

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖĞRETİM
ÜYELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep KESKİN

(Y1212.040033)

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Temmuz, 2015



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.040033 numaralı öğrencisi Zeynep KESKİN'in "ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖĞRETİM ÜYELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 10.07.2015 tarih ve 2015/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından BAŞARILI ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak KABUL edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :28/08/2015

- 1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY
2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Mustafa Nafiz DURU
3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP

(Handwritten signatures of Prof. Dr. Salih Güney, Prof. Dr. Mustafa Nafiz Duru, and Prof. Dr. Akın Marşap)

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Uygulama Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

(09/07/2015)

Zeynep KESKİN

ÖNSÖZ

Günümüzde insan faktörü rekabet ortamındaki örgütler için oldukça önemlidir. Örgütler daha fazla kar ve pazar payı elde etmek için diğer örgütlerle rekabet etmek zorundadırlar. Bu nedenle pazarda çalışabilecek insanlara eskisinden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Bu örgütlerden hangisi insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanırsa, o örgüt sürekliliğini devam ettirecek ve piyasada rakiplerine karşı büyük bir avantaj sağlayacaktır.

İnsan kaynağının etkin kullanılmasında örgüt kültürü ve örgüte bağlılık oldukça önemli araçlardır. Her örgütte kültür ve bağlılık kavramları farklı şekillerde ortaya çıkar ve uygun bir ortam oluşturulduğunda örgütün geleceğine olumlu katkı sağladıkları tartışılmaz bir gerçek oluşturur.

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ile örgüte bağlılık kavramlarını çeşitli yönleriyle incelemek ve aralarındaki ilişkiyi bir vakıf üniversitesinde ortaya koymaktır. Araştırma ile örnek aldığımız vakıf üniversitesinde ki akademik personelin kendilerini kurumun bir parçası olarak gördüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, üyesi olmaktan gurur duyduğum aileme teşekkür eder çalışmanın ilgililere yararlı olmasını temenni ederim.

Temmuz 2015

Zeynep KESKİN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	xi
ABSTRACT.....	xii
1.GİRİŞ.....	1
1.1 Çalışmanın Konusu	1
1.2 Tezin Amacı	2
1.3 Literatür Araştırması	2
2.1 Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı.....	3
2.2 Örgüt Kültürünün Önemi	5
2.2.1 Örgüt kültürünün çalışanlar açısından önemi	5
2.2.2 Örgüt kültürünün işletmeler açısından önemi	6
2.3 Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	7
2.4 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	9
2.5 Örgüt Kültürünün Temel Boyutları.....	10
Normlar ve Standartlar:.....	10
Güç ve Otorite	10
İşlev –Yapı:	10
Bağlılık ve Moral:	10
2.6 Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri.....	11
2.6.1 Dil.....	11
2.6.2 Semboller	11
2.6.3 Değerler.....	12
2.6.4 Normlar	12
2.6.5 Kahramanlar.....	13
2.6.6 Ayinler	13
2.6.7 Ritüeller.....	13
2.6.8 Mitler.....	14
2.6.9 Seremoni ve törenler	14
2.6.10 Liderlik biçimi.....	15
2.7 Örgüt Kültürünün Çeşitleri Ve Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler	15
2.7.1 Örgüt kültürünün çeşitleri	15
2.7.1.1 Alt kültür - baskın kültür.....	15
2.7.1.2 Güçlü kültür - Zayıf kültür.....	16

2.7.1.3 Şebekeleşmiş-çıkarıcı-toplumcu ve parçalı kültür	17
2.7.1.4 Akademi-kale-klüp ve takım kültürleri	18
Akademi kültürü:	18
Kale kültürü:.....	18
Kulüp kültürü:.....	19
Takım kültürü:	19
2.8 Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler	19
2.8.1 Genel kültür (Toplumsal kültür)	19
2.8.2 Örgütün sosyal çevresi	20
2.8.3 Örgütün kurucuları, yöneticileri ve liderleri	21
2.8.4 Örgütün tarihi	21
2.8.5 Örgütün büyüklüğü	21
2.8.6 Örgütün teknolojik yapısı.....	21
2.8.7 Örgütün amaç ve hedefleri	22
2.8.8 Örgütte çalışanlar	22
2.9 Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Örgütsel Süreçler ve Örgüt Kültürünün Değişim Süreci	22
2.9.1 Örgüt kültürünün ilişkili olduğu örgütsel süreçler	22
2.9.1.1 Örgüt kültürü ve örgüt iklimi	22
2.9.1.2 Örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim.....	23
2.9.1.3 Örgüt kültürü ve örgüt içi sosyalleşme	23
2.9.1.4 Örgüt kültürü ve örgütsel etkinlik	24
2.9.1.5 Örgüt kültürü ve örgütsel liderlik.....	24
2.9.1.6 Örgüt kültürünün değişim süreci.....	24
2.10 Örgüt Kültürü Konusunda Geliştirilen Modeller	25
2.10.1 Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü modeli	25
2.10.1.1 Sert erkek maço kültürü	26
2.10.1.2 Sıkı çalış/sert oyna kültürü	26
2.10.1.3 Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü.....	26
2.10.1.4 Süreç kültürü	27
2.10.2 Parsons'un örgüt kültürü modeli	27
2.10.3 Handy'in örgüt kültürü modeli	28
2.10.3.1 Güç kültürü	28
2.10.3.2 Rol kültürü	28
2.10.3.3 Görev kültürü	29
2.10.3.4. Birey kültürü	29
2.10.4 Schein'nin örgüt kültürü modeli	29
2.10.5 Kirsch ve Trux'un örgüt kültürü modeli	30
2.10.5.1 Muhafazakâr tutumlar	31
2.10.5.2 Yenilikçi tutumlar	31
2.10.5.3 Liberal analizci tutumlar	31
2.10.6 Graves' in örgüt kültürü modeli	31
2.10.6.1 Barbar kültürü	31

2.10.6.2 Monarşik kültür	32
2.10.6.3 Başkanlık Kültürü	32
2.10.6.4 Paranoyak kültür	32
2.10.7 Hood' un örgüt kültürü modeli	33
2.10.7.1 Hiyerarşik kültür	33
2.10.7.2 Kaderci kültür.....	33
2.10.7.3 Bireyci kültür	33
2.10.7.4 Eşitlikçi kültür	33
2.10.8 Geert Hofstede'nin örgüt kültürü modeli.....	33
2.10.8.1 Güç mesafesi boyutu	34
2.10.8.2 Belirsizlikten kaçınma boyutu.....	35
2.10.8.3. Bireysellik ve toplumsallık boyutu	35
2.10.8.4 Erilik/dişilik özelliği boyutu	36
2.10.9 Bill Schneider'in örgüt kültürü modeli	37
2.10.9.1 Kontrol kültürü.....	37
2.10.9.2 İşbirliği kültürü	37
2.10.9.3 Yetenek kültürü.....	37
2.10.9.4 Gelişme kültürü.....	38
2.10.10 H.İgor Ansoff'un Örgüt Kültürü Modeli	38
2.10.11 K.Manfred Kets De Vries Ve Danny Miller'in örgüt kültürü modeli ..	38
2.10.11.1 Karizmatik örgütsel kültürler	39
2.10.11.2 Paranoid kültürler.....	39
2.10.11.3 Çekinik kültürler	39
2.10.11.4 İhtiyatlı kültürler	39
2.10.11.5 Bürokratik kültürler.....	39
2.10.12 Toyohiro Kono'nun örgüt kültürü modeli	40
2.10.12.1Dinamik (canlı) kültürü tipi	40
2.10.12.2 Lideri izleme ve dinamik (canlı) kültür tipi	40
2.10.12.3 Bürokratik kültür tipi.....	40
2.10.12.4 Hareketsiz (durgun) kültür tipi.....	40
2.10.12.5 Güçlü lider hareketsiz (durgun) kültür tipi.....	40
2.10.13 M. Nirval, K. Sethia ve Mary Ann Von Glinovv'un örgüt kültürü modeli.....	41
2.10.13.1 Anlayışlı kültür	41
2.10.13.2 İlgisiz kültür	41
2.10.13.3 Bütünleyen kültür.....	41
2.10.13.4 Titiz kültür.....	41
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MESLEĞE BAĞLILIKLA FARKI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL BOYUTLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	42
3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	42
3.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi	44
3.2.1 Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi	46

3.2.2 Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi.....	46
3.3 Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı	47
3.4 Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları	47
3.4.1 Uyum boyutu.....	47
3.4.2 Özdeşleşme boyutu	48
3.4.3 İçselleştirme boyutu	48
3.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	48
3.5.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler	49
3.5.1.1 Yaş	49
3.5.1.2 Cinsiyet	49
3.5.1.3 Medeni durum.....	50
3.5.1.4 Hizmet süresi	50
3.5.1.5 Eğitim düzeyi.....	51
3.5.1.6 Ücret.....	51
3.5.1.7 Algılanan yeterlilik	52
3.5.2 Yapılan işle ilgili faktörler	52
3.5.2.1 İşin içeriği	52
3.5.2.2 Beceri çeşitliliği.....	52
3.5.2.3 Özerklik	53
3.5.3 Gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler.....	53
3.5.3.1 Rol belirsizliği.....	53
3.5.3.2 Rol çatışması	53
3.5.4 Örgütsel faktörler	54
3.5.4.1 Örgütsel yapı	54
3.5.4.2 Örgütsel yükselme imkânları	55
3.5.4.3 Örgütsel iletişim biçimi.....	55
3.5.4.4 Örgütsel güvenme	56
3.5.4.5 Örgütsel denetim	56
3.5.4.6 Yönetim tarzı.....	56
3.6 Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler	57
3.6.1 Denetim.....	57
3.6.2 Vizyon.....	57
3.6.3 Takım çalışması	58
3.6.4 Mücadele.....	58
3.6.5 Yapılan işin karşılığını almak	58
3.6.6 Değer verme.....	58
3.6.6 Sağlıklı iletişim	58
3.6.7 Teknoloji	59
3.6.8 Geliştirme.....	59
3.6.9 Örgüt kültürü.....	59
3.7 Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar	59
3.7.1. Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı	59
3.7.1.1 Ahlaki açıdan yakınlaşma.....	60

3.7.1.2 Çıkara dayalı yaklaşım	60
3.7.1.3 Mecburi (yabancılaştırıcı) yaklaşım	60
3.7.2 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	60
3.7.1 Duygusal bağlılık.....	60
3.7.2 Örgütte kalmaya devam etme isteği	61
3.7.3 Normatif bağlılık	61
3.7.3 O'Reilly ve Chatman'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	61
3.7.1 Uyma/itaat	62
3.7.2 Özdeşleşme.....	62
3.7.3 Benimseme	63
3.7.4 Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	63
3.7.4.1 Devamlılık bağlılığı.....	63
3.7.4.2 Kenetlenme bağlılığı.....	63
3.7.4.3 Kontrol bağlılığı	64
3.7.5 Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	64
3.7.6 Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	65
3.7.7 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	65
3.7.7.1 Ahlaki bağlılık	66
3.7.7.2 Çıkarıcı bağlılık	66
3.7.7.3 Yabancılaştırıcı bağlılık.....	66
3.8 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	66
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖĞRETİM ÜYELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA	68
.....	68
4.1 Araştırmanın Amacı.....	68
4.2 Araştırmanın Hipotezleri.....	68
4.3 Anakütle ve Örneklem	69
4.4 Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	69
4.5 Ölçeklerin Güvenilirlik, İç Tutarlılık Ölçütü Değerleri ve Geçerliliği	70
4.6 Araştırmanın Bulguları.....	72
4.6.1 Katılımcıların demografik özelliklerine ait grafikler	72
4.7 Hipotezlerin Testi.....	91
4.7.1 Bağlılık değişkenleri için faktör analizi	91
4.7.2 Kmo Barlett küresellik testi	91
4.7.3 Kültür değişkeni için faktör analizi.....	94
4.7.4 Kültür ve bağlılık değişkenlerinin birlikte faktör analizi.....	96
4.7.5 Hipotezlerin yorumu	98
4.8 Sonuç ve Öneriler.....	100
KAYNAKLAR	103
EKLER	109
ÖZGEÇMİŞ	115

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1: Güçlü ve Zayıf Kültür Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	17
Çizelge 2.2: Parsons'ın "AGIL" Modeli.....	27
Çizelge 4.1: Ölçeklerin Güvenilirlik İstatistiği	71
Çizelge 4.2: Cronbach's Alpha Değerleri.....	71
Çizelge 4.3: Cinsiyete İlişkin Bulgular.....	72
Çizelge 4.4: Yaşa İlişkin Bulgular.....	73
Çizelge 4.5: Medeni Duruma İlişkin Bulgular.....	74
Çizelge 4.6: Görev Dağılımına İlişkin Bulgular	75
Çizelge 4.7: Öğrenim Durumuna İlişkin Bulgular	76
Çizelge 4.8: Unvana İlişkin Bulgular	77
Çizelge 4.9: Çalışma Süresine İlişkin Bulgular.....	78
Çizelge 4.10: Yaş Grupları İle Çalıştığı Üniversiteye Çok Az Bağlılık hissetme Durumu Karşılaştırılması.....	79
Çizelge 4.11: Yaş Grupları İle Kendini Bu Üniversiteye Ait Hissetmeme Durumu Karşılaştırılması.....	80
Çizelge 4.12: Cinsiyet ile Değer Verdiği İnsanlara Bu Üniversitede Görev Yapmalarını Önerme Durumu Karşılaştırılması.....	81
Çizelge 4.13: Cinsiyet İle Kendini Üniversiteye Ait Hissetmeme Durumunun Karşılaştırılması.....	82
Çizelge 4.14: Cinsiyet İle Kendini Kurumun Bir Parçası Olarak Görme Durumu Karşılaştırılması.....	83
Çizelge 4.15: Öğrenim Durumuna Göre Akademisyenleri İlgilendiren Önemli Konularda Üniversite Yönetiminin Aldığı Kararlarla Çoğunlukla Aynı Fikirde Olma Durumunun Karşılaştırılması	84
Çizelge 4.16: Öğrenim Durumu ile Çalıştığım Üniversitede Akademisyenler Kendi Bölümleri Dışındaki Bölümlerin İşleyişlerini İyi Bilme Durumunun Karşılaştırılması.....	85

Çizelge 4.17: Öğrenim Durumu İle Çalıştığım Üniversitede Ast Üst İlişkileri Korunur Durumunun Karşılaştırılması.....	86
Çizelge 4.18: Çalışma Süresi ile Çalıştığım Üniversitede Ast Üst İlişkileri Korunur Durumunun Karşılaştırılması.....	87
Çizelge 4.19: Çalışma Süresi ile Kendimi Bu Üniversiteye Ait Hissetmiyorum Durumunun Karşılaştırılması.....	88
Çizelge 4.20: Çalışma Süresi İle Şimdiki Koşullarda Meydana Gelecek En Ufak Değişiklik Üniversiteden Ayrılmama Sebep Olabilir Durumunun Karşılaştırılması.....	89
Çizelge 4.21: Çalışma Süresi İle Çalıştığım Üniversiteye Çok Az Bağlılık Hissediyorum Durumunun Karşılaştırılması.....	90
Çizelge 4.22: KMO and Bartlett's Test.....	91
Çizelge 4.23: Bağlılık Değişkenlerinin Toplam Varyans Çizelgesi.....	92
Çizelge 4.24: Bağlılık Değişkenlerinin Matrisi.....	93
Çizelge 4.25: KMO and Bartlett's Test.....	94
Çizelge. 4.26: Kültür Değişkenlerinin Toplam Varyans Çizelgesi.....	95
Çizelge 4.27: Kültür Değişkenlerinin Matrisi.....	96
Çizelge 4.28: KMO and Bartlett's Test.....	97
Çizelge 4.29: Bağlılık ve Kültür Değişkenlerini Toplam Varyans Çizelgesi.....	97
Çizelge 4.30: Kültür ve Bağlılık Değişkenlerinin Bileşen Matrisi.....	97

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖĞRETİM ÜYELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

ÖZET

“Kültür” ve “bağlılık”, son yıllarda örgütlerin üzerinde en sık durdukları konular arasında yer almaktadır. Bunun nedeni sürekli gelişen ve değişen dünyadaki rekabet ortamı içinde örgütleri daha fazla kar ve pazar payı için diğerleriyle yarışmaya zorlarken aynı zamanda insan kaynaklarına daha fazla önem vermeye ve yatırım yapmaya, diğer taraftan da mevcut işgücünden azami ölçüde yararlanmaya yönlendirmektedir. Bu durumun sağlanabilmesi içinde örgüt çalışanlarında oluşacak, “örgüt kültürü” ve “örgütsel bağlılık” ile ilgili algıların önemini de artırmıştır.

Bu tez çalışmasında; “örgüt kültürü” ve “örgüte bağlılık” arasındaki ilişkiyi bir vakıf üniversitesi açısından inceleyerek, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın insan kaynaklarının çok önemli olduğu eğitim kurumları açısından önemini vurgulamaktadır. Bu amaca uygun olarak çalışmada, önce örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın kavramsal çerçevesi ele alınmakta, daha sonra bir vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenler ile yürütülen anket çalışmasında elde edilen veriler ile bu kavramlar arasındaki ilişki değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgüte Bağlılık, Eğitim Kurumları

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND
LOYALTY TO THE ORGANIZATION: AN EXAMPLE OF A
FOUNDATION UNIVERSITY’S TEACHING STAFF**

ABSTRACT

“Culture” and “commitment” are among the topics on which organizations dwell the most recently. The reason for this is that organizations are forced to compete against one another for more profit and market share in the competitive environment in the ever developing and changing world and also that they are led to give more importance to human resources and to invest in it while making the most of the present labor force. In order to ensure this situation, the perceptions related to “organization culture” and “organizational commitment” which are to be created in the organization employee are more important than before.

This study lays emphasis on the organization culture and organizational commitment from the point of educational institutions where human resources are highly significant by searching the relation between “organization culture” and “organizational commitment” with regard to a foundation university. Suitable for this purpose, first the conceptual frame of organization culture and organizational commitment is discussed, and then the relation between these concepts and the data derived from the questionnaire study carried out with academicians working in a foundation university is evaluated in the study.

Key Words: Organizational Culture, Organizational Commitment, Educational Organizations

1.GİRİŞ

1.1 Çalışmanın Konusu

Sürekli değişmekte ve gelişmekte olan çevre koşulları ve birçok kısıtlamalar, örgütleri etkin ve aktif olmaya, diğer örgütlerle rekabet etmeye zorlamaktadırlar. Bu tür ortamlarda örgütler devamlılığını sağlamak için ekstra becerilerini geliştirmek ve elindeki mevcut kaynaklarını etkin kullanmak zorundadır. Örgütler için girdiler belirlidir ve aynı sektörlerde faaliyet gösterenler için hizmete dönüşecek girdilerde aynıdır. Bu nedenle benzer ortamlardaki örgütler, farklılık yaratabildikleri takdirde diğer örgütlerden daha ön plana çıkabilecekler ve bu ölçüde de devamlılıklarını ya da karlılıkları arttıracaklardır. Tüm örgütler açısından en önemli girdi kaynağını hala insan faktörü oluşturmaktadır. Günümüzde makineleşme ne kadar da artsa insan örgütler için en önemli ve değerli unsur olma özelliğini sürdürmektedir. Günümüzde çalışanların önemi örgütler tarafından daha fazla dikkat çekmekte ve bu faktörün etkin kullanılması noktasında daha da gayret sarf edilmektedirler. İnsan faktörünün etkin kullanılması noktasında ise, ‘örgüt kültürü’ ve ‘örgüte bağlılık’ gibi sosyal konular daha da önem kazanmıştır. Kültür ve bağlılık gibi konulara önem veren örgütlerin daha fazla başarı elde ettikleri herkes tarafından kabul edilen bir durum haline gelmiştir. Güçlü ve aynı zamanda örgütün bütün çalışanları tarafından benimsenmiş bir kültürün varlığının örgüte olumlu katkılar sağladığı, herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Aynı şekilde çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık düzeyinin yüksek olması, örgütlerin arzu ettikleri durumlar arasındadır. Örgütler açısından çok daha fazla önem ifade eden bu iki unsurun, birbiriyle de etkileşim içinde oldukları düşüncesi çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

1.2 Tezin Amacı

Araştırmanın amacı, bir vakıf üniversitesinin de çalışan akademik personelin cevaplarını örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından değerlendirmek.

1.3 Literatür Araştırması

Çalışmanın birinci bölümünde, örgüt kültürü kavramı tüm yönleriyle anlatılmaya çalışılmış, ilgili tüm literatür taramaları yapılmış, bu kavram üzerine verilebilecek gerekli teorik bilgiler ele alınmıştır. Aynı şekilde ikinci bölümde de, örgüte bağlılık kavramı teorik açıklamalarla ifade edilmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise örgüt kültürü ve örgüte bağlılık kavramları, bir vakıf üniversitesinde bir kısım katılımcıya uygulanan anketlerle somutlaştırılmaya çalışılmıştır.

2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ÖZELLİKLERİ, FONKSİYONLARI, TEMEL BOYUTLARI VE ÖĞELERİ

2.1 Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

İhtiyaçları karşılamak için mal ya da hizmet üretmek amacıyla insanların bir araya geldiği ve yönettiği yapılara örgüt adı verilir. Bu yapılar ekonomik olduğu gibi sosyal, kültürel, askeri, dinsel ve siyasal amaçlıda olabilir (Tutar, 2003:16). Örgütlerde mal ya da hizmetleri üretmek için ayrılan kaynaklar bulunur. Bunlar insan kaynakları finansal ya da materyal kaynaklar diye adlandırılabilir. Örgütler toplumsal ihtiyaçları gidermek için kurulmuş açık ve sosyal birer sistem oldukları için içinde buldukları toplumun yapısından etkilenirler.

Örgüt kavramı konusu sosyoloji, psikoloji, antropoloji, sosyal psikoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi gibi pek çok bilim dalı tarafından incelenmiştir. Örgütler aynı zamanda farklı değer ve inançlara sahip insanları ortak bir amaç için bir araya getiren yapılardır.

Örgüt diğer bir tanımıyla; iki ya da daha fazla kişi tarafından oluşturulan belirli bir faaliyette bulunan sistemlerdir (Efil, 2002:134).

Örgütler birbirleri ve çevreleri ile sürekli etkileşim halinde bulunan açık sistemlerdir. Bu yüzden içinde buldukları toplumdan etkilenmektedirler. Çevresel değişimlere ayak uydurabilmek içinde kendi bünyelerinde değişim yapmak zorundadırlar. Bunu yapamayan örgütler ise başarısız olmaktadır.

Örgütlerin başarıları toplumların gelişmişlik düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Toplumun ihtiyaçları yeni örgütlerin oluşmasına yol açar.

Günümüz toplumlarında bireyler yaşamlarının büyük bir kısmını örgütlerde geçirirler. Örgütler bireylerin yalnızca iş saatleri içerisindeki yaşamlarını değil tüm hayatlarını etkilemektedir. İnsanların her etkinliği örgüt içinde gerçekleştiğinden dolayı gün geçtikçe örgüt sayılarında artış görülmektedir. Bu nedenle nasıl ki toplumların temelinde bir kültürün yattığı biliniyorsa örgütlerinde kendi içlerinde de bir kültürleri oluşmaktadır. Örgüt kültürü işletmenin amacından, misyonundan, çevresinden ortaya çıkar ve çalışanların davranışlarını etkileyen örgütün görünüşünü belirleyen bir yapıya bürünür. Böylelikle her örgütün birbirinden farklı bir kültürü oluşur. Belli bir örgüt içinde gelişen yönetim anlayışı bir başka örgütte olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Örgüt kültürünün üzerinde çok çalışmalar yapıldığı ve değişik boyutlarıyla tartışıldığı, somut bir sonuca varılamadığı bir konu olduğu bilimsel bir gerçektir. Her örgütün kendine ait bir kültürünün olduğu ortak bir sonuçtur.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan bazı tanımlar şöyledir;

Genel tanımlardan biri örgüt kültürünün bir yapı içindeki üyelerin paylaştığı ortak değer, norm, inanç ve anlamların bütünü olduğudur (Özalp, 2001:566)

Örgüt kültürü örgütün nasıl bir stratejik yol izleyeceğini, hedef koyacağını, hedeflerine nasıl ulaşacağını, gelişimini nasıl sürdüreceğini ve bu gelişimi nasıl ölçeceğini, nasıl ürün ve pazar oluşturacağını belirlemeye yarayan bir pusula olarak ta görülebilir. Örgüt kültürü bireylerin bilmediği bir durumla karşılaştıkları zaman nasıl hareket edeceklerine yarayan kurallar bütünüdür (Peters ve Waterman, 1987:383).

