletişimin, sosyal ilişkilerin, ekip çalışmasının sağlanması gerekmektedir. Bu noktada büyük çaba örgüt yönetimlerine düşmektedir. Dolayısıyla, güçlü bir örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın oluşmasında temel teşkil etmektedir.

Örgüt yönetimlerinin çalışanlarında sürekli bir bağlılık normu yaratabilmeleri açısından şu önerilerde bulunulabilir; örgüt içinde kültürel ölçütlere değer verilmeli, bireylerin yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamlar yaratılmalı, çalışanların yaratıcı ve başarılı olmaları teşvik edilmeli, titiz ve özverili çalışmalarından dolayı ödüllendirilmeleri sağlanmalıdır. Önemli kararlarda çalışanların fikirleri de göz önünde tutulmalı, işgörenlere söz hakkı tanınmalı, görevlerin yerine getirilmesinde çalışanlara büyük ölçüde özerklik tanınmalıdır. Uygulanan yönetim politikalarında adaletli olunmalı, çalışan haklarının gözetilmesi, örgüt üyeleri arasında rekabetle

işbirliği açısından iyi bir denge kurulmasının sağlanması, hoşgörülü bir çalışma ortamının yaratılması, iş dışı sosyal faaliyetlerin de organize edilmesi, çalışanların bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri uygun işlerde çalıştırılmaları gerekmektedir.

Çalışanlara yaptıkları işin örgüt ve toplum için önemli olduğunun hissettirilmesi, esnek bir tarzda kültürel denetim biçiminin tercih edilmesi, çalışanların çıkarlarının gözetildiği ve her çalışana birey olarak değer verildiği bir örgüt kültürünün yaratılması, çalışanlar arasında uyum ve ahenk ortamı oluşturulması gerekliliği olarak sıralanabilir.

**EKLER**



## EK - 1

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

Bu anket formu, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programında “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri” konulu akademik tez çalışmasına yönelik olarak gerekli verilerin toplanması amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilen bulgular bilimsel amaçlar için kullanılacağından dolayı isim yazmanız gerekmemektedir.

Değerli katkılarınız için teşekkürlerimi arz ederim.

**Araştırma Sorumlusu**

**Tuğba TİRYAKİ**

**Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme-Yönetim Organizasyon A.B.D.**

**BÖLÜM A : Demografik Özellikler**

Lütfen, aşağıdakilerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Diğer sorularda ise boşlukları okunaklı bir şekilde doldurarak belirtiniz.

1. Cinsiyet :  Bay  Bayan
2. Yaşınız : .....
3. Medeni Durum :  Evli  Bekar  Boşanmış  Dul
4. Eğitim Durumu :  İlköğretim  Lise  Meslek Lisesi  
 Yüksekokul  Üniversite  Yüksek Lisans  Doktora
5. Görevli Olduğunuz Departman / Birim : .....
6. Görevli Olduğunuz Pozisyon / Ünvanınız : .....
7. Kütahya Belediyesi’ndeki Toplam Hizmet Süreniz : ..... Yıl
8. Halen Bulduğunuz Ünvandaki Hizmet Süreniz : ..... Yıl
9. Daha önce başka bir işletmede / kurumda çalıştınız mı?  Evet  Hayır
10. Kütahya Belediyesi’nde emekli oluncaya kadar çalışmayı düşünüyor musunuz?  
 Evet  Hayır  Kararsızım

## BÖLÜM B : Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sorular

Lütfen, aşağıdaki yargılardan size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.

- Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

2. Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.

- Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

3. İşyerimin amaçları ile benim amaçlarım aynıdır.

- Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

4. Çalıştığım işyeri yönetimi güvene dayalı, şeffaf ve açık ilişkiler kurulmasını destekler.

- Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

5. Kurumda çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır.

- Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

6. İşimde terfi etme olanakları vardır.

- Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

7. İşyerimde uymam gereken kurallar resmi olarak tarafıma bildirilmiştir.

- Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

8. Çalışma ortamı beklentilerimi karşılamaktadır.

- Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

9. Çalıştığım kurum kendine özgü gelenekçi değerlerini korumaktadır.

- Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

10. Kurum çalışanları için düzenli aralıklarla toplantı, kokteyl ve geziler gibi sosyal aktiviteler düzenlenir.

- Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

11. İşyerimde çalışanlar yönetime her zaman kolaylıkla ulaşabilir.

- Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

12. Çalıştığım işyerinde ekip çalışmasına önem verilmektedir.

- Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

13. İşimle ilgili getirdiğim iyileştirme önerilerim dikkate alınır.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

14. Çalıştığım kurumda sağlıklı bir ast üst ilişkisi vardır.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

15. İşyerimde uygulanan ücret belirleme politikası bana göre adildir.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

16. İşyerimde insan kaynaklarına ve yönetime önem verilmektedir.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

17. Bu kurumda kalmak istememde görevli bulunduğum meslek / pozisyon tanımının önemi büyüktür.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

18. Çalıştığım kurumun başarılı olabilmesine katkıda bulunabilmek için, benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye istekliyim.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

19. Arkadaşlarıma, Kütahya Belediyesi'nin, çalışılabilecek en iyi kurum olduğunu söylerim.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

20. Kütahya Belediyesi'ne karşı çok az bağlılık hissediyorum.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

21. Kütahya Belediyesi'nde çalışmayı sürdürmek için, hemen her türlü görevi kabul ederim.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

22. Kendi değerlerimle, çalıştığım kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

23. Başkalarına, Kütahya Belediyesi'nde çalıştığımı söylemekten gurur duyarım.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

24. Yaptığım işin türü aynı olduğu sürece başka bir kurumda da çalışabilirim.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

25. Kütahya Belediyesi, işverimi yönünden personelin yapabileceğinin en iyisini yapmasına olanak sağlar.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

26. Şu anki durumumda meydana gelebilecek en ufak bir değişme, Kütahya Belediyesi'nden ayrılmama neden olabilir.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

27. İşe girerken incelediğim seçenekler arasından bu kurumu tercih ettiğim için çok memnunum.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

28. Çalıştığım kuruma sonuna kadar bağlanmak bana fazla bir yarar sağlamaz.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

29. Kütahya Belediyesi'nin, çalışanlarıyla ilgili olarak yürüttüğü personel politikasına genellikle katılmam.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

30. Çalıştığım kurumun geleceğiyle, gerçekten ilgileniyorum.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

31. Bana göre, bu kurum çalışılacak kurumların en iyisidir.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

32. Kütahya Belediyesi'nde çalışmaya karar vermek benim açımdan kesin bir hataydı.

Kesinlikle Katılıyorum.  Kısmen Katılıyorum.  Kararsızım.  Kısmen Katılmıyorum.  Kesinlikle Katılmıyorum.

ZAMANINIZI AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

**EK – 2****ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONNAIRE  
(OCQ)**

1. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.
2. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.
3. I feel very little loyalty to this organization.
4. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.
5. I find that my values and the organization's values are very similar.
6. I am proud to tell others that I am part of this organization.
7. I could just as well be working for a different organization as long as the type of work were similar.
8. This organization really inspires the best in the way of job performance.
9. It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization.
10. I am extremely glad I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.
11. There's not much to be gained by sticking with this organization indefinitely.
12. Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees.
13. I really care about the fate of this organization.
14. For me, this is the best of all organizations for which to work.
15. Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part.



## EK - 4

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SORULARININ GÜVENİLİRLİK TESTİ

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

| R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A ) |         |                                          |                 |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------|-----------------|
| 1.                                                                      | V18     | İşe sarılma, performans                  |                 |
| 2.                                                                      | V19     | Örgütle özdeşleşme                       |                 |
| 3.                                                                      | V20     | Düşük bağlılık göstergesi                |                 |
| 4.                                                                      | V21     | Örgütsel sadakat duygusu                 |                 |
| 5.                                                                      | V22     | İçselleştirme boyutu                     |                 |
| 6.                                                                      | V23     | Örgütle gurur duyma                      |                 |
| 7.                                                                      | V24     | Diğer tekliflere açık olunması           |                 |
| 8.                                                                      | V25     | Örgütsel ortam algısı                    |                 |
| 9.                                                                      | V26     | Örgütte kalma isteksizliği               |                 |
| 10.                                                                     | V27     | örgütsel iklimin yeterliliği             |                 |
| 11.                                                                     | V28     | çalışanların kişisel bağlılık düşünceler |                 |
| 12.                                                                     | V29     | i.k.y.ne güven                           |                 |
| 13.                                                                     | V30     | örgütsel vizyon algısı                   |                 |
| 14.                                                                     | V31     | örgütsel vatandaşlık, sahiplenme         |                 |
| 15.                                                                     | V32     | içten denetim odağı                      |                 |
|                                                                         |         | Mean                                     | Std Dev         |
| 1.                                                                      | V18     | 1,1579                                   | ,4924           |
| 2.                                                                      | V19     | 1,2632                                   | ,5833           |
| 3.                                                                      | V20     | 1,6842                                   | ,8272           |
| 4.                                                                      | V21     | 1,4211                                   | ,6253           |
| 5.                                                                      | V22     | 1,8596                                   | ,7425           |
| 6.                                                                      | V23     | 1,3860                                   | ,6197           |
| 7.                                                                      | V24     | 4,1754                                   | ,7820           |
| 8.                                                                      | V25     | 2,5263                                   | 1,4029          |
| 9.                                                                      | V26     | 4,5088                                   | ,5708           |
| 10.                                                                     | V27     | 1,2982                                   | ,6537           |
| 11.                                                                     | V28     | 4,3158                                   | ,7358           |
| 12.                                                                     | V29     | 1,6316                                   | ,6977           |
| 13.                                                                     | V30     | 1,5439                                   | ,8675           |
| 14.                                                                     | V31     | 1,5263                                   | ,7816           |
| 15.                                                                     | V32     | 4,7544                                   | ,5099           |
|                                                                         |         |                                          | Cases           |
| 1.                                                                      | V18     |                                          | 57,0            |
| 2.                                                                      | V19     |                                          | 57,0            |
| 3.                                                                      | V20     |                                          | 57,0            |
| 4.                                                                      | V21     |                                          | 57,0            |
| 5.                                                                      | V22     |                                          | 57,0            |
| 6.                                                                      | V23     |                                          | 57,0            |
| 7.                                                                      | V24     |                                          | 57,0            |
| 8.                                                                      | V25     |                                          | 57,0            |
| 9.                                                                      | V26     |                                          | 57,0            |
| 10.                                                                     | V27     |                                          | 57,0            |
| 11.                                                                     | V28     |                                          | 57,0            |
| 12.                                                                     | V29     |                                          | 57,0            |
| 13.                                                                     | V30     |                                          | 57,0            |
| 14.                                                                     | V31     |                                          | 57,0            |
| 15.                                                                     | V32     |                                          | 57,0            |
|                                                                         |         |                                          | N of            |
| Statistics for                                                          | Mean    | Variance                                 | Std Dev         |
| SCALE                                                                   | 35,0526 | 32,9436                                  | 5,7397          |
|                                                                         |         |                                          | Variables       |
|                                                                         |         |                                          | 15              |
| R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A ) |         |                                          |                 |
| Item-total Statistics                                                   |         |                                          |                 |
|                                                                         | Scale   | Scale                                    | Corrected       |
|                                                                         | Mean    | Variance                                 | Item-           |
|                                                                         | if Item | if Item                                  | Total           |
|                                                                         | Deleted | Deleted                                  | Correlation     |
| V18                                                                     | 33,8947 | 29,6673                                  | ,5656           |
| V19                                                                     | 33,7895 | 29,2763                                  | ,5271           |
| V20                                                                     | 33,3684 | 27,9511                                  | ,4926           |
| V21                                                                     | 33,6316 | 29,6297                                  | ,4294           |
| V22                                                                     | 33,1930 | 29,1942                                  | ,3985           |
| V23                                                                     | 33,6667 | 28,6190                                  | ,5943           |
| V24                                                                     | 30,8772 | 29,4668                                  | ,3375           |
| V25                                                                     | 32,5263 | 24,8252                                  | ,4400           |
| V26                                                                     | 30,5439 | 30,7168                                  | ,3005           |
| V27                                                                     | 33,7544 | 29,4743                                  | ,4286           |
| V28                                                                     | 30,7368 | 30,1617                                  | ,2772           |
| V29                                                                     | 33,4211 | 30,7481                                  | ,2208           |
| V30                                                                     | 33,5088 | 26,9687                                  | ,5796           |
| V31                                                                     | 33,5263 | 27,3966                                  | ,6033           |
| V32                                                                     | 30,2982 | 32,7487                                  | -,0112          |
| Reliability Coefficients                                                |         |                                          |                 |
| N of Cases =                                                            | 57,0    |                                          | N of Items = 15 |
| Alpha =                                                                 | ,7925   |                                          |                 |