Yukarıdaki tanımlar ışığında örgüt kültürünü özetleyecek olursak; bir grup tarafından keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen, yeni üyelere de bir problemle karşılaştıkları zaman yol gösteren varsayımlardır. Örgüt kültürü bir örgütte paylaşılan ortak tarih, değer ve normlar olduğu gibi örgüt faaliyetlerinin nasıl ve ne şekilde yürüdüğünü gösteren kurallar denetimi olarak tanımlanabilir.

Ayrıca bir işletmenin kültürünün oluşabilmesi içinde uzun süreli bir geçmişi ve devamlı çalışanlarının mevcut olması gerekir.

Örgüt kültürünün doğmasındaki en büyük neden 1970'li yılların sonlarına doğru Amerikan ve Avrupa firmalarının pazar paylarını kaybetmeye başlaması artan iflasların ortaya çıkmasıyla birlikte Japon firmalarının hızla yükselişe geçmesi süper güç olmaya yönelmesi, ekonomik başarılarının artması bilim adamlarının dikkatini çekmiş ve bu alanda incelemeler yapmaya başlamışlardır. Bu ilgi örgüt kültürü ile ilgili bir takım kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlar paylaşılan değerler, normlar, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar gibi kavramların gelişimini sağlamış ve işletme içinde yer almaya başlamıştır.

2.2 Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürünün önemi işletmelerde iş hayatına dair tutum ve davranışları geliştirme ve onları koruma açısından etkilidir. Güçlü bir örgüt kültürü işletmelerin rekabet edebilmelerinde etkin bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü işletmelerin amaç, strateji ve politikalarını belirlemede etkili olduğu gibi yöneticilerinde bu stratejiyi izlemelerinde ve işletmelerin başarısını arttırmada çok önemli bir araç olmuştur (Eren, 2002:399).

Etkili ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde yerleşmiş davranış kalıpları mevcuttur. Bu kalıpların oluşmasında örgüt çalışanlarının etkisi olduğu gibi yöneticilerinde oldukça büyük etkisi vardır.

2.2.1 Örgüt kültürünün çalışanlar açısından önemi

Örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan birçok faktör mevcuttur. İşletmenin hangi sektörde faaliyet gösterdiğini belirten ürün, müşteriler, işletmenin büyüklüğü, yerleşim yeri, insan kaynağı, finansı, rekabet koşulları, yönetim yapısı, politikası, haberleşme araçları gibi faktörler örgüt kültürünü oluşturan inançlar, değerler ve varsayımlar sistemini meydana getirirler. Değer, inanç ve varsayımların oluşması sonucu da örgüt kültürü ortaya çıkar (Rowe ve diğerleri, 1989:49).

Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanların neyi nasıl yapmaları gerektiğini gösteren yerleşmiş davranış kalıpları vardır. Bunun aksine zayıf kültüre sahip olan işletmelerde çalışanlar nasıl davranacağını bilemediklerinden dolayı işletmelerde krizlerin oluşmasına neden olabilirler. Bu tarz işletmelerde çalışanlar nasıl

davranılacağı konusunda zaman kaybettikleri için işletmelerin rekabet şansını da zayıflatırlar. Örgüt kültürü ancak iç çevrede uyumu sağladığı takdirde dış çevrede de rekabeti yakalayabilir.

Örgüt kültürü ortak davranış kalıpları, geliştirip ortak değerleri oluşturduğu için; işletmede çalışanlar belirli bir hedefi gerçekleştirmek için birlikte hareket ettiklerinde işletme içinde bir uyum yakalayacaklardır.

İşletme çalışanlarının iyi yönetilmesi ve hedeflenen başarının gerçekleştirilmesi için kültürlerinin yöneticiler tarafından iyi bilinmesi gerekir. Örgütün çalışanları benzer ya da farklı kültürlerin üyelerinden bir araya gelmektedir. Her çalışan örgüte kendi kültürüyle gelir ve diğer çalışanlardan etkilenir. Bu karşılıklı etkileşimde örgütün içinde bulunduğu inanç ve değerler sistemi de etkili olur (Ataman, 2002:510).

2.2.2 Örgüt kültürünün işletmeler açısından önemi

Örgütler hangi amaçla kurulmuş olurlarsa olsunlar ürün ve hizmet üretmek için hammadde, sermaye, bilgi, teknoloji, iş gücü gibi girdilerden yararlanırlar. Örgütlerin kullandığı bu girdilerden beklide en önemlisi diğer tüm girdileri daha etkin biçimde kullanacak ve belli bir örgüt kültürünü oluşturacak olan iş gücü kaynağıdır diğer bir ifade ile insan kaynağı ya da emek girdisidir. Bir örgüt son teknoloji ya da hammadde ve sermayeye sahip olabilir ancak bunu etkin ve verimli bir şekilde kullanacak olan insan kaynağına sahip değilse büyük bir problem ile karşı karşıya gelebilir. Örgütler açısından daha da kötü olan diğer bir durumda kalifiyeli ve yeterince motive edilmemiş örgüte bağlı olmayan bir insan kaynağına sahip olmaktır (Eren, 2002:428).

Bir örgütün kendi kültürünü başarılı bir şekilde yönetmesi ne sadece çalışanların ve yöneticilerin başarı, yetenek, moral ve motivasyonları ile ne de çalışanlardan oluşacak etkili bir grubun varlığı ile mümkün olabilir. Başarı hem bireysel hem de grup süreçlerinin birlikte ele alınması ile yakalanabilir. Örgüt yöneticisi birbirinden çok farklı kültürlerden bir arada bireyleri birbirleri ile kaynaştırabildiği oranda etkin olabilir.

Günümüzde hızla değişen ve gelişen örgütlerde kültür oldukça önemli bir hal almıştır. Örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri hızla değişen iç ve dış çevre

koşullarına uyum sağlayabilmeleri zorunlu olmuştur. Bu nedenle başarıyı yakalayabilmek için örgütlerin kendi kültürlerini iyi bilmeleri ve de iyi yönetmeleri gerekmektedir (Ataman, 2002:520).

Örgütlerinde insanlar gibi birer kişiliği vardır. Bu kişilik örgütte çalışanların tutum ve davranışları hakkında bilgi vermektedir. Yöneticilerde arzu edilen başarıya ulaşabilmek örgütlerin varlığını sürdürebilmek, verimli ve etkin kılabilmek için bu davranışları iyi bilmek ve kültürlerini iyi tanımak zorundadır.

2.3 Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgütte çalışan bireylerin davranışlarını biçimlendiren ve yönlendiren kültürün ne olduğunun iyice öğrenilmesi için özelliklerinin de bilinmesi gerekir. Örgüt kültürünü açıklayan birbirinden farklı bilim olmasına rağmen hepsinin hem fikir olduğu ortak özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir; (Özkalp ve Kirel, 2001:177).

- ✓ Özelliklerden birincisi örgüt içinde paylaşılan ortak değerlerin varlığıdır. Yani çalışanların örgüt içinde hangi davranışın iyi, hangisinin kötü; neyin istenilen ya da istenilmeyen olduğunu bilmesini sağlayan ortak değerler mevcuttur. Buna örnek olarak; bazı örgütlerde müşteriler daima haklıdır kalıbını verebiliriz.
- ✓ Diğer bir ortak özellik ise değerleri olduğu gibi kabul etmektir. Bu değerler herhangi bir kitapta yazılı olmadığı gibi örgütte çalışanlar tarafından kendi kendine geliştirilen fikir ve inançlardan oluşmuştur. Bu durum örgütlerde bazen çalışanlar tarafından anlaşılabilir bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak içinde örgütler açıklama yoluna giderler.
- ✓ Üçüncü ortak özellik ise bu değerlerin çalışanlarda oluşturduğu sembolik anlamlardır. Bu anlamlar çalışanların birbirleriyle kurdukları etkileşim ile öğrenildiklerinden dolayı kendi aralarındaki iletişimi etkiler. Örnek olarak örgütler için önemli olan hikayeler ve efsaneler çalışanlar arasında nesilden nesile aktarılır.

Bu ortak özellikler doğrultusunda bir tanım yapacak olursak. Örgüt kültürü; çalışanlar tarafından oluşturulan bir takım değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir.

Bu özelliklerin yanında örgüt kültürünün aşağıdaki gibi özellikleri de mevcuttur (Alamur, 2005:25-26);

- ✓ Örgüt kültürü öğrenilir: örgüte yeni katılan bireyler örgütün yapısını öğrenmeye çalışırken aynı zamanda örgüt kültürünü de fark eder ve öğrenmeye başlarlar. Örgütte daha önce çalışan kişilerin, yöneticilerin ve örgütün rakiplerinin tecrübeleri yeni başlayan çalışanlar için bir norm ve değer haline dönüşmekte ve öğrenilmesi gereken faktörler haline almaktadır.
- ✓ Örgüt kültürü yol göstericidir: Çalışanların örgüt içindeki ihtiyaçlarını karşılayıcı ve yol gösterici bir rol oynar.
- ✓ Örgüt kültürü birlikteliği kolaylaştırıcıdır: Örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlayacak birlik ruhunu geliştirir.
- ✓ Örgüt kültürü yazılı değildir: Çalışanlar tarafında yaşayarak tecrübe edilmesi yönünden dolayı yazılı bir kural olma özelliği taşımaz.
- ✓ Örgüt kültürü değişebilir: Örgüt içindeki çalışanların değişmesi ile birlikte örgüt kültürü de zaman içinde değişime uğrayabilir. Fakat örgütte ki üst yönetimin değişmesinin yaratacağı kültür değişikliğinin etkisi alt birimde çalışan kişilerin değişmesinden daha etkilidir.
- ✓ Örgüt kültürü üyeler arasında paylaşılr: Doğal olarak yerleşen bir olgu olmadığından kişiler arasında geliştiğinden dolayı etkisi daha kuvvetlidir.
- ✓ Örgüt kültürü örgütün bütününe yöneliktir: Örgüt kültürü genel olarak örgütün bir kademesine değil tüm yapıya aittir. Fakat bazı örgütlerin yapılanmasından dolayı aynı örgüt içinde farklı kültürlerde görülebilir.
- ✓ Örgüt kültüründe yönetici desteği önemlidir: Örgütte çalışan bireylerin katılımı ile doğan kültürü üst yönetiminde desteklemesi önemlidir.

Kısaca örgüt kültürünün özellikleri; yazılı olmayan, bireyler arasında paylaşılan, öğrenilen, zamanla değişebilen, örgütün tamamını kapsayan, yöneticiler tarafından da desteklenen maddeleri gibi sıralanabilir.

2.4 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgütlerin başarısı için örgüt kültürü oldukça önemli bir kavramdır. Örgüt vizyonunun oluşturulması, çalışanlara güven vermesi, çalışanları motive etmesi gibi birçok faktör, örgüt kültürünün önemini göstermektedir. Örgütler açısından örgüt kültürünün fonksiyonları şu şekilde sıralanır (Özgüner, 2011:18-19);

- ✓ Örgüt kültürü, paylaşılan değerlerin çalışanlar tarafında gelecek kuşaklara aktarılmasıyla örgütün sürekliliğini sağlar.
- ✓ Örgütsel kontrol ve koordinasyonu sağlar. Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını kontrol eden bir davranış düzenleyicisi olarak yakından kontrole olan gereksinimi en aza indirerek çalışanlara emirle iş yaptırma tekniğinin yerini almakta, sosyal kontrol aracı olarak yöneticilere yardımcı olmaktadır.
- ✓ Örgüt çalışanlarını motive eder.
- ✓ Örgüt üyeleri için bir özdeşleşme hissi yaratır. Bu durum, bireyin egemen değerlerle ilgili inançlarını kapsamaktadır bunlar işe katılma ve örgüte bağlılık durumu gibidir. Yani, bireyler kendilerini çalıştıkları örgüt ile bütün hissederler.
- ✓ Örgütsel sorunların çözüm yöntemidir. Örgüt kültürü, örgüt içinde ortaya çıkan çeşitli durum veya olayların açıklanmasında ve çözüme kavuşturulmasında örgüt üyeleri için temel unsurdur.
- ✓ Örgüt kültürü, davranışları yönlendiren bir araçtır. Alt birimde çalışanlar çoğu durumda ne yapmaları gerektiğini bilirler. Çünkü örgüt içindeki yol göstericiler çalışanlar tarafından öğrenilmiştir.
- ✓ Örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir. Örgüt kültüründeki değişim çalışanlar tarafından kabul edilmediği takdirde başarısız olur.

- ✓ Örgüt kültürü, örgütsel başarının bir göstergesidir. Örgütü ayakta tutan, örgütte bir kimlik oluşturan, iklim yaratan, motivasyonu artıran, verimliliğini, etkinliği ve devamlılığını sağlayan temel unsur örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürünün fonksiyonları örgütün kültürünü geleceğe taşıyan, çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olan, örgütün üyeleri arasında birlik yaratan, davranışları şekillendiren, örgütün sorunlarının çözümünde etkili olan maddelerden oluşmaktadır diyebiliriz.

2.5 Örgüt Kültürünün Temel Boyutları

Örgüt kültürü hakkında yapılan araştırmalar sonucunda örgüt kültürü bazı temel boyutlara ayrılmıştır. Bu temel boyutları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Güney, 2012:184-185);

- ✓ **-Normlar ve Standartlar:** Bir örgütte üyelerin nasıl çalışacağını belirleyen zaman içinde oluşan sonuca varmak için oluşturulan, yazılı olmayan gayri resmi davranış ve geleneklerdir.
- ✓ **-Güç ve Otorite:** Örgüt yöneticilerinin çalışanları belli bir denetim altında tutarak çalışmaya teşvik etmek, cesaretlendirmek için kullandıkları haklar ve yeteneklerdir.
- ✓ **-İşlev –Yapı:** Örgütteki hiyerarşik yapıyı, astların kimden emir aldığını ve kime karşı sorumlu olduğunu, örgüt çalışanlarının birey ya da grup olarak ayırt edilmelerine yardımcı olan bir sistemdir.
- ✓ **-Bağlılık ve Moral:** Çalışanların kendi aralarında ve örgütle olan özdeşleşmeleridir.
- ✓ **-Geribildirim ve Eleştiri:** Örgütün verimliliğini artırmak amacıyla çalışanların örgütteki güçlü ve zayıf yönleri ilgili kişilere iletmeleridir.
- ✓ **-Amaçlar ve Hedefler:** Örgüt çalışanlarının elde ettikleri sonuçları sahiplenme derecesidir.

Örgüt kültürünün temel boyutlarını özetlemek gerekirse; çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, örgütte yazılı olmayan bazı kuralların mevcut olması, yöneticilerin çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için güç ve otorite

kullanmaları, örgüt çalışanlarının örgütün hiyerarşik yapısı hakkında bilgi sahibi olması ve örgütte başarının sağlanması içinde geribildirim, bağlılık ve moralin yüksek olması gerektiği şeklinde açıklayabiliriz.

2.6 Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Bilim adamları örgüt kültürünün temel öğeleri konusunda birçok araştırma yapmıştır. Bu araştırmalara dayalı olarak birçok öğe belirlemişlerdir. Bu öğelerden bazılarını şöyle açıklayabiliriz.

2.6.1 Dil

Dil bireylerin birbirleriyle iletişim kurmalarını sağlamanın dışında, toplumların yaşam şekli hakkında bilgi veren ve birbirinden ayırt edici özelliği olan kültürün önemli bir unsurudur (Aydemir ve Demirci, 2006:36). Dil örgütte kültürel değerlerin yerleşmesini sağlar.

Her ülkenin kendine ait bir dili olduğu gibi her örgütünde kendi içerisinde çalışanlar ve yöneticiler tarafından anlaşılan yerleşmiş bir dili vardır (Terzi, 2000:55). Örgütlerin kendilerine ait olan bu dile özgü şarkılar, işaretler, metaforlar(mecazlar) ve iş görenlerin kendi aralarında oluşturduğu ve bir anlam yükledikleri dil biçimleri (argo) ifadeler vardır. Örgüt içinde kullanılan bu ifadeler sadece o örgütte bir anlam kazanır, dışarıda kullanılmaz. Çalışanlar bu ifadeleri öğrenerek ve uygulayarak örgütteki kültürü kabul ettiklerini yansıtır. Dil ayrıca örgütteki çalışanları birleştirici bir özelliğe sahiptir.

2.6.2 Semboller

Semboller insanların kolayca hatırlayabileceği ve hafızada kalan özel bir anlam ifade eden biçimsel araçlardır. Sembollere örnek olarak örgütün logosu, bayrağı, ticari unvanları, binaların tasarımı, mobilyaları, ambalajları, çalışanların giysileri, sloganlar, şarkılar verilebilir.

Ayrıca semboller çalışanları heyecandırarak harekete geçiren, sözel ve davranışsal eylemler ve çeşitli fiziki nesnelere

Sembollerini çok önemli ve gerekli yapan, onların karışık mesajları etkili ve ekonomik bir biçimde aktarabilme özelliğine sahip olmasıdır.

Semboller ayrıca örgüt kültürünü pekiştirme görevini yerine getirdiği için çalışanlara neyin önemli olduğunu ve yapılması uygun olan davranışın hangisi olduğu konusunda fikir verirler (Aktan, 2006:16).

2.6.3 Değerler

Değerler örgüt içinde yapılması beklenen ve istenilen davranışların neler olduğunu belirleyen ve kolay değişmeyen inançlardır. Değerler aynı zamanda bilinçli bir şekilde hareket etmek isteyen çalışanların davranışlarını da etkiler.

Değerler örgütsel iyiyi, kötüyü, doğruyu, yanlış tanımlar ve bir standart geliştirir. Aynı zamanda örgüt çalışanın eylemini nitelendirme ve yargılama işlevini de görür, neyi yapıp yapmayacakları konusunda bilgi sahibi olmalarına yarar. Değerler örgütün genel ahlaki kodlarını oluşturur. Örgütteki davranışlara yön veren bir rehberlik görevi gören yazılı olmayan bir sistemden oluşur. Çalışanlar tarafından kabul edilen ve benimsenen temel değerler örgütsel davranış sisteminin bir unsurudur (Aktan, 2006:16-17).

2.6.4 Normlar

Normlar örgütteki insanların sosyalleşme sürecinde kendiliğinden oluşan genel kabul görmüş informel kurallardır. Normlar örgüt içinde yapılması beklenen tavır ve davranışlara yön verir yani örgütte olması gerekenleri ifade eder. Normlar insan ilişkilerini düzenleyici davranışlardır. Bir grubun tüm üyelerince benimsenmesi kolektif bir araç olduğunu gösterir. Normlara uymamak herhangi bir yasal cezayı gerektirmez ancak toplum tarafında tepkiyle karşılaşır (Aktan 2006:16-17).

Normlar çoğu zaman açıkça dile getirilmez yazılı değildir ancak örgütteki davranışlara göre şekillenir. Örneğin, üstlerinle tartışma, kötü haberi veren sen olma şeklinde ki paylaşımlar örgütün normlarına örnek olabilir.

Kısaca normlar sistem tarafından onaylanan genel olarak kabul edilmiş örgütte çalışanlardan yapılması istenen davranışlardır.

2.6.5 Kahramanlar

Örgüt kültürünün en önemli unsurlarından biri de kahramanlardır. Temel değer ve inançlar bir örgüt için nasıl önemliyse kahramanlarda örgüt çalışanlarına örnek olması açısından önem teşkil ederler.

Kahramanlar yaptıkları işlerle örgüt yöneticileri tarafından örnek gösterilen, çalışanlar tarafından da takdir edilen kişilerdir. Kimseyi yönetmeye ya da teşvik etmeye çalışmazlar.

- ✓ Kahramanlar örgütün her kademesinden çıkabilir; örgütün kurucusu, yöneticisi ve hatta alt kademe çalışan bir işçi bile olabilirler. Kahramanlar yapılması zor bir işi başardıkları için kahramandırlar (Kılıç, 2003:44).
- ✓ Kahramanlar örgüt içinde yapılması istenen davranışları sergileyen kişilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998:37).

Örgüt kahramanlarına örnek verecek olursak; Ford için Henry Ford, Microsoft için Bill Gates, Hacettepe Üniversitesi için İhsan Doğramacı örgütsel kahramanlardır (Güney, 2001:181).

Genel olarak söyleyecek olursak; kahramanlar motivasyonları yüksek olan kişilerdir, örgütteki diğer çalışanlar için örnek teşkil ederek onların kuruma bağlılıklarının gelişmesini sağlarlar.

2.6.6 Ayinler

Bir toplumun kültürel değerlerini, normlarını ve inançlarını bireyler arasında yerleştirmek ve pekiştirmek için yapılan davranışlar ve törenlerdir.

2.6.7 Ritüeller

Ritüeller örgüt içinde sürekli tekrarlanarak, üyelerin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için alışkanlık haline gelmiş eylemlerdir.

Ritüeller genellikle yazılı değildir ayrıca kültürel kalıp ve değerleri geliştirirler. Çalışanların davranışlarını örgüt kültürüyle uyumlu hale getirmek için örgütte günlük tekrarlanan davranışlardır. Örneğin bazı örgütlerde çalışanlar birbirlerine hanım ve bey şeklinde hitap ederken bazı örgütlerde de en üst yönetimden en alt kademeye

kadar isimleriyle hitap edilir ya da örgüte yeni başlayan birini tanıtmak amacıyla yapılan toplantılar ritüellere örnek olarak verilebilir (Alamur, 2005:43).

Ritüelleri gruplar kendinden önceki nesilden devralarak gelecek nesillere kısmen değiştirerek devrederler. Ritüeller örgüt içinde standardize edilmiş davranışlardır.

2.6.8 Mitler

Mitler kurum içinde sembolik olarak ifade edilen saygıdeğer ve kutsallık özelliği taşıyan hikâyelerdir. Mitler bir toplumun ya da örgütün düzeni, ilişkileri, yaşayış biçimleri hakkında bilgi verir. Olayları kolay anlama ve zıtlıkları çözme açısından örgüt çalışanlarına yarar sağlar (Doğan, 2007:55). Mitler aynı zamanda bir iletişim aracıdır.

Bir örgütteki çalışanlara, yöneticilere, kuruculara ait ilginç ve farklı öyküler, olaylar zamanla bir mesaja dönüştüğünden mitleşir. Ayrıca örgüte ait bir değerde bir ya da birden fazla kişi tarafından eylem haline geldiğinde de mitler oluşur.

Mitler pozitif ve negatif mit olarak ikiye ayrılırlar. Çalışanlar arasında paylaşıldıklarında örgüte aitlik hissi yaratıyorsa pozitif mittir. Buna karşın olarak örgüt içinde bölünme ya da bir çatışma yaratıyorsa da bu da negatif mit olarak karşımıza çıkar (Erdem ve Özen, 2001:39).

Mitler kurumun geçmişine yönelik olayların abartılı bir şekilde anlatılması sonucu ortaya çıkar. Örgütün dünü, bugünü ve yarını arasında bir köprü görevi görür (Aktan, 2006:18). Örgütün değerlerinin yerleşmesi ve benimsenmesi açısından önemli işleve de sahiptir. Ayrıca örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlı tutmaya yarar.

2.6.9 Seremoni ve törenler

Seremoniler örgüte ait önemli olaylardır. Seremonilerin amacı bir mesajı iletmek ya da özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu mesajları iletirken de örgütteki çalışanlar kültürün bir parçası olan sembollere, kahramanlara ve mitlere ait kutlamalar yaparlar. Bu kutlamalar geleneklerin sürdürüldüğü ve örgüt içinde kültürün sağlamaştırıldığı etkinliklerdir (Özkalp ve Kirel, 2001:209).

Seremonilerin amacı örgütün devamlılığını sağlamak ve çalışanları güdülemek ve ortak bir amaç etrafında birleştirmektir. Bu nedenle seremonilere kısaca örgütte belirli aralıklarla düzenlenen toplantılarda diyebiliriz.

Törenler ise örgütün ana değerlerini, amaçlarını, neyin önemli olduğunu ya da olmadığını açıklayan, destekleyen ve gösteren düzenli faaliyetlerdir (Pettigrew, 1979:576). Örneğin okullarda her hafta tekrarlanan istiklal marşı törenleri bizi kültürümüze ve toplumumuza manevi olarak bağlıyorsa örgütlerinde bu tür törenleri onları örgüte bağlayan faktörlerdir. Törenler örgütlerin kutlama aracıdır, örgütsel bağlılığı gerçekleştirmeye yarar. Ödül törenleri, atanma törenleri, emeklilik törenleri gibi faaliyetler bunlara örnek teşkil ederler.

2.6.10 Liderlik biçimi

Kültürün oluşumunda ve örgütün sosyalleşme aşamasında liderler oldukça etkilidir. Bu etki liderlerin işe alma, önemli bir olayı başarma, örgütteki iletişimi sağlama konularında hissedilir. Liderlerin örgüt üyeleri üzerinde bıraktığı bu etkiler zamanla örgüt içinde kurallar haline dönüşür. Liderlerin davranışları bilinçli olsun ya da olmasın örgüt üyeleri için zamanla örnek teşkil etmektedir (Erdem, 1996:47).

Liderler örgütte kabul edilen temel değer, inanç, felsefe gibi kültür unsurlarını temsil eden kişidir. Liderler örgütü dış çevreye karşı temsil eden, çalışanları motive eden, örgüt kültürüne katkıda bulunan en yüksek kademedeki kişiler olarak görülür. Ayrıca liderler tutumları davranışları inançları ve ilkeleriyle rol modeldirler

2.7 Örgüt Kültürünün Çeşitleri Ve Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler

2.7.1 Örgüt kültürünün çeşitleri

2.7.1.1 Alt kültür - baskın kültür

Kültür bir örgütü yönlendiren temel unsurlardandır. Büyük ve karmaşık örgütlerde geneli kapsayan ana kültürün yanında yardımcı destek sağlayan bir de alt kültürler bulunur. Alt kültür işletmenin içinde belli bir grup ve bazı departmanlar arasında paylaşılan değerleri kapsar (Özkalp ve Kirel, 2001:198).

Bir örgütte alt kültürün ortaya çıkması; örgüte yeni katılımlar, coğrafi farklılıklar, teknolojik yenilikler sonucunda değişiklik gösterebilir. Bir örgütün herhangi bir birimi diğer birimlerden farklı bir kültüre sahipse buna dikey alt kültür, bir konuda uzmanlaşmış kişiler kendi aralarında farklı bir kültüre sahipse de buna da yatay alt kültür denir (İpek, 1999:48).

Alt kültür örgütün genel kültürüyle uyumlu olmadığı zaman örgütte sorunlar çıkabilir. Bu farklılık fazla olduğu zaman örgüt içinde anlaşmazlıklara neden olabilir küçük ölçekli örgütlerde değil ama büyük ölçekli örgütlerde zaman zaman krizler yaratabileceği için üst yönetim tarafından alt kültürlerin gelişmesi engellenebilir.

Baskın kültür örgüt çalışanlarının çoğunluğu tarafından benimsenen, paylaşılan ve çalışanlara rehberlik eden değerlerdir. Bir örgüt kültüründen bahsedildiğinde aslında onun baskın kültürü anlatılmak istenir. Baskın kültür örgütün misyonunu, vizyonunu ve değerlerini daha çok yansıtan kültürdür (Utkun, 2012:57).

2.7.1.2 Güçlü kültür - Zayıf kültür

Güçlü kültür örgütün normlarının, değerlerinin örgütte bütün üyeler tarafından benimsenmesidir. Başka bir deyişle güçlü kültür örgütün temel değerlerinin tüm üyeler tarafından paylaşılması ve kabul edilmesidir. Örgüt içindeki üyeler bu değerleri ne kadar çok benimserse güçlü bir örgüt kültürü oluşur. Güçlü kültür üyelerin davranışlarının belirlenmesinde de etkilidir. Böylelikle üyeler arasında tutarlı davranışlar gelişecek ve işten ayrılmalarda en aza indirgenecektir. Ancak örgüt kültürünün güçlü olması örgüt politikalarının örgüt üyelerine destek olması ve yönetimin ve örgüt sahiplerinin de desteğiyle gelişir (Özalp, 2001:579)

Güçlü kültürler çalışanları motive eder, performansı artırır, birliktelik sağlar. Aynı zamanda güçlü kültürler değişime direnç gösterirler. Güçlü kültürü sağlamak için örgütler genellikle çalışanları işe başlamadan önce bir uyum programına alırlar.

Zayıf kültür güçlü kültürün aksine örgüt norm ve değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmediği bu nedenle işten ayrılmaların en fazla yaşandığı örgüt tipidir. Çalışanlar ve örgüt arasındaki bağ çok zayıftır. Yeni kurulan ve işten ayrılmaların sık sık yaşandığı örgütler zayıf kültüre sahiptir. Bunun nedeni ise çalışanların ortak bir değer oluşturacak kadar bir arada olmamalarıdır (Utkun, 2012:58).

Zayıf örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde bir karmaşıklık söz konusu olur ve işletme geriye gider.

Güçlü ve zayıf örgüt kültürünün karşılaştırılmasını aşağıdaki çizelgede görebiliriz.

Çizelge 2.1 Güçlü ve Zayıf Kültür Özelliklerinin Karşılaştırılması

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

Kaynak: (Karcıoğlu ve Cafer, 2000:251)

2.7.1.3 Şebekeleşmiş-çıkarıcı-toplumcu ve parçalı kültür

Şebekeleşmiş kültür örgüt içinde dayanışmanın az, sosyalleşmenin fazla olduğu bir örgüt tipidir. Bu tip örgütler çalışanlarını arkadaş ve aileden biri olarak görürler. Çalışanlar işletmede çok rahat hareket ederler, ofislerin kapıları kapalı değildir, herkes birbirinin odasına girebilir. Çalışanlar sürekli yüz yüze, telefonda ya da internette iletişim halindedir. Bu da örgütte iş akışını hızlandırmakta ve yaratıcılık sağlamaktadır (Bileght, 2012:24).

Şebekeleşmiş kültürlerde çalışanlar düşük performans sergilese bile sabır ve tolerans gösterilir. Ayrıca çalışanlar birbirlerine gönüllü olarak yardım ederler. Bu tip örgütlerde çalışanlar yemeğe birlikte çıkarlar, iş sonrası bir araya gelirler, maçlara ve kutlamalara katılırlar.

Şebekeleşmiş kültürün olumsuz yanı ise örgüte zarar verecek kadar politik ve kişisel çıkar ilişkilerinin oluşmasıdır.

Çıkarıcı örgüt kültüründe sosyallik düşük dayanışma yüksek düzeydedir. Şebekeleşmiş örgüt kültürünün tam tersi durum hâkimdir. İletişim sınırlıdır iş ve sosyal yaşantı birbirinde kesin çizgilerle ayrılmıştır. Bu durumun sonucunda da örgüte bağlılık zayıftır. Toplumcu kültürel yapıya sahip örgütlerde dayanışma ve sosyallik yüksek düzeydedir. Çalışanlar kendilerini örgütle özdeşleştirir, kendi kimlikleri ve örgüt kimliğiyle eş tutarlar. Hedefler ve değerler konusunda çalışanlar dayanışma içindedir. Ofislerde örgüt misyonunu gösteren ibareler mevcuttur. Parçalı örgüt kültüründe sosyallikte dayanışmada düşük düzeydedir. Örgüte bağlılık zayıftır, kişiler kendileri ve çıkarları için çalışır. Bilgiler sır gibi saklanır, bireyler arası ilişkiler azdır, dedikodu ve eleştirilerle çalışanlar sabote edilir (Berberoğlu, Besler & Tonus, 2012:30).

2.7.1.4 Akademi-kale-kulüp ve takım kültürleri

Emory üniversitesi araştırmacılarından Jeffrey Sonnenfeld yaptığı araştırmalar sonucunda örgütlerde 4 tür kültürün olduğunu ortaya koymuştur. Her örgütün farklı kültürü olabileceği gibi örgüt içindeki departmanlarında birbirlerinden farklı kültürleri olabilir. Ayrıca örgütlerde tek tip kültür bulunabileceği gibi liderlik tarzlarına göre de farklı kültürlerin olabileceğini söylemiştir. Jeffrey Sonnenfeld örgüt kültürünü aşağıdaki şekilde sınıflara ayırmıştır (Özkalp ve Kirel, 2001:197).

- ✓ **Akademi kültürü:** Sürekli bir eğitimle birlikte uzmanlaşmış işler ve iyi bir ilerleme biçimi ile kendini belirgin kılar. Örnek olarak IBM ve GM verilebilir.
- ✓ **Kale kültürü:** Örgütü korumak için birliktelik ve mücadele gerektiren kültür tipidir.

- ✓ **Kulüp kültürü:** Çalışanların örgütte uzun süre istihdam edildiği hatta ömür boyu çalıştığı, örgüte bağlılığın yüksek olduğu, sadakatin önem taşıdığı kültür tipidir. Japon firmaları örnek gösterilebilir.
- ✓ **Takım kültürü:** Örgütte çalışanların yaratıcılıklarının ve risk almalarının desteklendiği, başarının ödüllendirildiği, yeni icatların sergilendiği kültür tipidir. Bu tür örgütlerde bağlılık ve sadakat fazla önemsenmez. Örnek Microsoft.

2.8 Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen faktörleri aşağıdaki başlıklar altında inceleyeceğiz.

2.8.1 Genel kültür (Toplumsal kültür)

Toplum, örgüt ve kültür birbirine bağlı ve ayrı düşünülemez kadar iç içedirler. Bu bağlılık örgütlerde de geçerlidir. Toplumsal kültür ve örgüt kültürü birbirinin aynası olabilmektedir. Toplumsal kültür; grupların birbirleri ile olan sosyal ilişkilerini, normlarını, değerlerini ve inançlarını kapsar. Yani örgütte de toplum içinde de unsur insandır.

Örgütte, toplumda birer sosyal sistemdir. Sosyal sistem çok sayıda kişinin birbirleriyle ilişkilerini ve etkileşimlerini kapsayan yapıdır. Toplumda bir sosyal sistem olduğu için içinde birçok örgütü barındırır. Örgütün faaliyetleri toplumun yetiştirdiği bireylerden oluşur. Toplum kültürü de örgüt kültürü de zaman içerisinde gelişerek ve güçlenerek birbirlerini etkiler. Bu durumda çevreye hâkim olan bir yönetici örgütün şekillenmesini sağlayacaktır. Örgüt kültürü toplum kültürünün alt kültürü olduğu gibi örgütünde toplumun bir alt birimi olduğu söylenebilir. Örgüt kültürünün gelişmesinde toplum kültürünün ve değerlerinin etkisi oldukça büyüktür. İş görenlerin ya da yöneticilerin almış oldukları kültür ile örgüt kültürünün bütünleşmesi çok önemlidir. Onların tavırları ve davranışları örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli rol oynar. Örneğin otoriter bir aile yapısına sahip olan bir birey bulunduğu örgütü otoriter bir şekilde yönetmeye çalışacaktır (Nişancı, 2002:192).

Örgütün başarılı olabilmesinin, sürekliliğinin sağlanabilmesinin güçlü örgüt kültürü ile mümkün olabileceği kanıtlanmıştır. Amerikan ve Japon örgütlerinin başarıları buna bağlanmıştır. W.Ouchi'nin yapmış olduğu araştırmaya göre Amerikan şirketlerinde “ben” Japon şirketlerinde ise “biz” kültürü yaygınlık göstermektedir. Toplumsal değerler bu iki ülkede birbirinin tersidir. Ülkemize gelince az ile yetinme, kadercilik, kanaatkârlık, dış çevreye güvenmeme, rekabetten uzak durma, aile şirketlerinin egemen olması, çalışmanın bir zorunluluk ve angarya olarak görülmesi Türkiye’de çoğunlukla görülebilecek sosyo-ekonomik değerlerin bazılarıdır.

Kültürler arası araştırma yapan kişilerin belirttiği en önemli ayırım bireyci ve kolektif kültürlerin olduğudur. Amerika ve Kuzey Avrupa ülkelerinde daha çok bireyci kültür hâkimken Asya, Afrika, Orta ve Güney Amerika ülkelerinde kolektif kültür hâkimiyet göstermektedir. Amerikalılar kendilerini bir örgüte ya da işe değil kişiye bağlı hissetmek ister fakat Japon örgütlerinde çalışanlar örgüte bağlıdır örgütün geleceğini kendi geleceği gibi görürler. Japon başarısının temelinde Japonya'nın toplumsal yapısının etkili olduğu da söylenir. Çünkü orada değerli olan bireylerin boş durmamasıdır. İşte toplum kültürünün insana ondan da örgüte yansıma biçimi böyledir.

2.8.2 Örgütün sosyal çevresi

Örgütün kültürüyle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde örgüt kültürünü toplumun genel kültüründen bağımsız olarak düşünmek mümkün değildir. Çünkü örgüt kültürü toplum kültürüne bağlı olarak oluşmuş ve gelişmiştir. Bu doğrultuda örgüte yeni katılan her birey kendi kültürü ile örgüte gelir. Böylece örgüt kültürel yapısı her çalışanın getirdiği kültür ile şekillenmiştir.

Ayrıca örgütler sosyal çevrelerinden ayrı olarak varlıklarını sürdüremezler her örgüt kendi çevresinden etkilenir. Örgütler birbirleri ile mal ya da hizmet alış verişleri sırasında birbirlerinin kültürel yapılarından etkilenebilirler hatta bazen diğer kültürleri kendilerine örnek alarak örgütlerini şekillendirebilirler. Bu etkileşim hem sosyal alanda hem de teknolojik alanda olabilir. Yani örgütler sosyal çevrelerine kayıtsız kalamazlar.

2.8.3 Örgütün kurucuları, yöneticileri ve liderleri

Örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların etkisi oldukça büyüktür. Bunun nedeni ise her kurucu sahip olduğu değer, davranış, tutum ve inanç ile örgütü oluşturur. Örgütlerin kültürlerinin birbirlerinden farklı olması kurucularının bu özelliklerinin farkından kaynaklanır.

Örgüt kültürünün oluşum aşamasında etkili olan bir diğer unsur ise yöneticiler ve liderlerdir. Bu kişilerin aldığı stratejik kararlar doğrultusunda örgütün amaçları, hedefleri ve geleceği belirlenir. Yöneticilerin felsefeleri, tutum ve davranışları, yönetim kabiliyetleri, değişime ve yeniliğe karşı olan düşünceleri örgüt kültürünün şekillenmesinde etkilidir.

Kısacası örgüt kültürünün oluşumunda başarılı yöneticilerin ve liderlerin özellikleri oldukça etkilidir.

2.8.4 Örgütün tarihi

Örgütlerin kültürel yapısını tam olarak anlayabilmek için örgütün geçmişine bakmak gerekir. Çünkü örgüt kültürü geçmişin bir ürünüdür. Ayrıca kültür durağan değil dinamik bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla kültürü anlayabilmek için örgütün geçmiş tarihi incelenmelidir. Ayrıca örgütün geçmiş tarihi örgütteki dayanışmayı ve birlikteliği geliştirici bir unsurdur.

2.8.5 Örgütün büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü kültürel yapıyı etkiler. Çünkü örgüt küçük ölçekli ise çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkiler daha sıcak ve içten olur. Bunun tam tersi örgüt büyük ise ilişkiler daha resmidir. Çünkü büyük ölçekli örgütlerde denetim mekanizması vardır bu da çalışanlar arası ilişkilerin boyutuna yansır.

2.8.6 Örgütün teknolojik yapısı

Değişen teknoloji örgüt yapılarını değiştirdiği gibi kültürlerini de değiştirir. Teknolojik yenilenmeler örgüt çalışanlarının düşünce yapılarını, davranışlarını, örgütün kurallarını da değiştirir. Örgütün kültürü ile teknolojik yenilikler sürekli etkileşim halindedir.

2.8.7 Örgütün amaç ve hedefleri

Örgütler faaliyetleri bakımından birbirinden farklı oldukları için örgüt kültürleri de birbirlerinden farklıdır. Hizmet sektöründe ki bir örgütün kültür yapısıyla, kar amaçlı kurulan bir örgütün kültürel yapısı birbirinden farklıdır. Yani kültür örgütlerin amacına göre değişir. Bazı örgütler kendilerine bir amaç belirler ve o amaca ulaştıktan sonra yeni amaç ve hedefler belirlemek durumunda kalırlar. Bu amaç ve hedefler doğrultusunda da kültürleri yeniden şekillenebilir.

2.8.8 Örgütte çalışanlar

Örgüt çalışanları örgüt kültürünün oluşumu üzerinde kurucular ve yöneticilerden sonra en büyük etkiye sahiptir. Örgüt kültürünü anlamak için çalışanların kültürünü iyi bilmek gerekir. Her çalışan örgüte kendilerine ait kültürleri ile gelirler. Onların inançları, değer yargıları, tutum ve davranışları, fikirleri ve örgüte bağlılık dereceleri örgüt kültürünü oluşturur. Örgüt kültürü tüm çalışanların ortak değerleriyle oluşur. Oluşan bu kültür tüm çalışanların değerlerinden oluştuğu gibi onların değerlerinden farklılık taşır.

2.9 Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Örgütsel Süreçler Ve Örgüt Kültürünün Değişim Süreci

2.9.1 Örgüt kültürünün ilişkili olduğu örgütsel süreçler

2.9.1.1 Örgüt kültürü ve örgüt iklimi

Örgüt iklimi örgüt kültürünün bir parçasıdır örgütteki üyelerin çevrelerine ilişkin algılarını yansıtır, örgütün açık olan gözlenen davranış ve tutumlarını içerir.

Örgüt iklimi, çalışanların örgüt kültürüne yönelik algılamalarını yansıtır, örgüt iklimi üyelerin bir parçası olmak zorunda değildir. Örgüt kültürü ise çalışanlar nerede olurlarsa olsunlar beraberlerinde götürdükleri her şeydir. Örgüt kültürü örgüt iklimini kapsar. Örgüt iklimi daha çok dış gözlem ve deneylere dayanır, çalışanların tutum ve davranışları ile ilgilidir; örgüt kültürü ise temel değerleri, varsayımları, inançları ve mesajları içerir üyeler arasında paylaşılmış örgütsel duygu ve düşünceleri sunar (Dönmez, 2009:37).

İklim üyelerin belli bir dönemdeki havasını yansıtır, üyelerin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını da gösterir. Örgüt kültürü ise daha uzun dönemli ve stratejiktir. Ayrıca her örgütün ayrı bir kültürü olduğu gibi ayrı bir iklimi de vardır.

2.9.1.2 Örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim

Yapılan araştırmalara göre örgütsel iletişimin örgüt içinde iki işlevi olduğu söylenmiştir. Birincisi çalışanlara örgüt hakkında bilgi sağlamak, diğeri ise çalışanların örgüt kültürü ile bütünleşmelerini sağlamaktır. Örgütün kültürü çalışanlar arasında bir iletişim kurar; bu iletişim informal yani dedikodular, iş görenler arasında anlatılan hikâyeler olabildiği gibi, formal yani dokümanlar, grup toplantıları, mesajlar, sloganlar şeklinde de olabilir.

Örgüt kültürü ile iletişim arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Çünkü kültür ancak güçlü bir iletişim ile sağlanabilir. İletişim aynı zamanda çalışanlar ve örgüt arasında bütünlük sağlar. Ancak iletişim aracılığıyla örgüt kültürünün temel unsurları olan değerler, normlar, hikayeler, tarih ve gelenekler diğeri bir ifadeyle örgütün sembolik dünyası şekillenebilir (Çelik, 2000:43).

Örgütsel iletişim örgüte yeni katılan çalışanların örgüte uyum sağlamaları konusunda etkili olur. Örgüt kültürü yeni üyelerin sosyalizasyonu açısından da önemlidir.

2.9.1.3 Örgüt kültürü ve örgüt içi sosyalleşme

Örgütler karmaşık yapıları birer sosyal sistemdirler. Her örgütün ve çalışan bireylerin kendilerine özgü değer, tutum ve davranışları vardır. Örgütler amaçlarını ancak örgütsel, bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılması sonucuyla gerçekleştirebilir. Bu uzlaşma sürecine de sosyalleşme denir. Örgütsel sosyalleşme bir örgüte yeni katılan ya da bir birimden diğeri bir birime geçen bireyin kendisinden beklenen davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme çalışmalarının asıl amacı bireyleri örgütte etkin bir konuma getirmektir (Can, 1991:274).

Örgütsel sosyalleşme asıl olarak örgüte yeni başlayacak üyelerin örgüt kültürünü öğrenme ve uyum sağlama sürecidir. Seçim süreci de adayların örgüt kültürünü benimseyip benimsemediklerini gösterir ve örgütün geleceği açısından önem arz eder.

2.9.1.4 Örgüt kültürü ve örgütsel etkinlik

Örgütsel etkinlik örgütün kendi amaçlarının farkında olması ve değişen çevre koşullarına uyum sağlama kabiliyeti göstermesidir. Güçlü bir örgüt kültürü değişen koşullara uyum sağlamada oldukça etkilidir. Güçlü bir örgüt kültürü verimliliğin artmasını sağlar. Ayrıca güçlü bir kültür iş görenlere işlerini nasıl yapmaları gerektiği konusunda da yol gösterici olur ve çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar. Araştırmacılar örgüt kültürü ve örgütsel etkinlik arasında güçlü bir bağın olduğunu da vurgulamaktadırlar (Alamur, 2005:39)

2.9.1.5 Örgüt kültürü ve örgütsel liderlik

Örgütteki liderlerin ya da yöneticilerin davranışları örgüt kültürünün oluşturulması, şekillenmesi ve yönetilmesinde oldukça etkilidir. Örgütsel kültür liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır (Çelik, 2000:45).

Örgütsel kültürün liderler tarafından etkin bir biçimde bilinmesi liderin davranışlarına yarar sağlar. Bu yararlar; örgütteki çatışma ve gerçekleri görmesine, uygulamalardaki çelişkileri tanımaya, günlük kararları değerlendirmesine ve örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki etkisine, örgütteki farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur (Hoy ve Miskel,1991:298). Liderler örgütün kültürünü biçimlendirebilecek özellikte kişiler olmalı. Kriz zamanlarında algıları ve yönetim biçimleri ile örgütü şekillendirebilecek kapasite ve donanımda insanlar olmalıdır.

2.9.1.6 Örgüt kültürünün değişim süreci

Örgüt kültürünün oluşması uzun zaman ve çabalar gerektirir fakat değişmez bir olgu değildir. Örgüt kültürünün değerleri, normları, inançları, tutumları örgüte uzun zaman yol gösterici olduğundan dolayı kültürün değişimi zordur.

Örgütün çevresi özellikle dış çevresi oldukça dinamikdir. Çevrede olan değişimler örgütün biçimsel yapısını değiştirebileceği gibi örgütün kültürünü de değiştirir. Ancak örgüt kültürünün değişimi gerek zaman açısından gerekse finansal açıdan örgüt için bir yükür. Örgütün biçimsel olmayan yapısında ve bireyler üzerinde olumsuzluk oluşturabilecek bir iştir (Özkalp, 2001:580).