## EK - 5

## ÖRGÜTSEL-GÖREVSSEL KÜLTÜR FAKTÖRLERİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

|    |     |                                    |
|----|-----|------------------------------------|
| 1. | V6  | ilerleme olanakları                |
| 2. | V8  | Beklentilerin karşılanma derecesi  |
| 3. | V11 | Yatay-dikey işbirliği, entegrasyon |
| 4. | V13 | Görevsel özerklik, katılım         |
| 5. | V14 | Ast-üst ilişkisi                   |
| 6. | V15 | Ödeme eşitliği                     |
| 7. | V16 | Örgütsel Anlayış                   |
| 8. | V17 | Görev kimliğinin açıklığı          |

|    |     | Mean   | Std Dev | Cases |
|----|-----|--------|---------|-------|
| 1. | V6  | 2,8421 | 1,6234  | 57,0  |
| 2. | V8  | 2,8772 | 1,5008  | 57,0  |
| 3. | V11 | 2,4386 | 1,4641  | 57,0  |
| 4. | V13 | 2,7368 | 1,5414  | 57,0  |
| 5. | V14 | 2,3333 | 1,4184  | 57,0  |
| 6. | V15 | 3,9649 | 1,4634  | 57,0  |
| 7. | V16 | 3,2281 | 1,3890  | 57,0  |
| 8. | V17 | 2,4737 | 1,3772  | 57,0  |

| Statistics for | Mean    | Variance | Std Dev | N of Variables |
|----------------|---------|----------|---------|----------------|
| SCALE          | 22,8947 | 71,9173  | 8,4804  | 8              |

## Item-total Statistics

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| V6  | 20,0526                    | 55,1222                        | ,5874                            | ,8545                 |
| V8  | 20,0175                    | 54,5890                        | ,6798                            | ,8432                 |
| V11 | 20,4561                    | 56,2168                        | ,6175                            | ,8503                 |
| V13 | 20,1579                    | 52,3853                        | ,7689                            | ,8324                 |
| V14 | 20,5614                    | 56,5721                        | ,6249                            | ,8496                 |
| V15 | 18,9298                    | 59,7807                        | ,4417                            | ,8691                 |
| V16 | 19,6667                    | 56,7262                        | ,6339                            | ,8488                 |
| V17 | 20,4211                    | 57,4981                        | ,5996                            | ,8524                 |

## Reliability Coefficients

|              |       |              |   |
|--------------|-------|--------------|---|
| N of Cases = | 57,0  | N of Items = | 8 |
| Alpha =      | ,8666 |              |   |





## EK - 6

## DUYGUSAL BAĞLILIK FAKTÖRLERİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

|    |     |                                  |
|----|-----|----------------------------------|
| 1. | V18 | işe sarılma, performans          |
| 2. | V19 | Örgütle özdeşleşme               |
| 3. | V21 | Örgütsel sadakat duygusu         |
| 4. | V22 | İçselleştirme boyutu             |
| 5. | V23 | Örgütle gurur duyma              |
| 6. | V25 | Örgütsel ortam algısı            |
| 7. | V27 | örgütsel iklimin yeterliliği     |
| 8. | V30 | örgütsel vizyon algısı           |
| 9. | V31 | örgütsel vatandaşlık, sahiplenme |

|    |     | Mean   | Std Dev | Cases |
|----|-----|--------|---------|-------|
| 1. | V18 | 1,1579 | ,4924   | 57,0  |
| 2. | V19 | 1,2632 | ,5833   | 57,0  |
| 3. | V21 | 1,4211 | ,6253   | 57,0  |
| 4. | V22 | 1,8596 | ,7425   | 57,0  |
| 5. | V23 | 1,3860 | ,6197   | 57,0  |
| 6. | V25 | 2,5263 | 1,4029  | 57,0  |
| 7. | V27 | 1,2982 | ,6537   | 57,0  |
| 8. | V30 | 1,5439 | ,8675   | 57,0  |
| 9. | V31 | 1,5263 | ,7816   | 57,0  |

| Statistics for | Mean    | Variance | Std Dev | N of           |
|----------------|---------|----------|---------|----------------|
| SCALE          | 13,9825 | 19,6961  | 4,4380  | Variables<br>9 |

Item-total Statistics

|     | Scale<br>Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance<br>if Item<br>Deleted | Corrected<br>Item-<br>Total<br>Correlation | Alpha<br>if Item<br>Deleted |
|-----|-------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|
| V18 | 12,8246                             | 16,8258                                 | ,6505                                      | ,7743                       |
| V19 | 12,7193                             | 16,7769                                 | ,5397                                      | ,7799                       |
| V21 | 12,5614                             | 17,1435                                 | ,4175                                      | ,7911                       |
| V22 | 12,1228                             | 16,5382                                 | ,4316                                      | ,7893                       |
| V23 | 12,5965                             | 15,9950                                 | ,6691                                      | ,7653                       |
| V25 | 11,4561                             | 13,1811                                 | ,4464                                      | ,8221                       |
| V27 | 12,6842                             | 16,7914                                 | ,4624                                      | ,7862                       |
| V30 | 12,4386                             | 14,7506                                 | ,6293                                      | ,7620                       |
| V31 | 12,4561                             | 15,5382                                 | ,5756                                      | ,7709                       |