Örgütün çevresinde baskının olması, örgütteki kültürün örgütün amacını desteklememesi, örgütün başarılı olabilmesi için itici bir güç oluşturamaması, örgütte çıkar gruplarının uzlaştırılmaması, örgüt üyelerinin örgüte katılımının ve desteğinin sağlanmaması durumunda değişimin olması zorunludur. Örgüt kültürünü başarılı ve etkili bir şekilde değiştirmek için öncelikle örgütün eski kültürünün çok iyi bilinmesi gerekir. Örgüt kültürü örgütün içindeki ve dışındaki etkileşimle oluştuğu ve geliştiği için üst yönetimin emri ile değiştirilmesi mümkün değildir. Örgütteki çalışanların ve yöneticilerin etkileşimi ile oluşan kültür dış çevredeki müşteriler, rakipler ve toplumsal çevreden de etkilenir. Bu nedenden dolayı örgüt kültürünün değişim süresi oldukça zaman alır (Alamur, 2005:35). Birçok örgüt mevcut kültürün değişime direnç gösteren bir yapıya sahip olduğunu, değişen çevre koşullarına hemen uyum sağlayamadığını ve hatta engellerle karşılaştığını zaman içinde öğrenmiştir.

Çalışanlara yeni davranış biçimleri kazandırmak belli bir eğitim sonunda olabilir. İstenilen kültüre ulaşmak için liderlik, iletişim, karar verme, örgütsel sorunları çözme, insan davranışlarını tanımlama ve iyileştirme, kariyer planlama, duyarlılık, takım çalışması, rekabet gibi eğitimlerden yararlanmak gerekir (Akın, 2004:13).

Örgütsel yapılar kültürel değişimi iki yolla sağlarlar. Birincisi örgütteki mevcut üyelerin yeni düşünce ve inançlara katılım göstermelerini sağlamak diğeri ise örgüte yeni çalışanlar almak, eski çalışan sayısını azaltmak ve böylece örgüte yeni düşünce ve inançlar getirmek (Özalp, 2001:580).

Sonuç olarak örgüt kültürünü oluşturmak zor olduğu gibi mevcut kültürü de değiştirmek zordur. Çünkü yeni kurulan bir işletmede yeni çalışan bireylerle kültür oluşturmak diğeri duruma göre daha kolaydır.

2.10 Örgüt Kültürü Konusunda Geliştirilen Modeller

2.10.1 Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy çalışmalarında çevrenin örgüt üzerindeki etkisini incelerken örgüt kültürü üzerine olan etkisini de tespit etmişlerdir. Bu tespit üzerine örgütleri sınıflara ayırmışlardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

2.10.1.1 Sert erkek maço kültürü

Sert erkek maço kültürü örgüt çevresinin belirsizliğinin fazla, riskli karar verme derecesinin yüksek ve geri bildirim hızı olduğu örgüt tipidir. Bu tür işletmeler riskli karar vermekten kaçınmaz ve sonuçları hemen görmek ister. Belirsizlik derecesi de yüksek olduğundan ayakta kalabilmek için ekstra çaba sarf etmek zorundadır. Bu yüzden bu tür örgütlerde grup kavramı değil, birey kavramı hâkimdir. Bireyler tek başlarına yıldızlaşırlar, grup olarak hareket etmek sınırlıdır. Bu nedenle birey olarak ayakta kalmayı başaran kişi örgütte devam ederken diğerleri elimine edilecektir. Bu tür işletmelerde örgüte bağlılık fazla değildir (Eren, 1993:103). Kısaca bu tarz örgütler için cesur ve hemen karar alabilen örgütlerdir diyebiliriz.

2.10.1.2 Sıkı çalış/sert oyna kültürü

Bu tür kültürel özelliğe sahip olan örgütler geri bildirim yüksek, riskin çok fazla olmadığı yapılardır. Alınan kararların risk derecesi düşük olduğu için getirileri de düşük olur. Bu nedenle bu tür işletmelerde sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hâkimdir. Maço kültürün aksine bireysel değil, grup çalışmaları etkindir. Çalışanlar kendi aralarında organize olarak çalışırlar. Böyle kültüre sahip örgütlerde çok çalışarak yüksek satış oranına sahip olan kişiler kahraman olurlar (Eren, 1993:103). Bu örgütlerin takım çalışması ve grup faaliyetleri en belirgin özelliğidir. Böylelikle çalışanlar bireysellikten uzaklaşıp grup olmanın farkına varmaktadır. Bu durumda onların birbirlerine ve örgüte bağlılıkları üzerine olumlu etki yaratmaktadır.

2.10.1.3 Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü

Bu tür kültüre sahip olan örgütlerin özelliği riskin çok yüksek, geri bildirim ise düşük olmasıdır. Bu tip örgütlerin faaliyet gösterdiği yerler büyük miktarlarda paraların, zamanın yatırılması gereken çevreler olduğu için emeklerinin karşılığını alıp alamayacaklarını anlamaları uzun zaman alır (Reitz, 1987:551). Bu örgütlerde toplantılar çok önemli, kurallar yazılı ve uzun, ar-ge faaliyetlerinin ise hayati derecede önemli olduğunu söyleyebiliriz. Bu tarz örgütlerde çalışanlar hep yenilik arayışı içerisinde. Örgüte yeni alınacak olan elemanlar çok uzun ve titiz bir çalışma sonucu seçilir. Bunun nedeni ise işin tamamlanma süresinin uzun olmasıdır.

Örgüte yeni alınacak olan elemanda bu sürecin farkında olduğu için daha başlangıçta örgüt ile aralarında kalıcı bir bağlılık oluşur.

2.10.1.4 Süreç kültürü

Bu örgütlerde çevresel belirsizlik düşük, geri bildirim hızı ise oldukça yavaştır. İşin sonuçlarını ölçmek ve geri bildirim almak zor olduğu için çalışanlar sadece işin nasıl yapıldığına ve kararların nasıl alındığına konsantre olurlar. Yöneticilerin bir işi yaparken prosedürleri nasıl belirlediği ve nasıl bir yol izlediği önemlidir. Bu tür örgütler genellikle eczacılık, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, bankalar, finansal hizmet işletmeleridir (Daft, 1991:20).

Bu yapıya sahip örgütlerde çalışanlardan beklenen sadece kurallara uymalarıdır. Çalışanların işletmeye katacakları herhangi bir yaratıcılık faaliyeti desteklenmez bu durum da çalışanların güdülenmelerini ve örgüte bağlılıklarını olumsuz etkiler.

2.10.2 Parsons'un Örgüt Kültürü Modeli

Sosyoloji tarihinde önemli bir yere sahip olan Amerikalı Parsons kültürel değerler ve örgüt kültürü üzerinde araştırmalar yaparak AGIL adında bir model geliştirmiştir. Bu modelde var olan bir sistemin devamlılığının sağlanması için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiği ileri sürülmüştür. AGIL modelindeki fonksiyonları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Nayır, 2010:20-21).

Adaptation: Adaptasyon ve Uyum

Goal Attainment: Amaç Edinme ve Amaca Ulaşma

Integration: Bütünleşme

Legitimacy: Meşruluk

İngilizce olan bu dört kelimenin baş harfleri ile AGIL modeli oluşturulmuştur. Bir sosyal sistem ayakta kalabilmek ve devamlılığını sağlamak istiyorsa çevresine uyum sağlamalı, hedeflediği amaçlara ulaşmalı, kendi içinde bir bütünlük yaratmalı, hem iç çevresinde hem de dış çevresinde bulunan bireyler tarafından da meşru kabul edilmelidir (Özkalp, 1995:69).

Parsons'ın 4 temel fonksiyondan oluşan Agil modelini aşağıdaki çizelgede gösterebiliriz.

Çizelge 2.2: Parsons'ın "AGIL" Modeli

Uyum: Sistemin değişen çevreye uyum yeteneği,	Amaca ulaşma: Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği,
Bütünleşme: Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği,	Meşruluk: Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü,

Kaynak: (Özkalp, 1995:69)

2.10.3 Handy'in Örgüt Kültürü Modeli

Handy örgütlerin sahip oldukları birbirinden farklı kültürler konusunda bir çalışma yapmıştır. Ona göre kültür örgütte çalışan bireylerin davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemidir. Bu tanım doğrultusunda Handy örgüt kültürünü dört temel gruba ayırmıştır (Alamur, 2005:59-61). Bu kültür tiplerini aşağıdaki açıklayacağız.

2.10.3.1 Güç kültürü

Güç kültüründe merkezi yönetim hâkimdir. Bir kişi veya bir grup kararları alır ve uygular, çalışanlar kararlara katılmaz sadece alınan kararları uygularlar. Otoriteye karşı gelinmez. Bu yapıda ki örgütlerde liderler güçlü, bilgili, yetenekli olmak durumundadır. Bu kültüre sahip organizasyonlara daha çok küçük işletmeler, askeri birimler veya diğer işletmelerden fark yaratmak ve rekabette başarılı olmak isteyen büyük örgütlerin tepe yönetimlerinde rastlanır.

2.10.3.2 Rol kültürü

Merkeziyetçi ve biçimsel bir yapıya sahip olan kültürdür. Ayrıntılı iş tanımları, ayrıntılı hiyerarşik yapı, haberleşme kanalları, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler mevcuttur. Bu tip organizasyonlara örnek olarak resmi kuruluşlar, sigorta şirketleri ve bankalar verilebilir.

2.10.3.3 Görev kültürü

Örgüt çalışanlarının güçlendirildiği, bağımsız amaç belirleme ortamının sağlandığı proje yönelimli kültür tipidir. Bu tür örgütlerde takım ve proje çalışmalarına önem verilir. Örgüt dış çevredeki değişimlere ve belirsizliklere uyum sağlayabilir. Bu tür örgütlere örnek olarak pazarlama, reklam ve danışmanlık şirketleri, büyük yapıli işletmelerin ar-ge departmanları verilebilir.

2.10.3.4 Birey kültürü

Handy'nin örgüt kültürü ile ilgili araştırmasında sonuncu kültür türü birey kültürüdür. Bu kültürün odak noktası birey ve onun uzmanlaşmasıdır. Bu kültürde temel amaç az sayıda olan örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarının tatminidir. Bu kültüre örnek verilebilecek organizasyonlar mimarlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketleridir.

Handy'nin yaptığı bu sınıflandırmalarda ortaya koyduğu bir diğer unsur ise hangi tür örgüt kültürünün hangi işletme faaliyeti sırasında yerine getirilmesi gerektiğidir. Handy'e göre günlük rutin işler yerine getirilirken rol kültürü, yenilik yapılması gerektiği zaman görev kültürü, kriz durumlarında güç kültürünün uygulanması daha etkin sonuçlar verecektir. Ayrıca Handy örgütlerin yönetiminde tek bir kültür türünü değil farklı türlerin karışımının benimsenmesi gerektiğini de savunmuştur.

2.10.4 Schein'nin örgüt kültürü modeli

Schein'e göre, her örgütte iki önemli sorun vardır. Bunlardan ilki örgütün dış çevreye uyumunu ve devamlılığını sağlama diğeri ise, dış çevreye uyum sağlarken ve ayakta kalmaya devam ederken iç çevrede de bütünleşme sağlamaktır. Bu sorunların çözümünde örgüt kültürünün yeri çok önemlidir. Schein'e göre örgüt kültürü çalışanların örgütü daha iyi anlamalarını sağlarken bireysel davranışları yönlendirir ve bunun sonucunda da örgütsel etkinlik artar. Schein örgüt kültürünün örgüte yeni başlayan üyelerin sosyalleşme sürecinin içerik açısından çözümlenmesi, örgüt tarihi içindeki olayların çözümlenmesi, örgüt üyelerinin ortak paylaştıkları değer, inanç ve varsayımların çözümlenmesi ve de gözlem yoluyla örgütsel hayatın çözümlenmesi ile belirlenebileceğini ifade etmiştir (Bakan ve diğeri, 2004:109-110).

Schein örgütsel kültürü üç boyutta incelemiştir. Bu boyutlar şunlardır (Sarıkamış, 2006:35-36);

- ✓ **Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözüme:** Örgütün dış çevreye uyum sağlayabilmesi için değişen çevreye ayak uydurması, yenilikleri yakından takip etmesi, gözlemlemesi ve uygulaması gerekir. Bunu yapabilmek içinde misyon ve strateji, amaçlar, araçlar, ölçme ve düzeltme gibi temel öğeleri belirlemelidir.
- ✓ **Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler:** Örgütün dış çevresi ve iç çevresi ile bütünleşme süreci birbirleriyle etkileşim halindedir. Örgütlerin bütünleşme sürecinde dikkat etmesi gereken bazı konular vardır. Bunlar ortak dil ve kavram birliği, grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüleri, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi, ödül ve cezalardır.
- ✓ **Çevresel belirsizlikleri ve endişeyi azaltma:** Örgüt kültürünün en önemli işlevlerinden biride dış çevreden gelebilecek tehlikelere ve belirsizliklere karşı bir koruma görevi görmektir. Örgüt çalışanları görevlerini hedeflerini ve amaçlarını iyi bilirlerse bu tehlike ve belirsizliklere karşı çeşitli varsayımlar geliştirebilirlerse oluşabilecek tehditlerle baş edebilirler.

Bu maddeler ışığında Schein'in örgütün iç ve dış çevresinden bağımsız düşünülmeceğini savunduğunu söyleyebiliriz.

2.10.5 Kirsch ve Trux'un Örgüt Kültürü Modeli

Kirsch ve Trux'a göre örgüt kültürünün sınıflandırılması örgütlerin yeniliklere ve değişimlere karşı izledikleri tutum ve uzmanlaşma eğilimleridir. Bu kültür modeline göre örgütlerin içinde buldukları tutum, değer, kural ve davranışlar stratejik yapıyı etkilemektedir. Bu doğrultuda örgütün kültürünün örgütün stratejik yapısını etkilediğini söyleyebiliriz. Örgütün stratejileri geliştirilirken örgüt kültürü modelinin de göz önünde tutulması gerekir. Kirsch ve Trux'a göre örgüt kültürü tutumları 3'e ayrılır. Bunlar şunlardır (Güney, 2012:197);

2.14.1 Muhafazakâr tutumlar Değişime ayak uydurmayan, yeniliklere açık olmayan, örgütün içinde bulunduğu mevcut değerlerini ve kurallarını kabul eden kültür tipidir.

2.14.2 Yenilikçi tutumlar Örgüt içinde bu tutum sergileniyorsa örgüt yeniliklere ve değişimlere açık ve kolayca kabul ediyor demektir. Örgüt içinde kabul edilen bu yapıya bağlı olarak üç değişik seçenek ortaya çıkmaktadır.

- ✓ Sınırları dar olan ayrıca özel alanda çalışan uzmanlar
- ✓ Oldukça farklı alanlarda çalışan geneller
- ✓ Bu iki alanı da bilen ve sadece birine daha yakın olan sinerjistlerdir.

2.14.3 Liberal analizci tutumlar Bu kültürü benimseyen örgütler ne içinde buldukları ortamı tam olarak korumak isterler ne de yeniliklere tam olarak açıktırlar. Muhafazakâr ve yenilikçi tutumların ortasında yer alırlar, aşırılıktan kaçınırlar. Muhafazakâr ve yenilikçi tutumların oluşumunda liberal analizcilerin bu tarafsız durumu etken olmuştur.

Kısaca Kirsch ve Trux örgütleri çeşitli davranışlara karşı sergilenen tutumlara göre değerlendirmişlerdir

2.10.6 Graves' in Örgüt Kültürü Modeli

Graves yaptığı araştırmalara göre örgüt kültürünü barbar kültür, monarşik kültür, başkanlık kültürü ve paranoyak kültür olmak üzere dört ana başlık halinde incelemiştir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Uygun, 2011:30-31);

2.15.1 Barbar kültürü

Bu kültür biçimini kısaca egoların tatmin edilmesine dayalı, çalışma şekli düzensiz olan bir kültür yapısı olarak açıklayabiliriz. Barbar kültürünü aşağıda maddeler halinde ele alacağız.

- ✓ Süreçlere ve resmiyete dayanır, daha çok ego tatmin eden bir kültürdür.
- ✓ Çalışanlar işe bağımlı ve sahipsiz kişilerdir.
- ✓ Örgüt liderleri karizmatik, örgütteki gruplar istikrarsızdır.
- ✓ Üyeler örgüt içindeki iniş çıkışları ve heyecanları paylaşırlar.

- ✓ Karakter özellikleri şiddetli bir çatışmada tespit edilir.

2.15.2 Monarşik kültür

Monarşik kültür bürokrasinin önemsenmediği, çalışanların örgüte olan bağlılığının daha önemli olduğu bir kültür yapısıdır.

- ✓ Örgüt çalışanlarının sadakat ve azmi önemsenir, bürokrasi ve planlama önemli değildir.
- ✓ Liderlerin yetenekleri esasına dayanır.
- ✓ Liderlerin kalitesine göre terfi dereceleri belirlenir.

2.15.3 Başkanlık Kültürü

Yapılan bazı araştırmalara göre başkanlık kültürünün en belirgin özelliğinin örgüt yöneticilerinin örgütteki tüm çalışanların istek ve ihtiyaçlarını toplu olarak ele alması ve değerlendirmesi gösterilebilir. Diğer özelliklerini aşağıdaki maddeler halinde sıralayabiliriz.

- ✓ Demokratik bir ortamda seçilen liderler çalışanların bütün ihtiyaç ve özelemlerini bir bütün olarak ele alır.
- ✓ Liderler örgüt çalışanlarını alt gruplara sürüklememek için mesajlarını açık vermelidir.
- ✓ Alt çalışanlar etkisi az sürecekte liderlere katlanabilir.

2.15.4 Paranoyak kültür

Paranoyak kültürel yapının temel özelliği düzene, geleneklere ve statüye önem vermesidir. Ayrıca aşağıdaki maddeleri de sıralayabiliriz.

- ✓ Bu kültüre sahip örgütlerde düzene statüye ve geleneklere önem verirler.
- ✓ Kültür değişmez fakat iyi olan özelliklerinin yanında kötü olan özellikleri de vardır.
- ✓ Bireysellik kabul edilir ama öncelik sisteme verilir.

2.10.7 Hood' un Örgüt Kültürü Modeli

Hood örgüt kültürü modelinde iki temel konuyu esas almıştır. Bunlardan birincisi grup dayanışması, ikincisi ise kurumsallaşmış kural ve yöntemlerin derecesidir. Bu iki temel konuda önem derecelerine göre dört farklı gruba ayrılmıştır. Bunlar aşağıdaki gibi ele alınmıştır (Güney, 2012:197);

2.10.7.1 Hiyerarşik kültür

Bu kültürel yapının modelinde yatay ekseninde grup dayanışması, dikey ekseninde ise kurumsallaşmış grup ve yöntemler yer alır. Bu tarz örgütlerde grup dayanışması ve önceden belirlenmiş kurallar yüksek düzeydedir. Ayrıca bu örgütlerde kurallar, yöntemler ve dayanışma önceden belirlenmiştir.

2.10.7.2 Kaderci kültür

Bu kültüre sahip örgütlerde grup dayanışma düşüktür, örgüt içinde çalışanlar beraber hareket etmezler ve örgüt kurallara da bağlı değildir.

2.10.7.3 Bireyci kültür

Bu örgütlerde çalışanlar arasında rekabet vardır, grup dayanışması yoktur, herkes kendisi için çalışır, örgüt içindeki değişime fazla ayak uydurulmaz. Süreç ve kurallarda önceden tespit edilmez.

2.10.7.4 Eşitlikçi kültür

Örgüt içindeki grup dayanışmasının yüksek olduğu, kural ve yöntemlerin ise önceden belirlenme düzeyinin düşük olduğu kültür modelidir.

2.10.8 Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü çeşitleri konusunda en kapsamlı araştırmayı Hollandalı Geert Hofstede yapmıştır. Hofstede 55 ülke ve 3 bölgede 100.000' den fazla IBM çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada dört farklı örgüt kültürü boyutu belirlemiştir. Hofstede'ye göre örgüt kültürünün temel boyutları şunlardır:

2.17.1 Güç mesafesi boyutu

Güç mesafesi bir toplumun bireyleri ve örgütleri arasında ki güç unsurunun eşit olarak dağılmaması durumudur. Gücün toplumdaki bireyler arasında farklılık göstermesi o toplumun değerleri ve normları ile yakından ilişkilidir. Gücün bireyler arasındaki bu farklılığı zaman içerisinde içselleştirilerek kurumsallaşmaktadır. Belirli bir aileden olmak, belirli bir eğitim kurumlarında okumuş olmak, herhangi bir çaba, yetenek, teknik eğitim, deneyime bakılmaksızın bazı ülkelerde bireylere ayrıcalık getirmektedir (Alamur, 2005:52).

Bazı toplumlarda ki gücü az olan insanlar gücün eşit bir şekilde dağılmadığını kabul etmişlerdir. Onlara göre patronlar, üst rütbeliler ya da yüksek makamda bulunan insanlar haklı olmak için doğru bir işi yapmak zorunda değildirler güçlü oldukları için zaten haklıdır. Bazı toplumlar gücün neden olduğu farklılıkları en aza indirmeye çalışmaktadır bu tarz örgütlerde düşük güç mesafesi söz konusudur, gücün artık benimsendiği ve kurumsallaştırıldığı örgütlerde ise yüksek güç mesafesi hâkimdir. Güç mesafesinin çok yüksek olduğu kültürlerde çalışanlar verilen emirleri sorgulamazlar, yöneticiler hiyerarşik olarak onlardan daha üst kademede oldukları için güçlü olduklarına inanırlar ve kendilerini onlarla eşdeğer görmezler. Düşük güç mesafesine sahip olan kültürlerde ise çalışanlar kendilerini yöneticileri ile eşdeğer görürler yöneticilerin çalışanlara emir verebilmesi için emir verdikleri konu hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Bu tarz örgütlerde üst yönetimin diğerleri ile ayrı hakka sahip olması tepki yaratır ayrıca çalışanlar istedikleri zaman üst yönetim ile görüşebilmelidir (Alamur, 2005:52).

Hofstede'ye göre düşük güç mesafesine sahip olan örgütler toplumdaki eşitsizliğin az, herkes birbirine bağımlı, herkes eşit haklara sahip bir birey, güçlü olan insanların az güçlü görünmeye çalıştığı, sosyal sistemin sorgulandığı güçlü ve güçsüzler arasında işbirliği ve dayanışmanın olduğu kültür türüdür (Çevik, 2002:45). Böyle örgütlerde eşitlik ve adalet duyguları hakimdir.

Hofstede' nin araştırma yaptığı ülkeler arasında düşük güç mesafesi özelliğine sahip olan ülkeler Avusturya, İsrail, Danimarka, Almanya, ABD; yüksek güç mesafesine sahip olan ülkeler ise Filipinler, Meksika, Hindistan, Brezilya, Hong Kong, Fransa, Türkiye gibi ülkeler yer alır.

2.17.2 Belirsizlikten kaçınma boyutu

Bir toplumda karmaşıklığın çok, bilginin yetersiz, değişimlerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde olduğu, ortamda tedirginliğin hakim olduğu bir kültür türüdür.

Belirsizlikten kaçınmanın katsayısı yüksek olan insanlar belli kurallar çerçevesinde işlerini yürütmek isterler, kuralsızlıktan kaçınırlar, her şeyin planlı olmasını isterler, belirsizliğe tahammülleri yoktur.

Bu tarz örgütlerdeki insanlar iş güvencelerini, biçimsel ve yazılı kuralları arttırmak isterler. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde düşük olan örgütlere nazaran kurallara ve mutlak gerçeğe daha fazla gereksinim vardır ayrıca farklı fikir ve davranışlar sergileyen çalışanlara daha az tolerans gösterilir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar daha fazla duygusallık gösterirler. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu örgütlerde ise stres düzeyi ve çalışanların egosu daha azdır, fikir ayrılıkları kabul edilir. Ayrıca belirsizlikten kaçınmanın az olduğu örgütlerde risk alma eğilimi daha fazladır (Alamur, 2005:53).

Hofstede'nin yaptığı araştırmaya göre Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, İngiltere, ABD, Kanada gibi ülkeler düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma gösterirken; Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Fransa gibi ülkelerin yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma gösterdiği belirlenmiştir. Ülkemizde yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma gösteren ülkeler arasındadır (Alamur, 2005:54).

2.17.3. Bireysellik ve toplumsallık boyutu

Bu kültüre sahip örgütlerde insanların bir arada ya da toplu olarak gösterdikleri davranışlar ele alınmıştır.