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 57,0

N of Items = 9

Alpha = ,8013

## DEVAM BAĞLILIK FAKTÖRLERİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

### R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

|    |     |                                          |
|----|-----|------------------------------------------|
| 1. | V24 | Diğer tekliflere açık olunması           |
| 2. | V26 | Örgütte kalma isteksizliği               |
| 3. | V28 | çalışanların kişisel bağlılık düşünceler |

|    |     | Mean   | Std Dev | Cases |
|----|-----|--------|---------|-------|
| 1. | V24 | 4,1754 | ,7820   | 57,0  |
| 2. | V26 | 4,5088 | ,5708   | 57,0  |
| 3. | V28 | 4,3158 | ,7358   | 57,0  |

|                      | Mean    | Variance | Std Dev | N of Variables |
|----------------------|---------|----------|---------|----------------|
| Statistics for SCALE | 13,0000 | 2,8929   | 1,7008  | 3              |

#### Item-total Statistics

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| V24 | 8,8246                     | 1,2187                         | ,6155                            | ,5769                 |
| V26 | 8,4912                     | 1,7187                         | ,5669                            | ,6584                 |
| V28 | 8,6842                     | 1,4342                         | ,5205                            | ,6929                 |

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 57,0

N of Items = 3

Alpha = ,7333

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

AKAT İlter-BUDAK Gönül-BUDAK Gülay, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.

AKINCI Beril, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yay., 1998.

ALTUN Sadegül Akbaba, **Örgüt Sağlığı**, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

AŞKUN İnal Cem, **İşgören**, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, No:207, Eskişehir, 1978.

AYDIN Mustafa, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1991.

BALAY Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, Kasım 2000.

BALCI Ali, **Örgütsel Sosyalleşme**, Pegem Yayınları, Ankara, 2000.

BAŞARAN İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.

BERBEROĞLU Güneş N., **Karşılaştırmalı Yönetim**, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları, Eskişehir, 1991.

BOZKURT Tülay, **İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yay., 2. Baskı, İstanbul, 2000.

ÇELİK Vehbi, **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2000.

ÇETİN Münevver Ö., **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, Ağustos 2004.

DAFT Richard L., **Management**, Second Edition, The Dryden Press, 1991.

DOĞAN İsmail, **Sosyoloji, Kavramlar ve Sorunlar**, Pegem A Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara, Ağustos 2002.

ELIOT T. S., **Kültür Üzerine Düşünceler**, (Çev. Sevim Kantarcıoğlu), Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1981.

- ERDEM Ferda, **İşletme Kültürü**, Ankara:Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniv., İ.İ.B.F. Yay., 1996.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 7. Baskı, İstanbul, 2001.
- EREN Erol-TİMUR Necdet, **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniv. Yay., No:967.
- ERTÜRK Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995.
- GARİH Üzeyir, **İş Hayatında Motivasyon**, Hayat Yay., İstanbul, 2000.
- GEYLAN Ramazan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:968, Eskişehir, Şubat 2001.
- GOFFEE Rob-JONES Gareth, **Kurum Kültürü**, (Çev. Kıvanç Kutmandu), Media Cat Kitapları, Ankara, 2000.
- GRIFFIN Ricky W.-MOORHEAD Gregory, **Organizational Behavior**, Managing People and Organizations, Organization Culture, Arizona State University, Fifth Edition, Chapter 18, 1998.
- GÜRDAL Sahavet, **Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar**, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul, 1997.
- GÜRGEN Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- GÜVENÇ Bozkurt, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, 1991.
- \_\_\_\_\_, **Kültürün Abc'si**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1997.
- HOFSTEDE Geert, **Cultures And Organizations**, Intercultural Cooperation and Its Importance For Survival, Software of the Mind, Author of Culture's Consequences, Harper Collins Business, McGraw-Hill International-U.K., 1994.
- İNCE Mehmet-GÜL Hasan, **Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma**, Çizgi Yayınları, Nisan 2005.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995.
- \_\_\_\_\_, **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon, Davranış**, İstanbul, 1993.

- KOONTZ Harold ve Diğerleri, **Essential of Management**, Mc Graw-Hill Inc., 1986.
- KOZLU Cem, **Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, Bilkom Yayınları, İstanbul, 1986.
- KURTULMUŞ Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm, Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Boyutuyla**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**, The Environmental Context Of Organizational Behavior: Organizational Culture, Sixth Edition, Part 6, Mc Graw-Hill. Inc., Singapore, 1992.
- MALINOWSKI Bronislav, **İnsan ve Kültür**, (Çev. Fatih Gümüş), V Yayınları, Ankara, 1990.
- NOE Raymond A., **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, (Çev. Canan Çetin), 1. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.
- OKAY Ayla, **Kurum Kimliği**, Media Cat Kitapları, Ankara, 2000.
- ONAL Güngör, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, Haziran 1998.
- ÖĞÜT Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- ÖZALP İnan, **İşletme Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000.
- ÖZALP İ.-PAKSOY M.-ACAR C., **Örgütsel İletişim**, Anadolu Üniv. Yay., No:964, Eskişehir, 14 Kasım 2001.
- ÖZDEMİR Servet, **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Pegem A Yayıncılık, 4. Baskı, 2000.
- ÖZDÖNMEZ M.-AKESEN A.-EKİZOĞLU A., **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü. Basımevi, 1998.
- ÖZKALP Enver-KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniv. Yay., S.923, Eskişehir, 2001.
- PEHLİVAN İnayet, **İş Yaşamında Stres**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.
- PIERNEY Elizabeth, **İş Ahlakı**, (Çev. Günhan Günay), Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- ROBBINS P. Stephen, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, USA, 1989.