Bireysellik kişilerin önceliğinin kendi ihtiyaçları mı yoksa grup ihtiyaçları mı olduğunu ifade eder. Bireysellik duyguları daha fazla olan kişiler kendilerini bağlı oldukları gruptan daha önemli görürler. Bu tip örgütlerde çalışanlar bağımsızdır ve kendi ayaklarının üzerinde durabilirler. Bireysellik duygusunun daha az olduğu toplumlarda ise grup kişilerden önce gelir. Kendilerinden önce bağlı oldukları gruplarını ifade ederler.

Hofstede'ye göre bireycilik belli bir örgütteki bireylerin kendi aralarındaki ve grupla aralarındaki ilişkiyi ifade eder. Kollektivist toplumlarda ise ben değil biz duygusu ön

plandadır. Kişilerin kimlikleri grup içinde şekillenir ve grupların kararlarına inanılır. Bazı toplumlar bireyciliği desteklerken bazı toplumlarda ise bireycilik kınanır. Bireyciliğin geliştiği toplumlarda kişiler arasındaki ilişkiler zayıftır ve çıkarlar ön plandadır. Bunun aksine ortaklaşa davranışçı örgütlerde üyeler birbirini kollamakta kendi gruplarıyla diğer grupları ayrı tutmaktadır.

Bireycilik ve ortaklaşa davranışların hakim olduğu kültürlerde denetim mekanizması da farklı işlemektedir. Bireyci kültürlerde denetim bireyin içsel baskısı ile yapılırken ortaklaşa davranışçı kültürlerde toplumsal baskı yoluyla yapılır. Bireyci kültürlerde bireye saygı ön planda iken ortaklaşa davranışçı kültürlerde topluluğa uyum sağlamak ön plandadır (Alamur, 2005:54).

Hofstede' nin araştırmasına göre bireyci kültüre sahip olan ülkeler ABD, Avustralya, İngiltere, Kanada Hollanda iken, ortaklaşa kültüre sahip olan ülkeler ise Venezuela, Kolombiya, Pakistan, Peru, Singapur, Hong Kong'dur. Dikkat çeken başka bir konu ise ülkelerin coğrafi konumları göz önünde bulundurulursa Doğu-Batı arasındaki ayrımlaşmayı güçlü bir şekilde görebiliriz. Türkiye' de bireycilik eğilimi düşük olan ülkeler arasındadır.

2.17.4 Erilik/dişilik özelliği boyutu

Örgüt kültürünün bu türünde toplumdaki cinsiyetlere verilen roller ifade edilir. Yetişkinlik öncesi erkekler daha iddiacı yetiştirilirken, kadınlar daha terbiye edici bir şekilde yetiştirilir. Dişil özelliklere sahip olan örgütlerde daha az iş stresi ve daha yüksek ücretle çalışan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin olduğu toplumlarda ise yüksek iş stresi görülmektedir. Eril toplumlarda cinsiyet ayrımı yapılmaktadır. Her işi her cinsiyet yapamaz fakat dişil toplumlarda böyle bir ayrım yoktur. Kadınlarda erkeklerin çalıştığı işlerde çalışabilirler.

Bu örgüt kültürü içinde bulunduğu toplumu da yansıtır. Başarı, rekabet, meydan okuma, güçlü olma erkeğe ait özellikler olarak belirlenirken daha iyi bir yaşam kalitesi, iş birliği, bireyler arası sıcak ilişkiler kadına özgü olduğu düşünülen özelliklerdir. Bu hareketle bir kültürün erkek baskın değerlere mi yoksa dişil baskın değerlere mi sahip olduğu belirlenebilmektedir. Bir toplumda para ön planda insana verilen değer ise arka planda kalıyorsa eril toplum kültürel özelliğini benimsendiği,

insana ve insanlar arası ilişkilere önem veriliyorsa da dışil toplum kültürel özelliğinin benimsendiğı söylenebilir (Alamur, 2005:54).

2.10.9 Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Modeli

Schneider yaptığı araştırmalar sonucunda örgüt kültürünü kontrol kültürü, işbirliğı kültürü, yetenek kültürü ve gelişme kültürü olarak dört modele ayırmıştır. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz (Köksal, 2007:67);

2.10.9.1 Kontrol kültürü

Bu kültüre göre örgütlerde kontrol kültürü güveni, güvenilirliğı, kesinliğı ve doğruluğı sağlamak için vardır. Bu kültürde en önemli olan ve dikkat çeken unsurlar gerçeklik, tecrübeler, tatbik imkânı olan işler ve faydalılıktır. Karar alma süreçleri analitik ve kural yönelimlidir. Temel amaç örgütün başarısını ve sürekliliğini sağlamaktır. Örgüt her şeyden önce gelir. Örgütün bilgi ve iletişim yapısı amaçlar doğrultusunda şekillenmiştir. Bu kültür daha çok üretim ve finans şirketlerinde görülür.

2.10.9.2 İşbirliğı kültürü

Müşteri odaklı bir kültürdür, yani müşterilere olan yakınlığa, birliğe ve aralarındaki iletişime önem verir. Bu kültürde temel unsur insanların tecrübeleri ve gerçekler arasındaki ilişkidir. Gerek örgüt içindeki gerekse örgüt dışındaki insanların tecrübeleri dikkate alınır ve yola böyle devam edilir. Müşterilerinin amaçlarının gerçekleşmesi önemlidir. Kontrol kültürü gibi maddi gerçekliğe, tecrübelere ve faydalılığa da önem verir. Kontrol kültüründen farklı olarak ise alınan kararlar informal ve insan odaklı olmasıdır.

2.10.9.3 Yetenek kültürü

Bu tür kültür aralarında paralellik ve uygunluk olmayan mal ve hizmetlerin ortaya çıkarılması amacıyla oluşmuştur. Bu kültüre sahip olan örgütlerde teorik anlayışa, yaratıcı düşüncelere, düşünülen alternatiflere ve niteliğe çok önem verilir. Kararları alma süreci analitik ve bilimsel kurallar doğrultusunda olur. Örgütün bilgi ve iletişim yapısı amaçların gerçekleşeceği şekilde oluşturulmuştur. Düşünsel amaçların

gerçekleştirilmesine odaklı bir kültürdür. Bu tür kültür danışmanlık şirketleri, reklam ajansları ve araştırma şirketlerinde görülür.

2.10.9.4 Gelişme kültürü

Bu kültür örgütlerin müşteri sayılarının maksimum oranda artırılması ile ilgilidir. Amaç örgütün ideallerinin ve hedeflerinin daha iyi fark edilmesi bu ideal ve hedeflerin, uygulamaya planlandığı şekilde geçirilip geçirilmediği ile ilgilidir. Bu kültürde inançlara, ideallere, yüksek hedeflere, yaratıcı tercihlere önem verilir. Karar alma süreci subjektif ve insan odaklıdır. Bu tür kültür insan gelişiminin önemsendiği din ve sağlık örgütleri gibi kuruluşlarda görülür.

2.10.10 H.İgor Ansoff'un Örgüt Kültürü Modeli

İgor ansoff örgüt kültürünü stratejisinin bir alt ögesi olarak değerlendirmiştir. Ona göre örgüt alt sistemlerden oluşur ve her alt sistem oluşurken çevresinden etkilenir. İgor'un örgüt kültürü sınıflaması stratejik kültürü meydana getirmiştir. Stratejik kültür bir toplumda siyaset ile uğraşan kişilerle halkın milli güvenlik konusunda ortak olarak paylaştıkları yerleşmiş kural ve inançlardan oluşur. Ayrıca stratejik kültür toplumun uluslararası alandaki yerini ve misyonunu da belirler. Bir toplumdaki tutumların belirlenmesinde karar verme süreçlerinin kurumsallaşmasında, bürokratların davranışlarının şekillenmesinde, stratejik kültürde yer alan semboller ve imajlar etkili olmaktadır. Bir toplumun stratejik kültürünün oluşması ve uluslararası alanda yer edinmesi için uzun bir zaman gerekir (Güney, 2012:202).

2.10.11 K.Manfred Kets De Vries ve Danny Miller'in örgüt kültürü modeli

Vires ve Miller örgüt kültürünü nevrotik örgütler yaklaşımı ile ele almıştır. Nevrotik insanlar kendilerini ve başkalarını etkileyen problemleri olan insanlardır, nevrotik örgütler ise sıkıntıların ve sorunların yaşandığı örgütlerdir.

Vires ve Miller'e göre dramatik özelliğe sahip yöneticiler karizmatik örgütsel kültüre, şüpheli yöneticiler paranoid kültüre, depresif yöneticiler çekinik kültüre, kayıtsız yöneticiler ihtiyatlı kültüre, zorlayıcı yöneticilerde bürokratik yol açar. Vires

ve Miller örgüt kültürünü beş boyutta incelemiştir ve bunları şu şekilde açıklamıştır (Köksal, 2007:71).

2.10.11.1 Karizmatik örgütsel kültürler

Bireysellik önemlidir özellikle üst yönetim tarafından çok hissettirilir. Yöneticiler örgüt dışında da tanınma arzusu içindedir. Kararları alma süreci örgüt kapasitesinden de dış çevreden de bağımsızdır, tahminlere ve sezgilere dayalıdır. Bu kültürde liderler çok önemlidir, her şey onların egoları etrafında döner. Liderlerin formal ve informal gücü tek taraflı kararlar almasında büyük bir serbestlik yaratır.

2.10.11.2 Paranoid kültürler

Örgütün çalışanlarında da yöneticilerinde de güvensizlik, şüphe ve korku hakimdir. Bu korku durumu çalışanların verilen işleri reddetmelerine kadar gidebilir.

2.10.11.3 Çekinik kültürler

Bu kültüre sahip örgütlerde yöneticiler örgütü rutin girdilerle beslenen bir makine olarak görürler. Yöneticiler kendilerini de etkisiz ve güçsüz gördükleri için örgüt içindeki olayları yönlendirme konusunda başarısızlık sergileyebilirler. Yöneticilerin bu kayıtsız ve amaçsız tutumları örgütü yönlendirme teşebbüslerini de engeller.

2.10.11.4 İhtiyath kültürler

Liderlerin kendilerini örgütten geri çekmeleri, sorumsuz davranışları ve kayıtsız bir yönetim sergilemeleri sonucu oluşan kültürlerdir. Bu tarz örgütlerde koordinasyon problemleri, strateji eksikliği bölümler arasında rekabet yaygındır. Örgütün bu bölünmüş yapısı örgüt içi iletişimi ve koordinasyonu zedeler. Bilgi örgütü yönetmek için etkili bir araç olarak kullanılmaktan ziyade güç kaynağı olarak kullanılmaktadır.

2.10.11.5 Bürokratik kültürler

Bu kültüre sahip örgütler katıdır, kişisel ilişkilerden soyutlanmıştır. Yöneticiler dış çevreyi, uygulamaları ve insanları kontrol etme eğilimindedir. Ayrıca yöneticiler örgütü kontrol etmek amacıyla standart süreçleri, kuralları ve ayrıntılı tanımları kullanırlar. Planlama ve kontrol süreçleri örgütte güven duygusunu sağlar.

2.10.12 Toyohiro Kono'nun örgüt kültürü modeli

Toyohiro Kono yaptığı araştırmalar sonucunda örgüt kültürünü beş ayrı başlık altında toplamıştır. Bunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Erdal, 2010:15-16);

2.10.12.1 Dinamik (canlı) kültürü tipi

Bu tür kültüre sahip örgütlerde çalışanlar için yenilik önemlidir. Örgütteki kişiler bir aile gibidir, genel değerler paylaşılmaktadır. Çalışanlar tarafından örgütün amacının ne olduğı açık açık bilinir. İletişim hem yatay hem de dikey şekildedir. Astlarla yöneticiler arasındaki fark en aza indirilmiştir. Çalışanlar gerekirse üstlerine isimleri hitap edebilirler.

2.10.12.2 Lideri izleme ve dinamik (canlı) kültürü tipi

Bu kültür tipini benimseyen örgütlerde çalışanlar genellikle örgütün kurucusu olan lideri izlemektedirler. Örgüt çalışanları liderlerinin yeteneklerine güvenmektedirler. Liderler iyi kararlar aldığı sürece iyi işleyen bir örgüt kültürü modelidir. Fakat üst yönetim yanlış kararlar almaya başlarsa örgüt dinamikliğini kaybedip hareketsiz kültüre dönüşür.

2.10.12.3 Bürokratik kültürü tipi

Kural ve standartların çok olduğı çalışanların davranışlarının bu kurallar doğrultusunda belirlendiğı örgüt kültürü modelidir.

2.10.12.4 Hareketsiz (durgun) kültürü tipi

Çevredeki değışimlere duyarsız, eski davranışları devam ettiren, çalışanların yeni fikirler üretmediğı, kısacası yenilikçilik ve değışimden uzak olan bir örgüt kültürü modelidir. Daha çok kamu kuruluşları ve tekelci şirketlerde görülür.

2.10.12.5 Güçlü lider hareketsiz (durgun) kültürü tipi

Üst yönetimin otokratik olduğı kültür modelidir. Alınan kararlar yanlış olsa bile çalışanlar onlara uymak zorundadır. Bu durumda çalışanların pasif duruma düşmesine ve girişimciliklerini yitirmesine neden olmaktadır.

2.10.13 M. Nirval, K. Sethia ve Mary Ann Von Glinovv'un örgüt kültürü modeli

Sethia ve Glinovv'un örgüt kültürü modeline göre kültür; anlayışlı kültür, ilgisiz kültür, bütünleyen kültür ve titiz kültür olarak 4 boyutta incelemiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Şimşek, 2014:30-31).

2.10.13.1 Anlayışlı kültür

Bu modele sahip örgütlerde çalışanların performansına değil çalışana değer verilir. Çalışanlar liderlerini dinlerler. İşbirliği, takım çalışması ve uyum ön plandadır.

2.10.13.2 İlgisiz kültür

Bu tarz örgütlerde çalışanlara ve performansa önem verilmez. Örgütte iyi bir yönetim sergilenmediği zaman çalışanlarda motivasyon kaybı ve sinmişlik gözlenir.

2.10.13.3 Bütünleyen kültür

Bu örgütlerde hem çalışana hem de performansa önem verilir. Çalışanların kendileri için önemli olduğunun farkında olan örgüt onlara belirli oranda serbestlik tanır.

2.10.13.4 Titiz kültür

Performansın ve başarının bireyden daha fazla öneme sahip olduğu kültürdür.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MESLEĞE BAĞLILIKLA FARKI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL BOYUTLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Günümüzde örgütsel bağlılık mal ya da hizmet üreten işletmeler için üzerinde önemle durulması gereken bir konu halini almıştır. İşletmelerde en etkili iş gücü olarak görülen çalışanların motive olmaları ve daha yüksek performans göstermeleri örgüte olan bağlılıkları ile doğru orantılıdır. Artık tüm işletmeler çalışanların memnuniyetlik durumlarının örgüte bağlılık ile ilişkili olduğunu göz ardı edemez durumdadır. Örgüte bağlılığın bu durumu birçok araştırmaya da konu olmuştur.

Çalışanlar kendi bilgi birikimlerini, yeteneklerini ve becerilerini işe aktarmaları ile örgütler üretimlerini gerçekleştirir. Mal ya da hizmet üretimi ile çalışanların donanımları arasında yakın bir ilişki mevcuttur (Akyay, 2007:3). Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için hammadde, makine ve insandan oluşan birer sosyal sistemdir. Çalışanlar örgütteki mal ve hizmetin nitelikli bir biçimde gerçekleşmesi için en büyük katkıyı gösteren girdilerdir. Örgütteki bu çalışan faktörünün gün geçtikçe hem örgüt hem de yöneticiler tarafından önemi daha çok hissedilir olmuştur (Kocabey, 2010:113). Bu açıklamalar doğrultusunda bir örgütteki çalışanların niteliklerinin artırılabilmesi ancak başarı için bunun tek başına yeterli olmayacağını, ayrıca yüksek derecede niteliğe sahip bir bireyinde örgüte düşük derecede bağlılık göstermesi onun görevlerini istekli bir şekilde yerine getiremeyeceğini söylemek mümkündür.

Örgüte bağlılık kurumlar için çalışanların birlikte hareket etme, zamanlarını ve enerjilerini örgüt yararına kullanmak istemeleri ve örgüt için görevlerini yerine

getirmeleri doğrultusunda önemlidir (Somuncu, 2008:3). Örgütsel bağlılık örgütlerde verimliliklerinin ve etkinliklerin artırılması yönünde önemli bir kavramdır. Örgütler çalışanların bağlılıkları sonucunda başarılı olmakta bunun sonucu olarak ta bilgi ve becerilerini hedefleri doğrultusunda kullanmaktadır. (Ada ve diğerleri,2008:496). Çalışanlar bir örgütte işe başlamadan önce psikolojik olarak ta bir sözleşme yaparlar ve örgüte bağlılık bu noktada başlar. Bağlılık çalışanların örgütü, amaçları ve hedefleri öğrenmeleri ve işi de öğrenmeleri sonucunda da artarak devam eder. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütlerde iş gören kaynağının etkisinin yadsınamaz boyutta olduğudur. İlerleyen teknoloji de bile imkânların ve fırsatların iyi değerlendirilmesi ancak iş görenin bunları iyi kullanması ile olacaktır.

Örgütsel bağlılık çalışanların işe olan devamlılığını arttıran, işe zamanında gelmesini sağlayan, performansını olumlu etkileyen ve işten ayrılma düşüncesini azaltan bir faktör olduğu savunulabilir (Bayram, 2005:125). Örgütlerin başarılarında çalışanların bağlılıkları oldukça önemlidir. Çünkü bağlılığı hissedilen örgütlerin ürünleri kaliteli ve nitelikli, performansları da yüksek olmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılıklarının yüksek olması rekabet ortamında daha çok hissedilir. Bir örgüt için öncelikle yapılması gereken çalışanların bağlılığının ne kadar olduğunun ölçülmesi ve bağlılığı artırıcı metotların geliştirilmesinin sağlanmasıdır.

Örgütlerin varlıklarını sürdürme ve koruma çabalarının özünde örgütsel bağlılık vardır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar anlayışlı, üretken, sorumluluk sahibi ve örgüte sadakatle bağlıdır. Örgütün başarısı, amaçları ve hedefleri için çalışır, örgütte kalmak için mücadele ederler. Emir beklemeden verilen görevleri yaparlar.

Örgütsel bağlılık 1970'lerden sonra ortaya çıkan ve üzerinde önemle durulan bir kavram halini almıştır. Örgütsel bağlılıkta diğer örgütsel davranış konuları gibi birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve birbirinden farklı tanımları yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

- ✓ Örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne karşı hissettiği duygudur (Saldamlı, 2009:9).

- ✓ Örgütsel bağlılık çalışanın örgütte çalışmaya devam etme, örgütün amaç ve hedeflerine uygun hareket etme ve yüksek performans sergileme isteğidir (Kök, 2006:297)
- ✓ Örgütün çalışanı memnun etse de etmese de kendini psikolojik olarak bağlı hissetmesidir (Öz, 2009:69).
- ✓ Çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve kendini bunları gerçekleştirmek için sorumlu hissetmesidir (Cengiz, 2008:27).
- ✓ Çalışanların bulunduğu örgütün üyesi olarak kalma arzusudur (Luthans, 1992:124).

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütleriyle olan bütünlük derecesini göstermektedir. Örgütsel bağlılığı incelediğimizde üç önemli unsurunun olduğunu söyleyebiliriz. Bu unsurlar şunlardır (Balay, 2000:18);

- ✓ Örgütün amaç ve hedeflerini benimseme ve inanma
- ✓ Örgüt yararını gözeterek yüksek performans gösterme
- ✓ Örgütte çalışma isteği duyma

Örgütsel bağlılığı özetleyecek olursak çalışanların örgütünün hedeflerini ve amaçlarını kendi hedef ve amaçlarıymış gibi benimsemesi, yüksek performans göstermek için çalışması ve örgütte kalma isteği duymasıdır.

3.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılıkla ilgili bugüne kadar birçok araştırma yapılmıştır. Bunun nedeni ise işe geç gelme, işi bırakma, performans kaybı sonuçlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkidir.

Örgütlerde 1970'li yıllardan itibaren stratejik değişiklikler yapılmıştır. Bu değişikliklere örnek olarak hiyerarşik basamakların, azaltılması yöneticilerin daha geniş bir alanı kapsayan kontrol mekanizmalarının olması ve çalışanlar içinde kariyer olanaklarının yaratılması verilebilir (Bakan, 2011:39). Yapılan yeniliklerin sadece örgüt yararı için olması çalışanların göz ardı edildiği anlamına gelir. Bu olumsuz

durumdan vazgeçildiği takdirde çalışanların performansları ve örgüte olan bağlılıkları artacaktır.

Bir örgütte bir bireyin örgüte bağlılığı diğer bireyleri etkilediği için örgütsel bağlılık örgütler için giderek önemli hale gelmiştir. Örgütsel bağlılık örgütler arasında rekabet edebilmek içinde önemli bir faktördür. Örgütler ürettikleri mal ve hizmete verdikleri önem kadar çalışanlara da önem vermeye başlamıştır. Çalışanlara verilen bu önem örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmıştır. Değer gören çalışan daha verimli çalışıp, daha kaliteli ve nitelikli ürün ortaya çıkaracaktır (Öz, 2009:72). Günümüz ekonomisinde örgütler kendi aralarında başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için birçok sorunla karşı karşıya kalıp mücadele etmektedir. Örgütler bu mücadele esnasında çeşitli yollar izlemektedir. Bunlar arasında maliyetleri düşürmek, çalışanların performanslarını artırıcı önlemler almak, nitelikli ve verimli ürünler elde etmek için çalışmalar yapmak şeklinde sıralanabilir (Gürkan, 2006:10).

Örgütler makine, teçhizat, sermaye ve insan gibi girdilerin bir araya gelmesi sonucu oluşur. Mal ve hizmet üretmek için bunlar olması zorunlu girdilerdir. Belirli bir alanda uzmanlaşmak isteyen örgütler bu girdileri iyi kullanmak durumundadır.

Örgüt çalışanlarının zaman geçtikçe ihtiyaçları değişmektedir. Sadece maddi olanaklar çalışanları memnun etmeye yetmemektedir. Bu düşünceyle örgütlerin psikolojik, sosyal ve kültürel alanlara yönelimleri artmaktadır. Değişen bu yönelimler daha çok sonuç odaklı olmaktadır. Örgütler için günümüzdeki en önemli konu kaynakları etkin kullanmaktır. Bu etkinliği oluşturmak içinde örgütler çalışan devir oranını azaltıcı yollar izlemekte, bu yolla maliyetleri düşürmekte ve onların örgüte bağlılıklarını artırma çabası içine girmektedir (Camcı, 2013:10).

Örgüte bağlılık örgüt iletişimi üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalara göre örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün amaç ve misyonlarını gerçekleştirmek için çaba sarf etmektedir. Bununla birlikte örgütte uzun süre devam etme isteği duymakta ve örgütle olan ilişkilerinde de olumlu tavır sergilemektedirler (Kök, 2006:299). Bu açıklamalar doğrultusunda bir çalışan örgütüne ne kadar bağlı ise örgütü için o kadar çalışır ve kendi başarısını örgüt başarısı ile birlikte görür ve o şekilde hareket eder. Çalışanlarda bu bağlılığı oluşturmada da en büyük göre örgüt yönetimine düşmektedir.

3.2.1 Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi

Örgütlerde, çalışanlarda tek başlarına bir anlam ifade etmezler bir araya gelip bir bütünlük sağlayabildikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Çalışanlar kendi amaçlarına bir örgüte bağlı kaldıkları sürece ulaşabildikleri gibi örgütlerde amaçlarına çalışanlar sayesinde ulaşabilmektedirler. Örgütler ve çalışanlar kendi aralarında bir bütünlük sağlayabilirlerse en az maliyetle yüksek verimlilik ve örgütler arasında rekabet ortamında başarıyı yakalayabilirler (Baytok, 2001:51).

Örgütler çalışanlara sağlamış oldukları iş ortamı ile onların hayatlarını idame etmelerine olanak yaratırlar. Çalışanlar örgütlerini kendileri için bir fırsat alanı olarak görürlerse tüm çabalarını örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için kullanırlar. Zaten çalışanlar kendilerini örgütlerine bağlı olarak hissediyorlarsa örgütün başarısı için çaba sarf ederler.

3.2.2 Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi

Örgütler toplumları ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek için kurulmuştur. Örgütlerde ki insan faktörü ise örgütün başarıya ulaşması için en önemli girdilerden biridir.

Örgütsel bağlılık çeşitli nedenlerden dolayı örgütler için giderek önem kazanan bir durum haline almıştır. Bunları dört ana madde altında toplayabiliriz (Saldamlı, 2009:27-28);

- ✓ Çalışanın işe geç gelmesi işten ayrılması gibi durumlar örgütsel bağlılığa etki eder.
- ✓ İş tatmini ve işi benimseme gibi tutumsal içerikli yapılar yanında duygusal yapılarla da ilişkilidir.
- ✓ Çalışanın örgütte ki işi ve görevleriyle ilgili durumlarla ilişkili olması.
- ✓ Son olarak ise çalışanın kişisel ve demografik özellikleri örgütsel bağlılık ile ilişkilidir.

Bu sebeplerden dolayı örgütsel bağlılık işletmeler için önem kazanmıştır. İşletmenin devamlılığını sağlamak çalışanını en iyi şekilde işini yapmaya yönlendirmekle olur.

3.3 Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı

Meslek bireylerin hayatlarını devam ettirebilmeleri ve bir gelir elde edebilmek için herhangi bir alanda belli zaman süresince çalışmalarıdır. Mesleki bağlılık ile ilgili ilk açıklamayı Greenhouse bireylerin çalıştıkları işi önemsemeleri şeklinde söylemiştir. (Tak ve Çiftçioğlu, 2008:156).

Birey yaptığı iş ile özdeşleşmiş ise mesleğine bağlılık duyuyordur. Fakat çalışanın mesleğine duyduğu bağlılık ile örgüte duyduğu bağlılık arasında fark vardır. Birincisinde birey yaptığı işe ikincisinde ise çalıştığı örgüte bağlılık duymaktadır. Birbirlerinden farklı görünseler de bireyin işine olan bağlılığı örgütüne olan bağlılığını etkilemektedir (Somuncu, 2008:13-14). Bireyler çalıştıkları örgütü severlerse eğer performans ve verimliklerinde de artış gözlenir.

3.4 Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları

Örgüte bağlılığın boyutlarını uyum boyut, özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutu olarak üç başlık altında inceleyeceğiz.

3.4.1 Uyum boyutu

Örgütsel yaşamda uyum boyutunun gerçekleşmesi çalışanların tutum ve davranışlarını, inanç ve değerlerle değil belli bir ödül beklentisi içinde şekillendirmesiyle oluşmaktadır. Çalışanlar örgütlerine gönülden bağlanmak yerine çeşitli ödüller almak için, cezalar almamak için, makam ve mevki elde etmek için çabalarlar. Bu şekilde çalışanlar örgüte yüzeysel olarak bağlıdırlar ve örgütte yapmaları gereken işleri yapmak için bulunmaktadırlar. Çalışanlar örgüte zorunlu bir uyum sağlamaktadırlar. Yöneticilerde bu durumun farkında oldukları için astlarına işlerin hızlı ve kaliteli bir şekilde yapılması için baskıcı bir tutum sergilerler. Çalışanlarda görünürde örgüte karşı uyumludur ancak bu durum sadece yüzeyseldir. Kar amacı güden örgütlerde çalışanlar belli bir ödül elde etmek için çabalyorlarsa, bu nedenden dolayı örgütle uyum içindeler ise yönetici konumunda ki kişiler bu durumdan rahatsız olmazlar. Ancak bu yüzeysel durumdan örgüt kötü etkilenmemelidir. Farklı bir deyişle ödül ve maliyet arasındaki denge bozulmamalıdır

(Güney, 2012:279-280). Uyum boyutu çalışan ve örgütün karşılıklı çıkarlarına göre yürümektedir.

3.4.2 Özdeşleşme boyutu

Örgüt içinde çalışanların tutum ve davranışları ile örgütün değer ve inançları birbirleri ile uyumlu ise örgütte olumlu davranışlar devamlılık sağlar. Bu durumun sonucunda gerçekleşen bağlılık özdeşleşme boyutudur. Kısacası özdeşleşme boyutu çalışanlar ve örgütün değerlerinin uyumuna dayanan bağlılıktır. Özdeşleşme boyutunda çalışanlar kendileri isteyerek ve benimseyerek kendi aralarında ya da grupla iletişimde bulunuyorsa özdeşleşme boyutu olumlu düzeydedir. Özdeşleşme boyutunda çalışanlar işlerine kendi evlerine gidiyor gibi mutlu giderler bu durum onların performanslarına yansıdığı gibi verimliliklerini de olumlu yönde etkilemektedir. Özdeşleşme boyutunun hakim olduğu örgütlere Japon örgütlerini örnek verebiliriz (Güney, 2012:279-280). Ayrıca özdeşleşme boyutunun hakim olduğu örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler karşılıklı memnuniyet içerisindedirler.

3.4.3 İçselleştirme boyutu

Örgüt çalışanlarının değerleri ile örgütün değerlerinin birbirleriyle uyumu durumudur. Çalışanlar genellikle kendi değerleri ile örgütün değerlerinin uyumlu olmasını arzu etmektedir. Bu uyumu buldukları zamanda o örgütte uzun yıllar çalışmak isterler bu durum onlar için ödülünden daha değerlidir. Örgüt açısından değerlendirdiğimiz zaman temel boyutlar içerisinde en önemli olanı içselleştirme boyutudur. Çünkü içselleştirme boyutunun yüksek olması çalışanların başka konularda da etkilemesini kolaylaştırmaktadır. İçselleştirme boyutu yüksek olan çalışanlar örgütünü benimser ve her yerde savunur. Ayrıca örgütün en fazla güvendiği kişilerdir (Güney, 2012:279-280). İçselleştirme boyutunda çalışanlar örgüte daha fazla bağlılık hissetmektedir.

3.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; bireysel faktörler, yapılan işle ilgili faktörler ve gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler ve örgütsel faktörler başlıkları altında inceleyeceğiz.

3.5.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler

Örgütsel bağlılığı bireysel olarak etkileyen faktörler bireylerin birbirinden farklı özelliklerine bağlı olarak aşağıdaki başlıklar halinde açıklanmıştır.

3.5.1.1 Yaş

Örgüt çalışanlarının yaşları kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerdendir. Bu değişken genellikle örgütte çalışma süresi ile birlikte değerlendirilir. Bunun sebebi ise aralarında pozitif yönlü bir ilişki olmasıdır. Yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılık ile yaş arasında bir ilişki olduğu ortaya konmuştur fakat bir diğer taraftan başka araştırmalarda bu ilişkinin devamlı ve pozitif yönlü olmadığını söylemektedir.

Genel olarak yaş ilerledikçe çalışanların örgüte karşı bir yakınlık ve ait olma duygusu hissettiği söylenebilir. Bununla beraber yaş ilerleyen çalışanın kaybedecek çok ögesi bulunmaktadır. Bu faktörde onları örgüte bağlar. Örneğin emekliliğine az bir süre kalan çalışan ekstra bir maliyet altına girmek istemez bundan dolayı çalışan çok istemese de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler (Saldamlı, 2009:33). Bunun karşıtı olarak ta örgütte yaşı genç olan çalışanların örgüte olan bağlılıkları daha düşük seviyededir. Bundan dolayı işten ayrılmalarda çok fazla bir tedirginlik yaşamazlar. (Çöl ve Gül, 2005:295). Genel olarak söylemek gerekirse yaş, bir iş veya sektör değiştirmenin önünde engel olabilmektedir. Yaşlı çalışanlar yeni bir işte alışma ve öğrenme zorluğu çekecekleri gibi genç çalışanlarda ellerine geçirdikleri fırsatı, hayal ettikleri işi ya da kariyeri kaçıracaklarını düşünmektedirler.

3.5.1.2 Cinsiyet

Cinsiyetin örgüte bağlılık etkisi üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Önceleri yapılan araştırmalar daha çok erkekler üzerinedir fakat günümüzde bayan çalışanların sayısındaki artış bayanlarla ilgili çalışmaların sayısının da artmasına sebep olmuştur (Gumbang ve Suki, 2010:4). Cinsiyetin bağlılığa etkisinin olup olmadığına dair ortak bir sonuca varılamamıştır. Bunun nedeni bazı çalışmalarda bayan çalışanların bağlılıklarının daha yüksek, işten ayrılmalarının daha düşük bazı çalışmalarda da erkek çalışanların bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmasıdır. Bayan çalışanlar evlerine ve ailelerine daha fazla önem vermektedir.

Yapılan araştırmalar genel olarak erkek çalışanların bayan çalışanlardan daha st mevkilerde ve daha fazla ücretlerle çalışıyor olması onların bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Bakan, 2011:126). Son olarak ta günümüz toplumlarında ailenin geçiminden erkeğin sorumlu olması onları çalıştıkları örgüte daha bağlı kılmıştır.

3.5.1.3 Medeni durum

Çalışanların rgte olan bağlılığına etki eden bir diğer önemli durum ise medeni haldir. Örgütsel bağlılığın gelişmesinde çalışanların evli, bekar ya da çocuklu olmaları etkilidir. Evli olan çalışanlar ailelerine karşı sorumlu oldukları için örgütteki yatırımlarından olmak ve işlerini kaybetmek istemezler.

Özellikle evli ya da dul olan bayan çalışanlar bekar çalışanlara oranla örgütlerine daha fazla bağlılık hisseder ve örgütten ayrılmanın maliyetli olduğunu dşnrlenir. Bir diğer çalışmaya göre evli olan erkek çalışanların evli olan bayan çalışanlara göre daha fazla bağlılık duygusu içinde olmalarıdır. Bunun nedeni olarak ta erkek çalışanların hayatlarının bir düzene girmiş olması bayan çalışanlara ise bir dizi sorumlulukların yüklenmiş olmasıdır (Camcı, 2013:23).

Bekar alışanlar yeni bir iş teklifi ile karşılaştıkları zaman daha rahat hareket ederler. Bunun nedeni bakmakla sorumlu oldukları kişi sayısının az olması ya da hiç olmaması durumudur. Evli alışanlar kolay kolay bu riske girmek istemezler. Onlar için öncelikli olan önemli durum içinde buldukları halin korunmasıdır. Bekar alışanların rahatlıkla iş değiştirme düşüncesinde olmaları onların örgüte olan bağlılıklarını azaltmaktadır (Angle ve Perry, 1981:13-14). Genel olarak medeni durumun örgüte bağlılığı doğrudan olmasa da dolaylı olarak etkilediğini söylemek mümkündür.

3.5.1.4 Hizmet süresi

Allen ve Meyer'in yaptıkları araştırmaya göre çalışanların örgütte buldukları sreye bağlı olarak pozisyonlarında ve statülerinde ilerleme olacağı, çalışanların memnuniyetlerinin artacağı ve bu durumun örgütsel bağlılığa da pozitif yönde etki edeceği şeklinde olmuştur (Ertan, 2008:59). Cohen'e göre ise bireyler örgüte ne kadar süre hizmette bulunursa örgütten kazanımları o kadar artış gösterir ve bu

durum onların örgüte olan bağlılıklarına etki eder. Yani hizmet sürelerinin artması örgüte olan bağlılıklarını arttırır (Cohen, 1993:143).

Kısaca çalışanların hizmet süreleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında bir paralellik vardır. Bireyler örgütte çalıştıkları süre zarfında kendilerini geliştirir ve yatırım yaparlar. Bu yatırımlardan da kolay vazgeçemedikleri için örgütte ki hizmet süresi örgüte bağlılık üzerinde etkilidir denilebilir.

3.5.1.5 Eğitim düzeyi

Angle ve Perry'nin yapmış oldukları araştırmaya göre çalışanların eğitim seviyelerinin örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde bir etki yaptığıdır. Bunun nedeni çalışanların eğitim seviyelerinin artması sonucu örgütten beklentilerinin çoğalması ve farklı iş seçeneklerine yönelmeleridir. Bu durum da örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Çöl ve Gül,2005:295).

Eğitim seviyesi çalışanların işlerine olan bakış açılarını da etkilemektedir. Yıllarca eğitim alan ve iş hayatına atılan bir kişi eğitimleri sonucunda nitelikli eleman sıfatını kazanarak çalışma hayatına girerler. Eğitim hayatına uzun yıllar maddi, manevi harcama yapan kişiler bunun karşılığını hem gelir olarak hem de farklı şekilde almak isteyeceklerdir (Sert, 2010:33). Ayrıca çalışanlar kendilerine eğitim imkânı sunan örgütlere kendilerini daha bağlı hissederler. Eğitim seviyesi düşük olan çalışanların alternatif iş seçeneklerinin az olması ya da hiç olmaması durumu da onları örgüte bağlamaktadır. Genel olarak eğitim düzeyinin örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği söylenebilir.

3.5.1.6 Ücret

Basset'in yaptığı araştırmaya göre ücret tek başına bir çalışanın memnuniyetini arttırır ya da azaltır. Aynı zamanda gelir miktarı yüksek olan çalışanlarda işlerinden memnuniyetsizlik duyabilirler. Bunun başlıca nedenlerinden biri işlerinin doğasını benimseyememiş olmalarıdır. Çalışanların örgütlerine bağlılıklarının artması için bekledikleri ücret ve aldıkları ücret arasında bir denge olmalıdır. Bunun yanı sıra çalışanın yaşı, örgütteki kıdemi, eğitim düzeyi, performansı, yaratıcılığı, sorumluluğu ve problemlerle mücadele etme düzeyi gibi özelliklerde ücretin memnun etmesinde önemli faktörlerden biridir (Mammadova, 2013:29).

Bazı araştırmalara göre de çalışanın örgüte yararı ya da bağlılığının sadece mutlak ücrete değil artan ücrete de bağlı olduğunu söylemektedir. Ayrıca cret çalışanın bağlılığını yüksek düzeyde etkileyen bir faktör olmasına rağmen tek başına yeterli değildir.

3.5.1.7 Algılanan yeterlilik

Örgütteki algılanan yeterlilik ile bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardır. Çalışanlar örgütlerine gelişme ve başarı güdülerini doyurabildikleri oranda bağlılık duyarlar. Yapılan araştırmalara göre öğrenme ikliminin boyutları ile algılanan yeterlilik arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Baysal ve Paksoy, 1999:11).

3.5.2 Yapılan işle ilgili faktörler

Bu faktörler çalışanların örgütte yaptığı işlerin niteliklerine ve içeriğine göre başlıklara ayrılmıştır.

3.5.2.1 İşin içeriği

Çalışanların yaptıkları işin içeriği gerek örgüt içine gerekse onların çevresine etki eden bir durumdur (Saldamlı, 2009:37). Bir işin motive edebilmesi, niteliği, geribildirimi, zorluk derecesi gibi etkenler örgütsel bağlılığa direkt etki eder. Örgütlerin sahip oldukları işlerin içeriği, süreçleri örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Bir işin uyulması gereken kurallarının yazılı bir Şekilde olması örgüt içindeki bölümlere ve örgütün geneline bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki oluşturur (Cengiz, 2008:27).

Ayrıca bir bireyin kişisel amaçları ile örgütteki işinin birbirleri ile uyuşması çalışanın örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır. Burada önemli olan çalışanın beklentileri ile örgütteki işinin yapısı arasında paralellik bulunmasıdır. Eğer bu iki özellik arasında bir paralellik söz konusu değilse bu durum bağlılıkları olumsuz etkileyecek hatta azalışlara neden olacaktır.

3.5.2.2 Beceri eşitliliği

Örgüte bağlılık ile beceri çeşitliliği arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu söylenmektedir. Bir işte devamlı çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanlar arasında

yapılan bir araştırmaya göre yarı zamanlı çalışanların beceri çeşitliliğinin ile bağlılıkları üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Çırpan, 1999:64).

3.5.2.3 Özerklik

Özerklik ile örgütsel bağlılık arasında zayıf bir ilişki vardır. Bir işin özerkliğindeki değişim bağlılığı çok yönlü etkilemektedir.

3.5.3 Gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler

Bu faktörler ise rol belirsizliği ve rol çatışması olarak ikiye ayrılır.

3.5.3.1 Rol belirsizliği

Kısaca ifade etmek gerekirse rol belirsizliği bireyin ne yapacağını bilememesidir. İki çeşit rol belirsizliği vardır. Bunlardan birincisi görev belirsizliğidir yani bireyin yapacağı işin belirsizlik içermesi. Diğeri ise sosyal duygusal belirsizliktir. Bu ise bireyin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiği ile ilgilidir. Bunun nedeni ise değerlendirme kriterinin açık şekilde ifade edilmemesi ya da diğer çalışanlardan bir geri bildirim alınmamasıdır. Rol belirsizliği nedeniyle örgüt çalışanlarında duygusal tepkiler oluşabilir. Bunun yanında çalışanlarda iş memnuniyetsizliği, kendine güvensizlik, örgüte yararsızlık ve gerilim hissedilebilir (Tosi ve Hammer, 1982:301).

Rol belirsizliği örgütün çalışandan ne beklediğini belirtmemesi ya da çalışanın kendi başına karar alabilecek kadar bilgisinin olmaması durumlarından kaynaklanabilir.

Rol belirsizliğinde bir çalışan herhangi bir durum karşısında başvurması gereken yetkili kişiyi bilemeyebilir. Bu belirsizlik çalışanın işini geç yapmasına ya da yavaş hareket etmesine neden olabilir. Böyle bir ortamda çalışanlarda güvensizlik oluşur. Bu güvensizlik başlı başına çalışanlar açısından stres kaynağıdır. Bir örgütteki güvensizlik ortamının ortadan kalkması içinde örgütler çalışanlarından ne beklediklerini açık bir şekilde ifade etmek zorundadır.

3.5.3.2 Rol çatışması

Birbirleriyle çatışan rollerden birinin daha üstün tutulması gerektiği durumlarda çalışanların strese ve kararsızlığa düşmesidir. Kahn ve arkadaşlarına göre bireyler arasındaki rol çatışmalarından kaynaklanan durumlarda iş doyumunu ve örgüte olan

güvende azalır. Çalışanlar kendilerinden beklenen görevleri açık bir şekilde algıladıkları sürece herhangi bir çatışma durumuyla karşılaşmaz ancak tam tersi durumlarda çalışanlar arasında stres ve yakınmalar ortaya çıkabilir. Örgütteki üst düzey yöneticiler arasında çatışma durumu da kendilerinden istenen görev ve bu görevleri yerine getirirken kullanacakları araçlar arasında bir sıkıntı çıkması halinde ortaya çıkmaktadır (Alamur, 2005:87).

Yapılan araştırmalara göre çalışandan istenen birden fazla rol ve birbirinden farklı isteklerde bulunulması rol çatışmasına neden olmaktadır. Ayrıca rol çatışması örgütün çalışanlarında bir içsel çatışma meydana getirerek iş doyumunu azaltmakta ve yöneticiye olan güvenini düşürmektedir. Yani rol çatışması örgütlerin sürekliliği için bir tehlike oluşturabileceği gibi çalışanlarda da örgüt bağlılığını azaltıcı bir etken olarak karşımıza çıktığı söylenebilir.

3.5.4 Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler örgütün yapısından, iletişim biçimine ve yönetim tarzına kadar etkili olan faktörlerdir. Bu faktörler aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir.

3.5.4.1 Örgütsel yapı

Yapıyı kısaca açıklamak gerekirse örgüt içindeki birimler ya da çalışanlar arasındaki iş ilişkisidir. Bir örgütün iskeleti de denilebilir. Örgüt yapısı ise örgüt içindeki işlerin ve yapacak kişilerin tespit edilmesi ve onlarla aralarında bir ilişki kurulmasıdır. Örgütlerin yenilikçi bir hale gelmesinde örgüt yapısının etkisi büyüktür. Ancak örgütün yenilikçi bir hale gelmesi içinde kendi yapısında değişiklikler yapması iç ve dış çevresini dikkate alması gerekmektedir (Perçin, 2008:76).

Örgütteki kuralların açık bir şekilde belirtilmesi örgütün merkezileşmesini, birimler arasında ve örgütün bütününde bağlılık oluşmasını sağlamıştır. Güçlü örgütler ilişkileri kuvvetli olan örgütlerdir. Örgüt yapısının başarılı olması diğer tüm aktivitelerin de başarısını etkilemektedir. Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen bir diğer neden ise ne istediğini bilen, kuralları belli ve önü açık bir örgütte olmalarıdır.

3.5.4.2 Örgütsel yükselme imkânları

Örgütteki yükselme olanakları çalışanlar açısından çok önemlidir. Çünkü çalışanı hep bir adım ileriye doğru götürür. Yükselme bir örgüt çalışanının yaptığı işin daha üzerinde sorumluluk alması, daha fazla maddi kazanç sağlaması ve daha az kontrol altında tutulacağı bir işe atanmasıdır (Bingöl, 2006:513).

Çalışanları için geleceğe yönelik kariyer ve terfi planı yapan işletmelerde örgütsel bağlılık daha yüksektir. Bir çalışan bir örgütte yükselme imkânı olduğunu bilirse farklı iş arayışlarına girmez o örgüte daha fazla bağlılık hisseder. Çünkü çalışan gelecekteki pozisyonunu, sorumluluklarını ve ne kadar ücret alacağını bilir. Bu durumda çalışanın bağlılık, motivasyon ve verimliliğini etkiler.

3.5.4.3 Örgütsel iletişim biçimi

İletişim örgütsel bağlılığı oluşturan en önemli faktördür. Çünkü etkili bir iletişim örgütün kendi içinde hem anlaşmaya varmasında hem de sorunları çözmesinde kullandığı en etkili faktördür. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi için çalışanlarında örgüt içinde olup bitenleri bilmesi gerekir.

Örgütsel iletişim yapılan çalışmalarla birlikte 1960'lardan itibaren literatüre girmiştir. Örgütsel iletişim toplumsal iletişimin bir alt dalıdır. Örgütün hedeflerini ve faaliyetlerini gerçekleştirmesi için iç ve dış çevreyle olan iletişimini kuvvetli tutması gerekir. Bir örgüt için hedeflerine ulaşmada çalışanlarının bilgi, beceri ve yetenekleri ne kadar önemli ise kendi aralarındaki iletişimi de o derece önemlidir (Kayır, 2008:54).

Örgütsel iletişim ikiye ayrılır (Karalar ve diğerleri, 2008:128-129).

- ✓ **Biçimsel iletişim:** Bir örgütte en çok aktif olan iletişim şeklidir. Örgüt içinde yetkili olan kişiler tarafından önceden sezilen ve görülen iletişim biçimidir.
- ✓ **Biçimsel olmayan iletişim:** Örgüt içinde herhangi bir işin kısa sürede yapılması gerektiği durumda sonuca hızlı ulaşmak için yapılan ya da örgütteki yetkili kişi tarafından örgütlenemeyen iletişim biçimidir.

Örgütsel iletişimi sağlamak insan kaynakları biriminin görevidir. Örgüt içi el kitapları bunu sağlamak için kullanılabilir. Bir örgütte etkili bir iletişim ile yanlış

anlaşılmanın önlenmesi çalışanların motivasyonunun sağlanması açısından çok önemlidir (Hatiboğlu, 1999:112).

3.5.4.4 Örgütsel güvenme

Çalışanların örgütü güvenilir bulup bulmamaları örgüt hakkındaki olumlu ya da olumsuz düşünceleri onların örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Çalışanların beklentileri örgüt tarafından karşılandığı sürece bağlılıkları da buna paralel olarak artış gösterir.

3.5.4.5 Örgütsel denetim

Çalışanların örgütte yaptıkları işten dolayı denetim altında tutulma şekli onların bağlılıklarına etki etmektedir. Baskıcı ve sıkıcı bir yönetim, alınan kararlarda söz hakkı olmayan çalışanlar örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar tüm sorumluluğu yönetimin üzerine atmaktadır. Yöneticilerin bu baskıcı denetim yolunu izlemeleri çalışanların herhangi bir olumsuz durumla karşılaştıkları zaman mücadele etmeden işi bırakmalarına neden olmaktadır (İnce ve Gül, 2011:73-74).