- SABUNCUOĞLU Zeyyat-TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Bursa, 1998.
- SARGUT A. Selami, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, V Yayınları, Ankara, 1994.
- SCHEIN Edgar H., **Örgütsel Psikoloji**, (Çev. Aylin Sağtür, Şan Özalp), Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, N.167, Eskişehir, 1976.
- \_\_\_\_\_, **Organizational Culture and Leadership**, The Levels Of Culture, Jossey-Bass A Wiley Imprint, Third Edition, Part 2, USA., 2004.
- ŞİŞMAN Mehmet, **Örgüt Kültürü, Eskişehir İl Merkezinde İlkokullarda Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, S.732, No:39, Eskişehir, Mart 1994.
- \_\_\_\_\_, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, Temmuz 2002.
- TERZİ Ali Rıza, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- TEVRÜZ Suna, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği Yay., Ankara, 1996.
- TEZCAN Mahmut, **Kültür ve Kişilik**, Bilim Yayınları, Ankara, 1987.
- TİKİCİ Mehmet-DENİZ Mehmet, **Örgütsel Davranış**, Enstitü Yayıncılık, Malatya, Kasım 1991.
- TOKAT Bülent, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, D.P.Ü., İ.İ.B.F. Yayınları, Kütahya, 1998, No:6.
- TOKAT Bülent-AŞKUN İnal Cem, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eğitsel Yay., İstanbul, 2003.
- TOKAT Bülent-ŞERBETÇİ Derya, **İşletmecilik Bilgisi**, Avcı Ofset, İstanbul, 1998.
- TÜRENGÜL Mustafa, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Kütahya, 1998.
- UNUTKAN Göksel Ataman, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.
- VAROL Muharrem, **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1993.
- VURAL Z. Akıncı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 2003.

WADSWORTH Walter J., **Liderlik Atak Yöneticinin Rehberi**, (Çev. E. Sabri Yarmalı), Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.

## TEZLER

GÖKMEN Süheyla, **İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, S.B.E., Ankara, Şubat 1996.

GÖNENLİ A. Aycan, **Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Anatolia Seramik A.Ş.'de Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.P.Ü., S.B.E., Kütahya, 2004.

KAMA Bülent, **Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.P.Ü., S.B.E., Kütahya, 2005.

SÖKMEN Alptekin, **Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, S.B.E., Ankara, 2000.

ŞEKERCİLEROĞLU Mehmet, **İnsan Kaynaklarının Etkinliğinde Örgüt Kültürünün Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.P.Ü., S.B.E., Kütahya, 2001.

## MAKALELER

ACUNER Taner, "Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik", **Dokuz Eylül Üniv., S.B.E. Dergisi**, C.2, S.2, 2000.



- AKBABA Atilla, “Örgütsel Kültür”, **Dokuz Eylül Üniv., S.B.E. Dergisi**, C.4, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/2002sayi3PDF/akbaba.pdf>, (10.10.2004).
- ALLEN N. J.-MEYER J. P., “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Volume 63, N.1, 1990.
- ALTINTAŞ Füsün Ç., “Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.3, S.1, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=105](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=105), (20.07.2005).
- ARSLAN Nagehan Talat, “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi**, C.9, S.1, 2004.
- ASTARLIOĞLU Sabri, “Örgüt Tasarımı”, **Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VIII, S.1-2, Kasım 1987.
- ATAY Osman, “Örgüt Kültürü ve Süreci”, **Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.16, S.3, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>, (01.11.2004).
- AY Canan-ÜNAL Aylin, “Pazarlama ve Örgüt Kültürü”, **Celal Bayar Üniv., İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, S.5, Manisa, 1999.
- AYCAN Zeynep, “Motivasyon, Kariyer Seçimi ve İdeal Lider Özellikleri”, **Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı Yay.**, <http://www.insankaynaklari.com>, (09.10.2005).
- AYTAÇ Tufan, “Okul vizyonu nedir, nasıl geliştirilir”, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, 2000.
- AYTAÇ Serpil, “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2003, C.5, S.2, <http://www.isguc.org>, (27.12.2004).
- \_\_\_\_\_, “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.3, S.1, <http://www.isguc.org/saytac2.htm>, (25.07.2005).

- \_\_\_\_\_, “İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.4, S.1,  
[http://www.isguc.org/arc\\_view.php](http://www.isguc.org/arc_view.php)., (05.10.2005).
- AYTAÇ Ömer, “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, **Fırat Üniv., Sosyal Bilimler Dergisi**, C.XIV, S.1, Elazığ, Ocak 2004.
- BAYSAL A. C.-PAKSOY M., “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Nisan 1999, C.28, S.1, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan99/meyer.htm>., (01.01.2005).
- BERBEROĞLU Güneş N., “Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı”, **Anadolu Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VIII, S.1-2, 1990.
- BERBEROĞLU G. N.-BESLER S.-TONUS H. Z., “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, **Anadolu Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XIV, S.1-2, 1998.
- CENGİZ A. Ayşe, “Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniv., İ.İ.B.F. Yayınları, Antalya, No:4, 23-25 Mayıs 2002.
- 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**, S.6, C.1, 2005.
- CEYLAN Adnan-DEMİRCAN Nigar, “Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **İ.Ü., İşletme Fakültesi Dergisi**, [http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002/nisan20024/dergi\\_nisan\\_200212.html](http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002/nisan20024/dergi_nisan_200212.html)., (01.02.2005).
- ÇAĞLAR İrfan, “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, **Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.3, S.3, 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.

- ÇAMBEL Mustafa, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Toplam Kalite Eğitim El Kitabı**, Elazığ Defterdarlığı Eğitim Yayınları, Bölüm III, 2002,  
[http://www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/elazig/toplamkal\\_dosyalar/toplamkaliteegitimelkitabı.htm](http://www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/elazig/toplamkal_dosyalar/toplamkaliteegitimelkitabı.htm)., (01.05.2005).
- ÇEÇEN Anıl, “Kültür Yönetimi”, **TODAİE Dergisi**, C.18, S.2, Haziran 1985.
- ÇELİK Vehbi, “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., S.1, 1993.
- ÇELTEK Evrim, “Motivasyon Yönetimi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.1,  
[http://www.isguc.org/arc\\_view.php](http://www.isguc.org/arc_view.php)., (20.08.2005).
- ÇÖL Güner, “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.2,  
<http://www.isguc.org/printout.php?id=228>., (03.10.2005).
- \_\_\_\_\_, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.2,  
[http://www.isguc.org/arc\\_view.php](http://www.isguc.org/arc_view.php)., (15.01.2005).
- DAILEY R. C.-KIRK D. J., “Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intend to turnover” , **Human Relations**, Volume 45, N.3, 1992.
- DOĞAN Özgür-ERDOĞMUŞ Nihat, “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, **Bilgi Yönetimi**,  
[http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php](http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php)., (04.10.2005).
- DUYAL Evrim, “Halkla İlişkiler Yönetimi Kapsamında Örgütlerde İletişim”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, S.2,  
[http://www.isguc.org/halkla\\_iliskiler.php](http://www.isguc.org/halkla_iliskiler.php)., (10.10.2004).
- DUYGULU Ercan, “Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarıdaki Rolü”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.5, S.1,  
[http://www.isguc.org/orgutsel\\_basari.php](http://www.isguc.org/orgutsel_basari.php)., (20.11.2004).
- ERBESLER Ayfer, “Bir Örgüt = Bir ( Ekonomik + Sosyal ) Sistemdir”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., S.4, 1989.

- ERDİL Oya ve Diğerleri, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniv. Dergisi**, 2004, [http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt\\_5\\_sayi\\_1/M00102.PDF](http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_5_sayi_1/M00102.PDF), (09.10.2005).
- ERDİL O.-KESKİN H., “Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi, ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Nisan 2003, C.32, S.1, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2003/imagepages/image14.html>, (10.04.2005).
- ERDOĞMUŞ Nihat, “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitim İhtiyaç Analizlerinin Kullanılması”, **İnsan Kaynakları ve Yönetim Danışmanlığı Yay.**, <http://www.iky.com.tr>, (01.06.2005).
- EREN E.-ALPKAN L.-ERGÜN E., “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İşsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, **Doğuş Üniv., S.B.E. Dergisi**, C.4, S. 1, 2003.
- ERGENELİ Azize-ARI Güler Sağlam, “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, **Ankara Üniv., S.B.F. Dergisi**, C.60, S.1, Ocak-Mart 2005.
- ERGÜL Bülent, **Örgütsel Bağlılık**, Trakya Üniversitesi, S.B.E., İşletme Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Programı Seminer Çalışması, <http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc>, (25.10.2004).
- ERKMEN T.-ORDUN G., “Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 24-26 Mayıs 2001, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/kongrebook/7/kongre20.htm>, (10.01.2005).
- ERKMEN Turhan-ŞENCAN Hüner, “Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C.23, S.2, Kasım 1994.
- GAGLIARDI Pasqual, “The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework”, **Organization Studies**, İtalya, 1986.

- GEL Oğuz C., “Bağlılık Unsuru Olarak Eğitim ve Kişisel Gelişim”,  
**Bilgi Yönetimi**,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=311.](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=311.),  
 (20.12.2004).
- GENÇ Nurullah, “Örgüt Kültürünün Oluşumu, Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkileri”, **Atatürk Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi**, C.10, S.1-2, 1993.
- GÜÇLÜ Nezahat, “Örgüt Kültürü”, **Kırgızistan Türkiye-Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf.>, (20.08.2005).
- GÜRÇAY Cemile, “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.3, S.1, [www.isguc.org/cemile\\_gurcay1.php.](http://www.isguc.org/cemile_gurcay1.php.), (20.10.2004).
- HALİS M.-NAKTİYOK A., “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler, Ampirik Bir Araştırma”, **Yüzüncü Yıl Üniv., S.B.E. Dergisi**, S.2, 2001.
- İBİCİOĞLU Hasan, “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.15, S.1, İzmir, 2000.
- İNCE Mehmet-BEDÜK Aykut-AYDOĞAN Enver, “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, **Selçuk Üniv., S.B.E. Dergisi**, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/rte/RTE.>, (09.10.2005).
- İNCELER Serap-ALTUN Sadegül A., “Örgüt Kültürü ve İklimi”, **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, A.İ.B.Ü. Eğitim Fakültesi Seminer Çalışması, [http://saa.ibu.edu.tr/Serap\\_files/frame.htm.](http://saa.ibu.edu.tr/Serap_files/frame.htm.), (01.01.2005).
- İNCİR Gülten, “Güdülenme (Motivasyon) Kuramlarına Toplu Bakış”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., C.14, S.1, 1985.
- İŞCAN Ömer F.-NAKTİYOK Atılhan, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”,

- Ankara Üniv. Sosyal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, C.59, S.1,  
[http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi\\_makale.php](http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi_makale.php), (01.10.2005).
- İZBUL Yalçın, “Kültür ve Kültürel Süreçler”, <http://www.oursworld.net/bilim-arastirma/kultur/kultur/kultur.htm>, (01.06.2005).
- KIREL Çiğdem, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini, İş Bağlılığı İlişkisi”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C.28, S.2, Kasım 1999.
- KİNYAZ Tuna ve Diğerleri, “Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniv., İ.İ.B.F. Yay., No:4, 23-25 Mayıs 2002.
- KOZAK Meryem A.-GÜÇLÜ Hatice, “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.5, S.1,  
[http://www.isguc.org/degisim\\_yonetimi.php](http://www.isguc.org/degisim_yonetimi.php), (05.08.2005).
- KÖSE S.-KARTAL B.-KAYALI N., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi**, Ocak-Haziran 2003,  
<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi20/kose.pdf>, (10.01.2005).
- LOSCOCO K. A., “Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison Of Women And Men”, **Work and Occupations**, Volume 17, N.2, 1990.
- MILLER D.-VRIES K. D., “Personality, Culture and Organization”, **Academy of Management Review**, V.11-2, 1986.
- OBSTROFF C., “The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational-Level Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Volume 77, 1992.
- OKTAY Ercan-GÜL Hasan, “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Selçuk Üniv., S.B.E. Dergisi**, S.10, Konya, 2003.