Denetim çalışanların sorumluluk duygusu hissetmeleriyle ilgili bir durumdur. Denetimin baskıcı olması çalışanların bağlılık duygusunu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumun düzeltilmesi yöneticilerin çalışanlara sürekli denetleniyor izlenimi vermeden onları uzaktan izlemeleri ve gerektiğinde müdahale etmeleriyle mümkün olacaktır.

3.5.4.6 Yönetim tarzı

Farklı alt sistemlerin bir araya gelmesiyle birlikte yönetim oluşmaktadır. Bu alt sistemler örgüte yeni üyeler almak, alt sistemleri örgütlemek, örgütsel davranışları belirlemek, kararlar almak ve alınan kararları değerlendirmek gibi işlevleri yerine getirmektedir (Yener, 2007:42).

Örgüt çalışanlarının örgüt içi davranışlarının gelişmesinde örgütün yönetim tarzının ve aynı zamanda yöneticilerin tavrının etkili olduğu söylenebilir. Örgütlerin yönetim tarzı da en üst düzey yönetici ile en ast düzeydeki yöneticilerin tarzıyla biçimlenir.

Yönetim tarzı örgütün bütünü ile ilgiliyken yönetim üslubu ise örgütteki her yöneticinin ayrı ayrı davranışlarıyla alakalıdır (Başaran, 2008:304).

Her örgütün kendine ait bir yönetim şekli vardır. Bu uygulama altında ise çalışan ve yönetici ilişkileri gelişmektedir. Bu ilişkilerin şekli çalışanların iş memnuniyetlerine olumlu ya da olumsuz yönde etki etmektedir. Bir örgütte çalışanların mutlu olması, performans ve verimliliklerinin yüksek olması o örgütün yönetim şeklinin çalışanlarını memnun ettiğini gösterir. Yönetim tarzı herkesin uymak zorunda olduğu kurallarla belirlenir. Yönetimin amacı örgüt çalışanlarının davranışlarıyla, örgüt yapısının ve amaçlarının bir bütün oluşturacak şekilde ahenkli hale getirmektir. Çalışanların neyi nasıl yapacaklarını bilmeleri ya da hangi davranışları yapmamaları gerektiği bu kurallarla belirlenir.

3.6 Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler

Örgütlerin en önemli amaç ve hedeflerinden biride örgütsel bağlılıklarını arttırmaktır. Bu konuda yapılan araştırmalara göre örgütsel bağlılığını arttırıcı unsurlar aşağıda ele alınmıştır. Bunlar şunlardır (Güney, 2012:281-283).

3.6.1 Denetim

Örgüt içinde çalışanlara kendi işlerini yaparken, kararlar alınırken kontrol yetkisinin verilmesidir. Günümüzde yönetim merkezi çalışma faaliyetlerinin belirlenmesi aşamalarında çalışanlarının görüşlerine başvurmaktadır. Bu durum çalışanların memnuniyetini arttırdığı gibi örgüte olan bağlılıklarının da olumlu yönde gelişmesini sağlar. Çünkü örgütün çalışanlara verdiği denetim yetkisi onlara güvendiğini göstermektedir.

3.6.2 Vizyon

Örgütün geleceğini yansıtacağı için çalışanları oldukça etkileyen bir faktördür. Çünkü vizyon örgütün amaçlarını, değerlerini ve hedeflerini açık ve net bir şekilde yansıtır. Vizyon örgütsel bağlılığı arttıran etkenlerden biridir. Örgütün geleceğini bilen çalışan daha verimli ve istekli bir şekilde çalışır. Bu durum çalışana güç vereceği için örgütsel bağlılığı da etkiler.

3.6.3 Takım çalışması

Örgüt içinde ekipler oluşturup çalışılmasını sağlamakta örgütsel bağlılığı arttırıcı faktörlerdendir. Takım çalışmasında ki bireyler arasında birlik, beraberlik ve dayanışma düzeyi sağlanırsa örgütsel bağlılıkta yüksek olur. Takım içinde herhangi bir sorun çıkarsa da kısa sürede çözüm yolunda gidilir.

3.6.4 Mücadele

Örgütün çalışanlar arasında rekabeti ve yarışma ortamını yaratması çalışanlar tarafından işlerin daha hızlı ve yüksek oranda verimli yapılmasını sağlar. Çalışanlara aşılana bu mücadele ruhu onların örgütlerine olan bağlılığını da arttırır.

3.6.5 Yapılan işin karşılığını almak

Örgüt çalışanları kendilerine verilen işi en iyi şekilde yerine getirdikleri zaman örgütleri tarafından onlara verilen maddi ve manevi imkânlar örgüte bağlılıklarını son derece olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumda karşılıklı bir kazanım sağlanmaktadır. Karşılıklı kazanımlar ne kadar iyi ise örgüte olan bağlılık derecesi de o denli yüksek olmaktadır. Çalışanlar başarıyla bitirdikleri işin karşılığını tam olarak alırlarsa o derece mutlu olurlar ve hatta verilen işler ne kadar zor olursa olsun severek yaparlar. Çünkü çalışanlara yerleşen düşünce işimi ne kadar iyi yaparsam kazanımım o kadar iyi olur mantığıdır.

3.6.6 Değer verme

Çalışana değer verilen bir örgütte bağlılık duygusu daha yüksek olacaktır. Değer gören çalışan örgütte mutlu olacağı için bu durum onların performanslarına yansıtacağı için daha fazla verimlilik gösterir ve daha fazla iş tatmini yaşarlar.

3.6.6 Sağlıklı iletişim

Örgüt içindeki sağlıklı bir iletişim hem örgüt için geri bildirim almakta hem de çalışanların örgütte neler olup bittiğini bilmesi konusunda oldukça önemlidir. Çalışanlar örgütte neyi, nasıl ve niçin yaptıklarını bilirlerse işleri ne kadar zor olsa da yine de severek yaparlar. Ayrıca örgütsel yapıda meydana gelecek bir değişikliğin kendilerini nasıl etkileyeceğini önceden tahmin etmeleri örgüte olan bağlılıklarını da

arttıracaktır. Çünkü örgütte kendilerine değer verildiğini hissederler ve böyle bir örgütte çalışmaktan mutluluk duyarlar.

3.6.7 Teknoloji

Teknoloji çalışanlara iş yaşamında kolaylıklar sağladığı gibi yeteneklerinin gelişmesinde de katkıda bulunur. Günümüzün üretim tekniklerine göre yenilenen teknolojinin çalışanlar üzerine de olan pozitif getirisi açıklandığı zaman çalışan örgütte daha mutlu çalışacak ve bu durum onların bağlılıklarını etkileyecektir.

3.6.8 Geliştirme

Günümüzde bilginin ve teknolojinin hızla gelişmesine karşılık örgütlerin alacağı tedbirlerden biride eğitimidir. Bir örgütte işe başlayan kişi daha önce ne kadar eğitim almış olursa olsun mutlaka hizmet içi eğitim görmelidir. Alınan eğitimler sayesinde çalışanların bilgi ve becerileri artar. Ayrıca eğitim gören çalışanlar hem işlerini sıkılmadan zevkle yaparlar hem de kendilerine olan güvenleri gelişir.

3.6.9 Örgüt kültürü

Bir örgüt kültürel yapısını oluşturmuşsa, kültürel özelliklerin gereklerini yerine getirmişse o örgütte bağlılıkta buna eşdeğer olarak yüksek olur. Yani örgütte kutlamalar, eğlenceler, çalışana verilen değer ve ödüller varsa ve yerine göre yapılıyorsa çalışanlar mutlu olur buna bağlı olarak iş tatminleri ve memnuniyetleri artar. Performans ve verimlilik düzeyleri yüksek olur. Kısaca örgüt kültürünün yerleşmiş olduğu yapılarda bağlılık daha yüksektir denilebilir.

3.7 Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar

3.7.1.Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı

Etzioni'nin çalışması örgütsel bağlılık ile ilgili ilk sınıflandırmalardan birisidir. Bu çalışma 1961 yılında yapılmıştır. Etzioni çalışanların örgütsel emirlere uymalarından daha geniş bir tanımlama yapmıştır. Örgütün çalışanlar üzerindeki gücünün ve yetkilerinin çalışanların örgüte olan bağlılıklarından ileri geldiğini söylemiştir.

Etzioni, örgütsel bağlılığı üç sınıfa ayırmıştır. Bunlar şunlardır (Duygulu, 2001:9);

3.7.1.1 Ahlaki açıdan yakınlaşma

Örgütün amaçlarının, değerlerinin ve normlarının yetkiyle bütünleşmesine dayalı örgütü olumlu bir şekilde yönlendiren bir yaklaşımdır. Örgüt çalışanları örgütün topluma yönelik amaçları gerçekleştirmek istediğini gördüğünden dolayı örgütsel faaliyetlerle ilgilenir.

3.7.1.2 Çıkara dayalı yaklaşım

Çalışanlar ve örgüt arasında fayda-çıkara ilişkisi üzerine kurulu güçsüz bir yapıdır. Böyle yapılarda örgüt çalışanlarını, karşılığını alacakları bir teşvik ile çalıştırır. Örgüt çalışanların beklentilerini karşılıyorsa verdikleri emek kadarını ya da daha fazlasını alıyorsa örgütten ayrılmak istemeyeceklerdir. Çalışanlar çıkarları sağlandığı sürece işlerini koruyacaklardır.

3.7.1.3 Mecburi (yabancılaştırıcı) yaklaşım

Bu yaklaşım çeşidi kısaca bireyin davranışlarının aşırı şekilde kısıtlanması olarak tanımlanabilir. Bu durumda birey örgüte karşı olumsuz tavır içine girer. Bu yaklaşıma örnek olarak hapishaneler ve mahkûmlar verilebilir.

3.7.2 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Allen ve Meyer örgütsel bağlılık yaklaşımını üç ayrı biçimde incelemiştir. Bu modele göre çalışanlar bu üç bağlılık şeklini de farklı derecelerde yaşayabilirler. Çalışanların farklı yaşantıları sonucu bu durumlar ortaya çıkar. Bu modele göre her bir yaklaşım çalışanın o örgütte kalıp kalmayacağına karar verdiren psikolojik yapıdır. Ancak bunun dışında her bir bağlanma şeklinin psikolojik boyutu da birbirinden farklıdır.

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık yaklaşımı aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Alamur, 2005:25-26 ve Yıldırım, 2002:8);

3.7.2.1 Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılığın içeriğinde kişisel özellikler, yapısal özellikler, işle ilgili özellikler ve iş yaşantıları vardır. Meyer ve Allen' e göre bu öncüllerin içinde duygusal bağlılıkla araları en güçlü olan işle ilgili deneyimlerdir. Örgüt çalışanlarının

deneyimleri ile örgütten beklentileri birbirleriyle tutarlıdır. Ayrıca çalışanlar kendi temel ihtiyaçlarını gidermek için örgüte daha fazla bağlanacak deneyimlere yönelirler. Duygusal bağlılık çalışanın örgütle bütünleşmesini yansıtır.

3.7.2.2 Örgütte kalmaya devam etme isteği

Bir çalışanın örgütte kalmaya devam isteği örgütten ayrılınca kaybedeceklerini düşünmeye başladığı anda ortaya çıkar. Çalışanın örgütten aldıkları ile oradan ayrıldıktan sonra farklı alternatiflerin az maddi olarak geleceğini bilmesi onu örgüte bağlar. Bu durumda kalan çalışan örgütte verdiği çabanın, emeğin ve zamanın karşılığı olarak örgütte kalmasının zorunlu olduğunu düşünür. Başka bir ifadeyle kişiyi örgütte tutan olası maddi kayıplardır. Bu açıdan bakıldığında çalışan kendisinin örgütten ayrılmasının zararına olacağını bilir. Bu tip çalışanlar örgütten ayrılmaları durumunda daha az alternatiflere sahip olacaklarını bildiklerini halde örgütten ayrılmayı tercih edecek olan kişilerdir. Bu çalışanlar örgüt yöneticileri açısından da sorun teşkil etmektedir.

3.7.2.3 Normatif bağlılık

Çalışanların örgütüne ve işverenine bağlı olmanın ahlaki ve doğru olduğunu kabul eden ve bunu benimseyen bir yaklaşımdır. Buna göre çalışanların örgüte bağlılık duyması onların kişisel yararları için değil, bu yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları için yapıldığı düşüncesine dayanır. Çalışanlar davranışlarını bu düşünceyle sergilemektedir.

Meyer ve Allen'in ortaya koyduğu bu üç boyutla iş gören devir oranı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca Allen ve Meyer'e göre bağlılık biçimleri birbirlerinden farklıdır bu nedenle örgütler çalışanlarını iyi tanımalı, bağlılıklarını güçlendirici önlemler almalı ve onları örgüte bağlı tutma konusunda çabalamalıdır.

3.7.3 O'Reilly ve Chatman'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir. (<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=564>, 2005 ve Alamur, 2005:76)

3.7.3.1 Uyma/itaat

Bir kişinin diğer kişiler ya da grup tarafından yaptığı davranışlarından dolayı onay almayı istediğinin düşünülmesinden dolayı uyma davranışını gösterdiği düşünölmektedir. Bu durumda çalışanın kendi davranışları ile örgütsel davranışlar arasında fark olacaktır.

Sosyal bilimci olan Asch uyma davranışı üzerine bir çalışma yapmıştır. Bu deneyde sorulan soru ise insan doğru bildiğinin tersini savunan bir grupla karşılaşırsa ne yapar. Bu deneyde belli bir sayıdan oluşan gruplardaki kişilere birçok kart gösterilmiştir. Her çift karttan birinin üzerinde uzunlukları birbirinden farklı olan 3 çizgi, diğer kartta ise uzunluğu öteki kartın üzerindeki çizgilerden biriyle eşit olan tek çizgi bulunmaktadır. Deneklere tek çizginin diğer karttakilerden hangisine benzediğine ilişkin soru sorulmuştur. Aslında bu deneklerden biri sadece gerçek denektir diğerleri ise deneyi yapan hocanın asistanlarıdır. Asistanlar önce sorulan her soruya doğru cevaplar vererek asıl deneğin güvenini kazanmıştır. Daha sonra ise sorulan soruların hepsine yanlış cevaplar vermişlerdir. Asıl denek sıra kendisine gelene kadar yanlış cevaplardan rahatsız olmuş fakat kendi de diğer denekler gibi yanlış cevap vermiştir. Bu deneye katılan her üç denekten biri bu şekilde diğerlerinin düşünöcelerine uymuştur. İnsanların %35 gibi büyük bir kısmı gerçek gördüklerini gruba uyararak tam tersini söylediği gözlenmiştir.

3.7.3.2 Özdeşleşme

Bu yaklaşımın temelinde bireyin diğer gruplara benzeyebilmek için onların kabul ettiği normları kabul edeceği düşünöcesi vardır. Bireyin bu davranışına göre örgütün üyesi olmaktan memnun olacağı, gurur duyacağı ve örgütün amaç ve hedeflerini benimseyeceği, örgüte inanacağı ve saygı duyacağı düşünölmektedir.

Özdeşleşmede kişiler davranışlarını bir ödöl kazanmak için değiştirmektedir. Fakat bu değişiklik uymada olduğu gibi göstermelik değil gerçektir. Özdeşleşmenin yararı bireylerin değer verdiği kişilere benzemek ve onlar gibi olduğunu düşünmek olarak açıklayabiliriz.

3.7.3.3 Benimseme

Benimseme bir kişinin bir düşünceye, bir fikre onun gerçek olduğunu bildiği için inanmasıdır. Kişinin kendi değerleri ile örgütün değerleri uyumlu ise kişi o örgütü gerçekten benimser. Örgütü benimsemesinin nedeni ise kişinin kendi düşünce ve duygularının gerçeği yansıttığına inanıyor olmasıdır.

Uyma, özdeşleşme ve benimseme örgütsel bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan kişiden kişiye değişen ve de kişinin kendi içinde de değiştirebildiği psikolojik boyuttur.

3.7.4 Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Kanter, örgütsel bağlılık çeşitlerinin çalışanlardan beklenen davranışlar sonucu ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Bu beklentiler üç farklı bağlılığı oluşturmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi açıklamıştır (Duygulu, 2001:10);

3.7.4.1 Devamlılık bağlılığı

Bu bağlılığın temelinde maddi zorunluluklar yatar. Çalışanların örgütü terk etmeleri onlara mali, sosyal, psikolojik olarak kayıp yaşatacaksa çalışanlar kendilerini o örgüte bağlanmaya mecbur hisseder. Çalışan örgütte zaman ve emek harcıyarak bir yatırım içine girer yani örgütle bir çıkar ilişkisi kurulur. Bu yatırımlarını sürekli hale getirmek içinde örgütte kalması gerektiğini bilir.

3.7.4.2 Kenetlenme bağlılığı

Bireyin bir gruba veya gruptaki sosyal ilişkilere olan bağlılığıdır. Bu bağlılık gruba karşı olumlu duygusal yönelimler içerir. Bireyin gruptaki herkesle ilgilenmesi kendini gruba ait hissetmesi bir doyum yaratacak ve bağlılığını etkileyecektir. Bu tür gruplarda birlik ve beraberlik duygusunun yüksek olmasından dolayı dış çevreden gelen tehditlerle baş edebilirler.

Kenetlenme bağlılığının yüksek olabilmesi için gruptaki bireylerin bir bilinciyle hareket etmesi gerekmektedir. Bu baği geliştirmek için örgütlere büyük görev düşer. Örgütler işe uyum programları düzenleyerek, örgüte yeni başlayan üyeleri örgüt içinde tanıtarak, çeşitli toplantı ve organizasyonlar düzenleyerek, kurumu temsil eden

rozet, üniforma ve semboller kullanarak üyelerin birbirine daha fazla kenetlenmesini sağlayabilir.

3.7.4.3 Kontrol bağıllığı

Çalışanların davranışlarını örgütünün isteği doğrultusunda şekillendirmesidir. Fakat çalışanlar bu davranışları isteyerek yaparlar, çünkü örgütün kendilerinden istediği davranışlar ile kendi değerleri uyumludur. Bu davranışları doğru ve ahlaka uygun bulurlar. Bu nedenle çalışanlar örgütün isteklerine uymanın ve otoriteye itaat etmenin gerekli olduğuna inanırlar. Kontrol bağıllığı ile çalışanlar örgütün gücünü hissederler.

Kanter'e göre devamlılık, kenetlenme ve kontrol bağıllığı birbirleri ile uyum içerisindedir. Bağıllığın bu üç çeşidinin kişinin örgüt ile bağlarının artması ve güçlenmesi için geliştirildiği vurgulanmıştır.

3.7.5 Wiener'in örgütsel bağıllık yaklaşımı

Wiener bağıllığı araçsal bağıllık ve örgütsel bağıllık ayrımına dayanan bir model olarak açıklamıştır. Araçsal bağıllıkta hesapçılık, faydacılık, kişinin kendi ilgi ve menfaatleri söz konusu iken, örgütsel bağıllıkta ise değer, moral ve motivasyon söz konusudur. Ayrıca araçsal motive edici unsurlar çalışanların kendileriyle ilgiliyken, normatif motive edici unsurlar ise örgütsel eğilimler ifade etmektedir (Balay, 2000:20).

Wiener'a göre, örgütsel bağıllığın değişiklik göstermesi örgütler ve çalışanlar arasındaki etkileşimdir. Örgütle çalışanlar arasında karşılıklı değişim söz konusudur. Yani örgüt çalışanların bazı güdülerinin gerçekleşmesini sağlarken karşılığında onlardan örgüte katkıda bulunmalarını istemektedir. Bu bağıllık modelinde örgütle çalışanlar arasında karşılıklı bir denge söz konusudur arada ki bu denge devam ettiği sürece çalışanlar örgütte kalmaya devam edecektir (Doğan, 2007:44).

Wiener yaptığı araştırmaya göre örgütsel bağıllığın iki aşamadan oluştuğunu ve bu aşamalarda da karşılıklı yarar sağlama düşüncesinin hakim olduğunu söylemiştir. Wiener örgüt ve çalışan arasındaki menfaat devam ettiği sürece birlikteliğinde devam edeceğini söylüyor. Bu modelde asıl önemli olan taraf çalışanlardır. Çalışanlar kendi

menfaatlerinin aksine bir durum hissederlerse örgütle olan ilişkilerini kesmek isteyecek bu durumda örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyecektir.

3.7.6 Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Salancik' e göre, bu örgüte bağlılık modeli çalışanın kendi tutumları ve davranışları arasındaki uyuma dayanır. Eğer bir çalışanın davranışları ile tutumları uyumlu değilse o kişi iş ortamında gerilir ve strese girer. Böyle bir çalışanın örgüte olan bağlılığı ile bir diğer çalışanın arasındaki bağlılık farklı olacaktır.

Salancik bağlılık derecesini belirlemek için dört faktör olduğuna değinmiştir. Bunları şu şekilde açıklamıştır (Bozoğlu, 2011:59).

- ✓ **Davranışın belirgin ve net olması:** Çalışanın işe başlamadan önce örgüt tarafından kendisinin bilgilendirilmesi gereklidir. Neyi, nasıl, hangi şartlar altında ve ne kadar süre zarfında yapacağını bilmesi örgüte olan bağlılığında oldukça etkili olacaktır.
- ✓ **Davranışın geri dönüşünün olmaması:** Geri dönüşü mümkün olmayan veya zor olan davranışlarda bağlılığı etkilemektedir. Örneğin işinden kolay kolay vazgeçemeyecek bir insan kendisini örgüte bağlı hissetmek zorundadır.
- ✓ **Davranışın başkalarının önünde olması:** Bireyin davranışlarının yakın çevresi tarafından biliniyor olması onun örgüte olan bağlılığını da etkileyecektir.
- ✓ **Davranışın gönüllü olarak yapılması:** Baskı altında olmadan, çalışanın kendi isteği doğrultusunda yaptığı davranışlar süreklilik göstereceğinden dolayı bağlılığa etkisi büyüktür.

3.7.7 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı

Penley ve Gould'un araştırması Etzioni'nin örgütsel bağlılık modellerine dayanmaktadır. Penley ve Gould' a göre yapılan bu araştırma örgütsel bağlılık modellerini açıklamak için uygun ancak yeterli değildir. Çünkü bazı açıklamalar literatürde yeteri kadar ilgi görmemiştir. Bunun nedenini ise modelin karmaşık olması şeklinde açıklamışlardır. Modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerik bulunmaktadır. Ancak bunların birbirine zıt mı yoksa bağımsız

mı olduğu açık değildir. Penley ve Gould bu iki bağlılık kavramını birbirlerinden bağımsız bir şekilde incelemiştir.

Penley ve Gould'a göre örgütsel bağlılığın üç boyutu vardır bunlar ahlaki bağlılık çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Atalay, 2010:61).

3.7.7.1 Ahlaki bağlılık

Bu bağlılık çeşidine göre çalışanlar kendilerini örgüte adamakta, örgütün başarısı ve geleceği için amaç ve hedeflerine uygun çalışmakta, örgütüne destek olmakta, sorumluluklarını yerine getirmek için mücadele etmektedir (Gündoğan, 2009:47).

Kısacası ahlaki bağlılığı çalışanla örgüt arasında var olan duygusal bir olarak açıklayabiliriz.

3.7.7.2 Çıkarıcı bağlılık

Çalışanların örgüte verdikleri emek, zaman, bilgi ve deneyim karşılığında örgütten elde etmek istedikleri çeşitli beklenti ve ödülleri karşılamaya dayalı bağlılık çeşididir. Çalışanlar bu ödül ve isteklerine ulaşabilmek için örgütü bir basamak olarak görürler (Saldamlı, 2009:18). Yani bu ilişki karşılıklı faydaya dayalıdır.

3.7.7.3 Yabancılaştırıcı bağlılık

Çalışanların örgütün iç çevresinde herhangi bir kontrol hakkının olmaması durumundan dolayı örgüte bağlanmaktan başka alternatiflerinin olmaması durumudur.

3.8 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Günümüzde kültür kavramı üzerinde oldukça fazla durulmaktadır. Artık örgütlerin çoğu kültüre önem vermekte, kendi bünyelerinde oluşturmakta ve devamlılığını sağlamak istemektedir. Kültür denilince akla ilk gelen ülkelerin ve toplumların kültürü olmasına rağmen artık örgütler içinde kültür son derece önem arz etmektedir.