- O'REILLY C., "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", **Psychological Dimensions of Organizational Behavior**, B. M. Staw, New Jersey: Prentice Hall, Second Edition, 1995.
- ÖKTEM M. Kemal ve Diğerleri, "Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma", **Hacettepe Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi**, Journal Economics and Administrative Sciences, C.21, S.1, 2003.
- ÖRS Mukaddes ve Diğerleri, "Antalya Tıp Fak. Hastanesi'nde, Antalya SSK Hastanesi'nde ve Antalya Devlet Hastanesi'nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi", **Ankara Üniv. Tıp Fak. Mecmuası**, Ankara, C.36, S.4, 2000.
- ÖRÜCÜ Edip-AYHAN Nuray, "Örgüt Kültürü ( Muğla Üniversitesi Örneği )", **Osmangazi Üniv., Sosyal Bilimler Dergisi**, S.2, Eskişehir, 2001.
- ÖZBEK Ferhat, "İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.1, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=201.](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=201.), (04.10.2005).
- ÖZDEMİR S., "Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, 1995.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi**, S.20, Ocak-Haziran 2003.
- \_\_\_\_\_, "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi**, <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi21/mozdeveci.pdf.>, (04.10.2005).
- ÖZGENER Şevki, "Bir Kalite Güdüsünün Yaratılmasında Şirket Kültürünün Rolü", **Erciyes Üniv., Nevşehir İ.İ.B.F. Yay.**, <http://bahadirakin.tripod.com /kalitegudusu. htm.>, (20.12.2004).

- ÖZKALP Enver, “Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler”, **Anadolu Üniv., Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, C.1, S.2, Eskişehir, Kış 1995.
- ÖZKAMALI Mine, “Toplam Kalite Yönetimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, <http://rehberlikservisi.com/read.asp?id=21.>, (10.10.2005).
- ÖZKAN Yelda, “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.1, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php.](http://www.isguc.org/arc_view.php.), (25.12.2004).
- ÖZKAYA Ş. Sibel, “Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri”, **T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Yayınları**, <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/ozelsayiekim/sibel.htm.>, (08.11.2004).
- ÖZSOY S. A.-ERGÜL Ş.-BAYIK A., “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.2, <http://www.isguc.org.>, (01.01.2005).
- TAŞTAN Seçil, “İşletme ve Çevre İlişkileri”, **Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kişisel Web Sitesi, <http://www.humanresourcesfocus.com/yonorg01.org.>, (01.06.2005).
- ÜÇOK Ö. Tengiz, “20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme”, **Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Bahar 2000, C.2, S.1, <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/2105.pdf.>, (24.12.2004).
- PEKŞEN G.-ORUÇ B., “Etkin Örgüt Yapısının Belirlenmesinde Rol Oynayan Faktörler: Örgüt Kültürü ve Yapısı”, **Özyazılım Bilgisayar ve Danışmanlık Hizmetleri Yayınları**, Özgür Akın Web Sitesi, 2004, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.htm.>, (10.10.2004).
- POLAT Seçkin, “Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları Sistemleri İlişkisi”, **Mercek Dergisi**, Ekim 2004, Yıl:9, S.36.
- POUNDER Diana G., “Teacher Teams: Exploring Job Characteristics, And Related Outcomes of Work Group Enhancement”, **Educational Administration Quarterly**, August 1999.
- RANDALL D. M., “Commitment and Organization: The Organizational Man Revisited”, **Academy of Management Review**, V.12, N.1, 1987.



- SAFRAN Barış, “Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi”, **Bilgi Yönetimi**, [http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=566.](http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=566.), (04.10.2005).
- SAPANCALI Faruk, “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., S.4, 1993.
- SARGUT A. Selami, “Liderlik Kuramları İçin Bağlamsal Bir Çerçeve: Kültürler Arası Bir Yaklaşım”, **TODAİE Dergisi**, C.29, S.4, Aralık 1996.
- SPREITZER G. M., “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, **Academy of Management Journal**, V.38, N.5, 1995.
- STUMPF S. A.-HARTMAN K., “Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal”, **Academy of Management Journal**, Volume 27, N.2, 1984.
- ŞAHİN İsmet-ESATOĞLU Afsun Ezel, “Bir Üniversite Hastanesi Destek Hizmetlerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, **Sağlık Bilgi Erişim Merkezi Web Sayfaları**, [http://www.sabem.saglik.gov.tr/forum/ezadmin/htmlarea/files/documents/989\\_4orgutsel\\_baglilic.pdf.](http://www.sabem.saglik.gov.tr/forum/ezadmin/htmlarea/files/documents/989_4orgutsel_baglilic.pdf.), (01.10.2005).
- ŞİMŞEK Levent, “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., S.2, 1995.
- TAK Bilçin-AYDEMİR Adem, “İş Tasarım Sistemi, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniv., İ.İ.B.F. Yay., No:4, 23-25 Mayıs 2002.
- TAŞKIN Erdoğan, “İşletmelerde Etkin İletişim”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., S.3, 1992.
- THOMAS K. W.-VELTHOUSE B. A., “Cognitive Elements Of Empowerment: An ‘Interpretive’ Model Of Intrinsic Task Motivation”, **Academy of Management Review**, V.15, N.4.
- TRICE M. Harrison-BEYER M. Janice, “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials”, **Academy Of Management Review**, V.9, N.4, 1984.

- TÜRK Ahmet, “Eğitimcilerin Dünyası, Örgüt Kültürü ve İklimi”, **Öğretmenlik-Makaleler**, <http://www.geocities.com/ahmetturk2006/makale/oki.htm>., (15.12.2004).
- YALÇIN Azmi, İPLİK Fatma Nur, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniv., S.B.E. Dergisi / e-dergi**, 2005, C.14, S.1, <http://sosyalsbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.221.pdf>., (02.10.2005).
- YILDIRIM Halit, “Uygarlık, Kültür ve İnsanlık”, [http://www.historicalsense.com/Archive\\_1.htm](http://www.historicalsense.com/Archive_1.htm)., (01.06.2005).
- YILMAZ C.-KESKİN 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**, <http://isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/42/kongre12.htm>., (10.03.2005).
- YÜKSEL İhsan, “İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi”, **Atatürk Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi**, Journal of Economics and Administrative Sciences, C.17, S.1-2, Nisan 2003.
- \_\_\_\_\_, “Bilgisayar İşletmenlerinin Öznel Yorgunluk Belirtileri ile İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi”, **Hacettepe Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.19, S.2, 2001.
- VATAN Fahriye ve Diğerleri, “Ege Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Yaşamlarına ve Örgütsel Gereksinimlerine İlişkin Değerlendirmeleri”, **Ege Üniv. Yay.**, <http://www.med.ege.edu.tr/~hemsirey/c8.doc>., (09.10.2005).
- WIENER Y., “Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Review**, Volume 7, N.3, 1982.

**DİĞER WEB KAYNAKLARI**

İNSANKAYNAKLARI.COM İÇERİK EKİBİ, “Çalışanların Tutumları, İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, **Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı Yay.**, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564.>, (20.09.2004).

KÜTAHYA BELEDİYESİ RESMİ WEB SİTESİ,  
<http://www.kutahya.bel.tr.>, (25.09.2005).

MEGAHAS.COM İÇERİK EKİBİ, “Çatışma ve Çatışma Yönetimi”, **Megahas Yönetim Danışmanlık**,  
<http://www.megahas.com.tr/yonetim/catismayonetimi.htm.>, (05.10.2005).

SOSYALHİZMETUZMANI.ORG İÇERİK EKİBİ,  
<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/temelkavram.htm.>, (05.10.2005).

**DİZİN****-A-**

Allen ve Meyer..... 108, 115  
 Alt Kültür..... 8  
 Artefaktlar..... 49

**-B-**

Bağlılık..... 83, 86,  
 87, 88, 89, 90, 91, 94, 95, 96, 97, 98,  
 99, 100, 101, 104, 107, 108, 109, 111,  
 115, 122, 125, 126, 127, 129, 130,  
 134, 135, 136, 138, 140, 148, 152,  
 173, 180, 185, 189, 191, 193, 194,  
 195, 197, 198, 199

Beyer..... 51, 53

**-C-**

Cinsiyet..... 123, 127, 174, 193

**-Ç-**

Çalışma Süresi..... 130, 179

**-D-**

Değerler..... 6, 46, 47, 48, 49, 64

Devam Bağlılığı..... 110, 115

Duygusal Bağlılık..... 109, 110,  
 115, 197, 198, 199

Düşük Örgütsel Bağlılık..... 120

**-E-**

Estetik..... 7, 47

**-G-**

Güçlendirme..... 86, 148, 149

**-H-**

Hofstede..... 5, 66, 67

**-I-**

İlımlı Örgütsel Bağlılık..... 121

**-İ-**

İşin Motivasyon Potansiyeli..... 98, 109

İşten Ayrılma Niyeti..... 87, 101

**-K-**

Katılım..... 156

Kültür..... 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12,  
 19, 20, 21, 22, 23, 27, 36, 55, 56, 58,  
 68, 69, 70, 131, 133, 197, 198, 199

Kültürün Sınıflandırılması..... 8

**-M-**

Motivasyon..... 78, 79, 80, 98, 109, 155

Mowday..... 89, 98,  
 102, 117, 123, 138, 173

**-N-**

Normatif Bağlılık..... 111, 115

**-Ö-**

Örgüt, 2, 3, 4, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,  
 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28,  
 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38,  
 41, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 51, 52, 53,  
 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63,  
 64, 65, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 75, 76,  
 77, 78, 81, 82, 83, 88, 89, 92, 93, 94,  
 96, 98, 108, 109, 112, 113, 114, 118,  
 119, 122, 130, 133, 135, 136, 137,  
 138, 139, 141, 142, 144, 147, 148,  
 150, 151, 153, 154, 159, 160, 164,  
 166, 167, 170, 171, 172, 180, 181,  
 188, 189, 190, 200

Örgüt İklimi..... 35, 38

Örgüt Kültürü..... 2, 3, 11,  
 12, 18, 20, 21, 24, 25, 26, 28, 29, 30,  
 31, 35, 36, 37, 38, 45, 54, 57, 58, 60,  
 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 76, 109,  
 136, 148, 180, 181, 189, 190

Örgütsel Bağdaşımılık..... 151

Örgütsel Bağlılık..... 86, 87,  
 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 98,  
 99, 100, 101, 107, 108, 109, 113, 120,  
 121, 123, 125, 126, 127, 129, 130,  
 134, 135, 136, 138, 140, 148, 152,  
 173, 180, 185, 189, 191, 192, 193,  
 194, 195, 197

Örgütsel İletişim..... 28, 74, 75, 92

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı... 95, 96

Örgütsel-Kültür Faktörleri..... 131

**-P-**

Paradigmatik Uyum..... 94, 113

Psikolojik Sözleşme..... 160

**-R-**

Ritueller..... 53

**-S-**

Semboller..... 6, 53, 54

**-T-**

Takım Çalışması..... 144, 145

Törenler..... 51

**-W-**

Waterman..... 24

**-Y-**

Yönetim Tarzı..... 24, 155, 163

Yüksek Örgütsel Bağlılık..... 121