Bir toplumda yaşayan insanlar o toplumun değerlerini, normlarını, adetlerini kabul edip ona uygun yaşıyorlarsa, bir örgütte çalışanlarda örgüte uygun davranıp örgüt dışındaki ilişkilerinde de bu yönde davranışlar sergilerler (Ceylan, 2002:233).

Örgüt kültürü gerek iç gerek dış çevrede birbirleriyle uyumlu olmalıdır. Örgüt kültürü bir işletmede çalışanlara ortak davranışlar kazandırıp, neyi nasıl yapacakları konusunda yol gösterir ve içsel uyum konusunda fayda sağlar.

Kültür örgütün başarısını sağlayan faktörlerden biridir. Kültürün çalışanların örgüte bağlanmasında da olumlu etkileri vardır. Farklı bir deyişle iyi şekillendirilmiş güçlü bir kültür örgütü meydana getiren çalışanlar tarafından paylaşılacak ve bu durum da çalışanların örgüte bağlılıklarını doğrudan ve de olumlu yönde etkileyecektir.

Kültürün en önemli özelliklerinden biride bireylerin büyük bir çoğunluğu tarafından kabul edilip benimsenmesidir. Kültürün örgütteki çoğu kişi tarafından kabul edilmesi bir birlik ve beraberliği oluşturacak, ortak değerlerin paylaşımını sağlayacak dolayısıyla bir sinerji yaratacak ve çalışanlar örgütüne ve çalışma arkadaşlarına bağlılığını olumlu etkileyecektir. Çalışanlar ve örgüt arasından oluşan bu bağlılık duygusu ile "ben" düşüncesinden çıkılıp, örgütün ortak çıkarları doğrultusunda hareket edilip, gerek işgücü devri ve gerekse verimsizlik gibi durumlar en aza indirgenecektir.

Örgütler rekabetin yüksek olduğu bir piyasada varlıklarını sürdürme çabası içindedirler. Bu rekabet ortamında başarılı olmak için örgütlerin ilk yapması gereken insan kaynağından maksimum faydayı elde etmektir. Bu faydayı almanın en iyi yollarından biride iyi bir örgüt kültürü oluşturup çalışanların örgüte bağlılığını arttırmaktır.

Günümüzde örgütlerin istediği çalışanlarının örgütün amaçlarına hizmet eden bireylerden oluşmasıdır. Çünkü örgütün amaçlarına hizmet etmeyen bir çalışan grubu sadece günü kurtarma niyetindedir, bu durumda örgütü bir adım öteye taşıyamaz. Bu nedenle örgütün en temel amacı olan sürekliliği sağlamak için atılacak ilk adım güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Güçlü bir örgüt kültürü işletmenin sağlıklı işlemesine yardımcı olacak işletme içinde meydana gelecek olumsuz durumları kendi lehine çevirebilecektir.

Sonuç olarak güçlü bir örgüt kültürünün çalışanların örgüte uzun süre bağlanmalarını sağladığını zayıf bir kültürle uzun süreli bağlılığın mümkün olamayacağını söylemek doğru olacaktır

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖĞRETİM ÜYELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde bir vakıf üniversitesindeki akademik personelin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan araştırma yer almaktadır.

4.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, bir vakıf üniversitesinin de çalışan akademik personelin cevaplarını örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından kıyaslamaktır. Bu amaçla akademisyenlerin demografik özellikleri de belirlenmiştir.

4.2 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada temel alınan bir ana, beş tane alt hipotez vardır. Bu hipotezler şunlardır:

- ✓ H1: Örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- ✓ H1a: Örgütsel yapının örgüte bağlılık üzerinde etkisi vardır
- ✓ H1b: Kurum içi ilişkilerin örgüte bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- ✓ H1c: Aidiyet duygusunun örgüte bağlılık üzerinde etkisi vardır
- ✓ H1d: Güç mesafesi örgüte bağlılık üzerinde etkilidir
- ✓ H1e: Hikayeler örgüte bağlılık üzerinde etkilidir.

4.3 Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlelerini üniversitede çalışan bir grup akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmada 104 akademik personel araştırma örnekleminde yer almıştır. Bu durumda eldeki verilere bakıldığında 5 dekan-dekan yardımcısı, 20 bölüm ve program başkanı, 31 öğretim üyesi ve 48 araştırma görevlisi- öğretim görevlisi çalışmada yer almıştır.

4.4 Araştırmada Kullanılan İstatiksel Yöntemler

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve yüz yüze görüşme ile veriler toplanmıştır. Anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde akademisyenlerin demografik özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümde örgüt kültürü ve örgüte bağlılık boyutlarını değerlendirmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Söz konusu anket daha önce ‘Gülnehal BOZOĞLU’ tarafından ‘Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Açısından Eğitim Sektöründe Yalova İlinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma’ adlı yüksek lisans tezinde kullanılmıştır.

Örgüt kültürü boyutlarını ölçmek amacıyla ankette örgüt kültürü boyutlarından örgütsel yapı, ilişkiler, aidiyet, güç mesafesi ve hikayeler boyutları ile ilgili 15 soru, örgüte bağlılıkla ilgili 17 soru yer almaktadır.

Örgütsel yapı iki soru ile ölçülmüştür. (‘Çalıştığım üniversitede akademisyenler kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyişini bilirler’, ‘Çalıştığım üniversitede bölümler arası uyum yüksektir.’)

İlişkiler boyutu dört ifade ile ölçülmüştür. (‘Çalıştığım üniversitede akademisyenler ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır’, ‘İşe yeni başlayanlar diğer akademisyen ve idarecilerin desteği ile ortama hızlı uyum sağlarlar’, ‘Çalıştığım üniversitede kendimi gerilim altında hissedirim’, ‘Çalıştığım üniversitede yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır’.)

Aidiyet boyutu üç ifade ile ölçülmüştür. (‘Değer verdiğim insanlara bu üniversitede görev yapmalarını öneririm’, ‘Kendimi kurumun bir parçası olarak görüyorum’, ‘Kurumun amaçları tüm akademisyen ve idareciler tarafından benimsenir’.)

Güç mesafesi boyutu dört ifade ile ölçülmüştür. ('Çalıştığım üniversitede ast üst ilişkisi korunur', 'Çalıştığım üniversitede akademisyenler sık sık denetlenir', 'Çalıştığım üniversitede akademisyenler iş dışındaki sorunlarını da yöneticilerine aktarabilirler', 'Çalışmakta olduğum üniversitede yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdürler'.)

Hikayeler ise iki boyutta ölçülmüştür. ('Kurumun geçmişinde anlatılan hikayeler sık sık anlatılır', 'Kurumun geçmişinde örnek alınan kahramanlar vardır'.)

Anketi yanıtlayan akademisyenler ankette de sorulara ne ölçüde katıldığını 5'li Likert ölçeğine göre belirtmişlerdir. (0: Fikrim Yok, 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum)

Araştırmada elde edilen veriler elektronik ortama aktarılmış ve SPSS 17.0 istatistik paket programında analiz edilmiştir ve yorumlanmıştır. Analiz yöntemleri olarak; güvenilirlik ve iç tutarlılık ölçütü değerleri hesaplanmış faktör analizi yapılmıştır.

4.5 Ölçeklerin Güvenilirlik, İç Tutarlılık Ölçütü Değerleri ve Geçerliliği

Bir araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği araştırma sonuçları açısından önemlidir. Bir ölçek kullanılmadan önce güvenilirlik ve geçerlilik açısından değerlendirilmelidir. Bir ölçeğin güvenilirliği o ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığı durumda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu anlamda güvenilirlik, bir değişkeni ölçmek için sorulan soruların ne derecede bilinçli olarak cevaplandırıldığının bir göstergesidir

Bu tez çalışmasında güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılmıştır Cronbach's Alpha değeri güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir.

Çizelge 4.1: Ölçeklerin Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,843	,846	32

Ölçek maddelerimizden ikisi olan Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Toplam faktörlerinin güvenilirlik seviyeleri “yüksek güvenilirlik” seviyesinde bulunmuştur. Aidiyet duygusu “yüksek güvenilirlik” seviyesinde çıkarken, Örgütsel Yapı, Kurum İçi İlişkiler, Hikayeler ve Bağlılık “oldukça güvenilir”, Güç Mesafesi ise “güvenilirlik düşük” çıkmıştır.

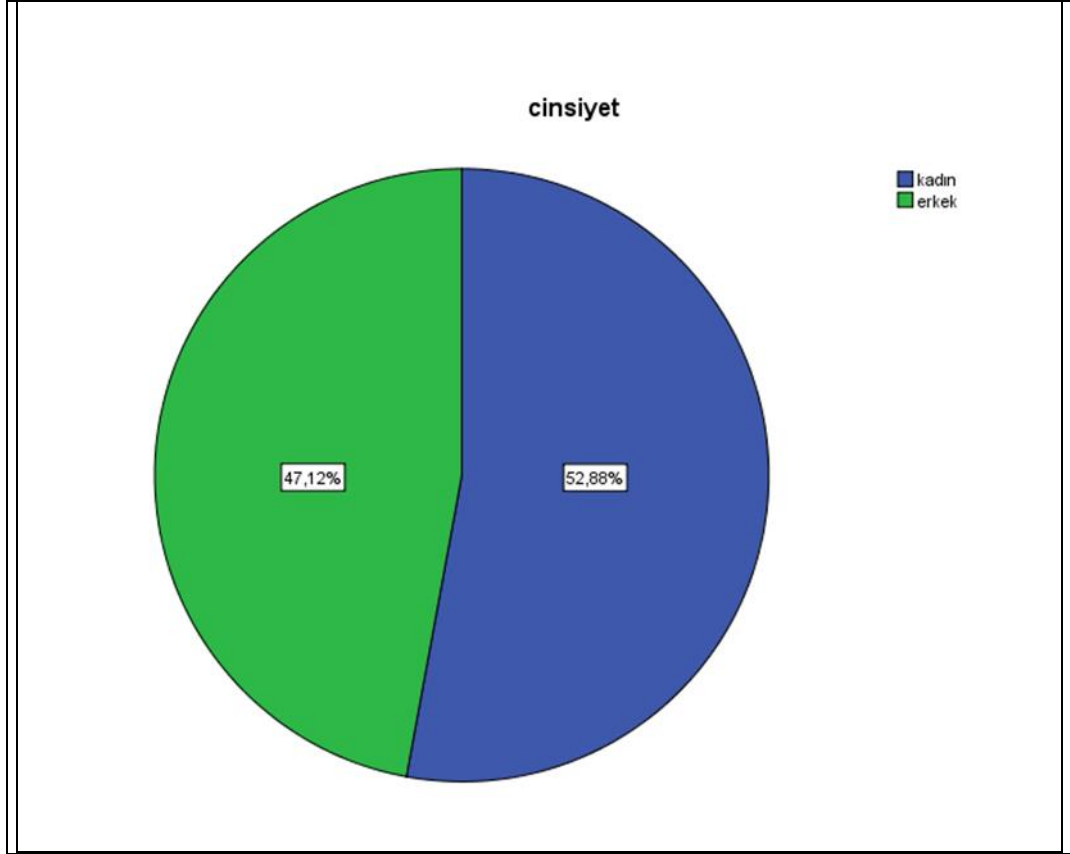
Çizelge 4.2: Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Yapı	2	,619
Kurum içi İlişkiler	4	,623
Aidiyet	3	,805
Güç Mesafesi	4	,539
Hikayeler	2	,664
Örgüte Bağlılık	17	,673

4.6 Araştırmanın Bulguları

4.6.1 Katılımcıların demografik özelliklerine ait grafikler

Çizelge: 4.3: Cinsiyete İlişkin Bulgular



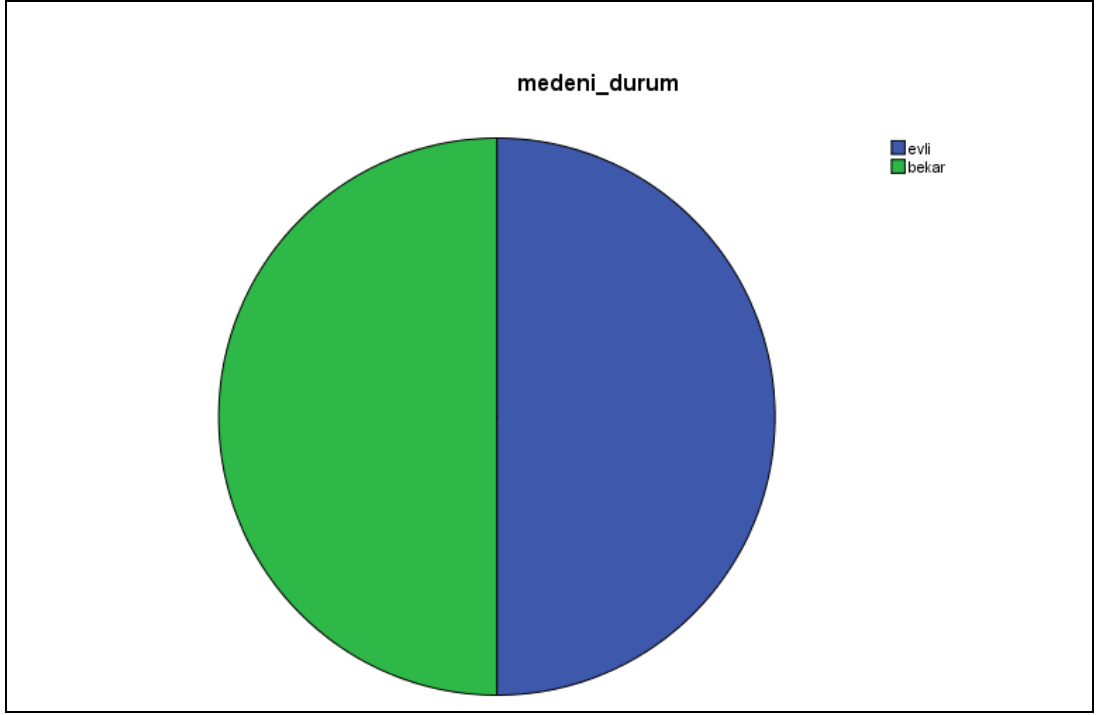
Kadınlar erkeklere oranla %5,76 daha fazladır. Kadın akademisyenler daha fazla oranda uygulamaya katılım göstermişlerdir. Anket uygulanan üniversitede bayan akademisyen sayısı erkek akademisyene göre daha fazladır. Bunun nedeni son yıllarda bayanların akademik alana daha fazla yönelmeleri olabilir.

Çizelge 4.4: Yaşa İlişkin Bulgular

Gruplar	Kişi	Yüzde
21-25	4	3,8
26-35	43	41,3
36-45	27	26,0
46-55	10	9,6
55<	20	19,2
Toplam	104	100,0

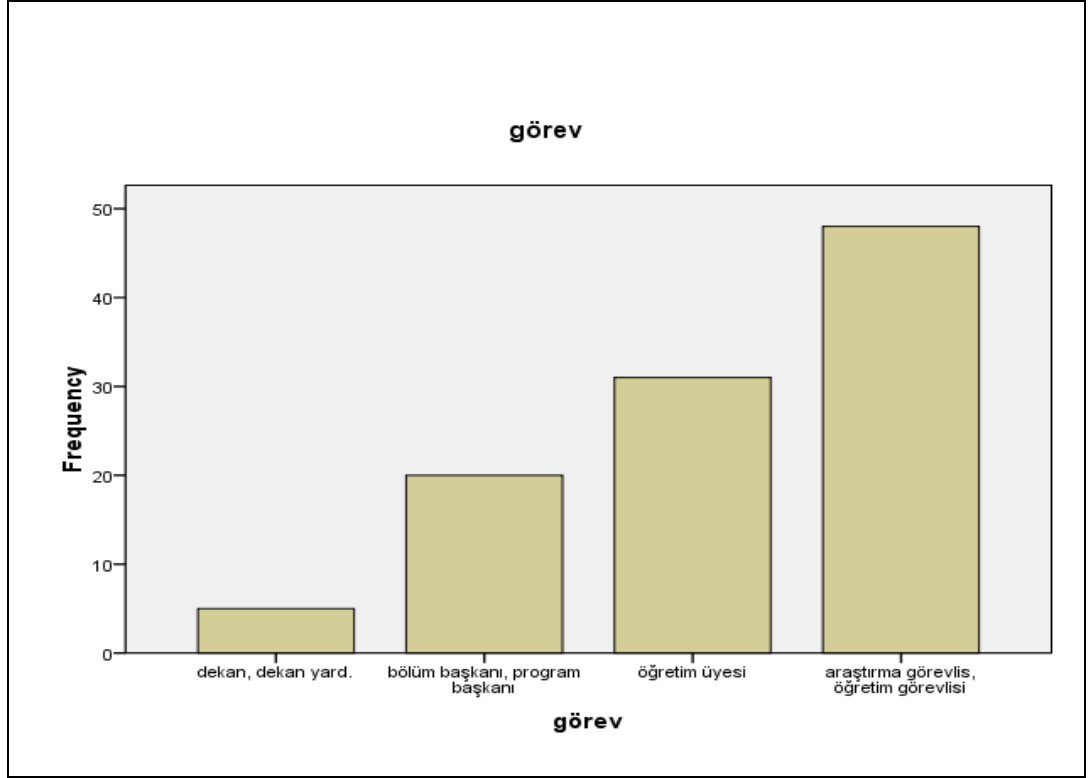
26-35 yaş grubu katılımcıların %41.3' ü oluşturmaktadır akademisyenler arasında bu yaş grubu birinci sıradadır. 36-45 yaş grubu ise %26 oranı ile ikinci sırada yer almaktadır. En genç grup olan 21-25 yaş grubu ise en sonda yer almaktadır.

Çizelge 4.5: Medeni Duruma İlişkin Bulguları



Evlilerin oranı %50 iken bekar katılımcılarında oranı %50'dir.

Çizelge 4.6: Görev Dağılımına İlişkin Bulgular



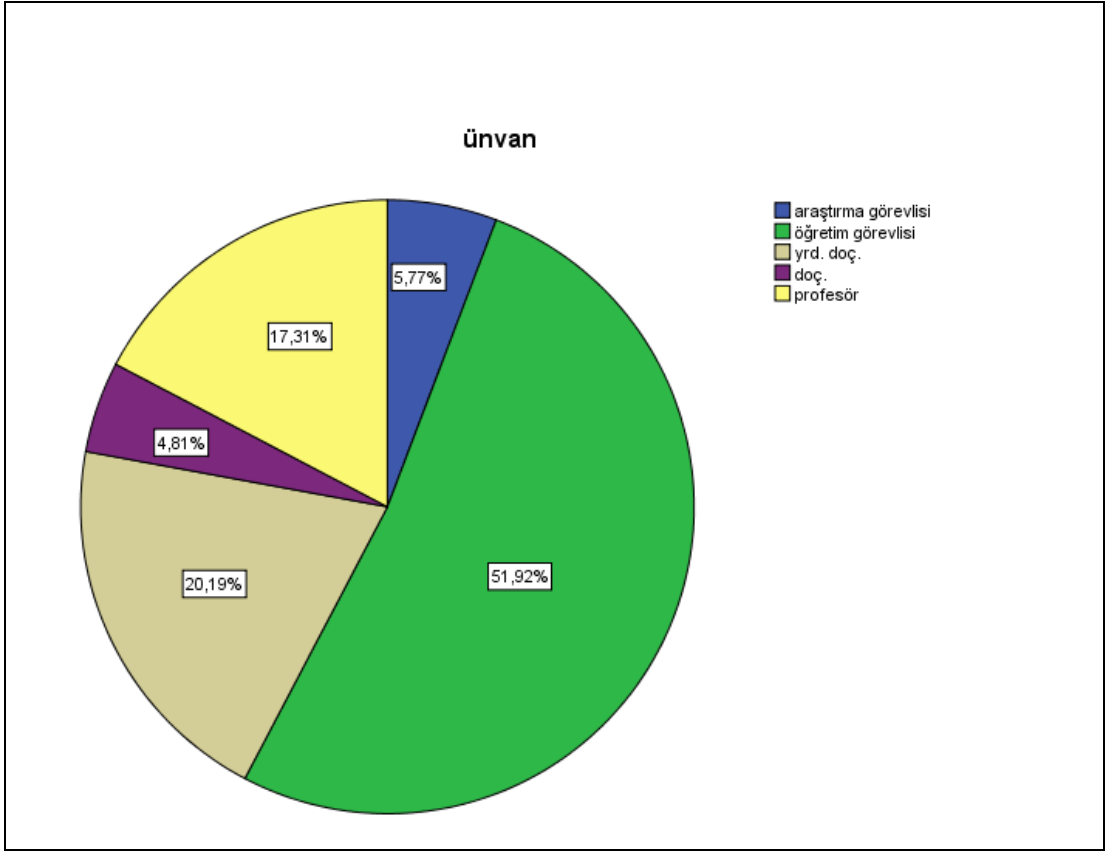
Katılımcıların %46,2 (48 kişi) çoğunluğu üniversitede araştırma görevlisi/öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Öğretim üyesi olan grup %29.8 (31 kişi) olup, bölüm başkanı-program başkanı %19,2 (20 kişi), dekan ve dekan yardımcıları ise %4,8 (5 kişi)'dir.

Çizelge 4.7: Öğrenim Durumuna İlişkin Bulgular

Gruplar	Kişi	Yüzde
Lisans	12	11,5
Yüksek Lisans	32	30,8
Doktora	60	57,7
Toplam	104	100,0

Katılımcıların %57,7 (60 kişi) gibi büyük bir çoğunluğu doktora mezundur. Yüksek lisans eğitimi alanlar %30,8 (32 kişi), daha alt eğitim seviyesi olan lisans mezunları ise %11,5 (12 kişi) oranındadır. Çizelgede araştırmaya katılan akademisyenlerin öğrenim durumları kişi ve yüzde bazında detaylı olarak verilmiştir.

Çizelge 4.8: Unvana İlişkin Bulgular



Katılımcıların büyük bir çoğunluğu %51,92 (54 kişi) gibi bir oran öğretim görevlileridir, %20,19 (21 kişi) yardımcı doçent, %17,31 (18 kişi) profesör, % 5,77 (5 kişi) araştırma görevlisi ve azınlığı oluşturan %4,81 (5 kişi) ise doçent unvanına sahiptir.

Çizelge 4.9: Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Gruplar	Kişi	Yüzde
0-2	51	49,0
3-5	31	29,8
6-8	17	16,3
9-11	5	4,8
Toplam	104	100,0

Kurumda daha çok yeni personel bulunmaktadır. 0-2 yıl arası çalışanlar (51 kişi) %49'luk kesimi oluştururken, 3-5 yıl arası çalışanlar (31 kişi) %29,8, 6-8 yıl arası çalışanlar (17 kişi) %16,3 ve 9-11 yıl arası çalışanlar ise (5 kişi) %4,8'lik kısmı oluşturmaktadır. Kurumda çalışılan yıl arttıkça kişi sayısında düşüş gözlenmiştir. Bunun nedeni tecrübe sahibi olduktan sonra ya da akademik unvanlarının yükselmesi nedeni ile başka yerleri tercih etmeleri olabilir.

Çizelge 4.10: Yaş Grupları İle Çalıştığı Üniversiteye Çok Az Bağlılık Hissediyorum Durumunun Karşılaştırılması

(Çalıştığım Üniversiteye Çok Az Bağlılık Hissediyorum)			Gruplar					Toplam
			21-25	26-35	36-45	46-55	55<	
Fikrim Yok	Kişi	0	2	0	0	0	2	
	Yüzde	,0%	1,9%	,0%	,0%	,0%	1,9%	
Kesinlikle Katılmıyorum	Kişi	1	10	7	1	9	28	
	Yüzde	1,0%	9,6%	6,7%	1,0%	8,7%	26,9%	
Katılmıyorum	Kişi	2	10	10	6	7	35	
	Yüzde	1,9%	9,6%	9,6%	5,8%	6,7%	33,7%	
Kısmen Katılıyorum	Kişi	1	12	7	3	3	26	
	Yüzde	1,0%	11,5%	6,7%	2,9%	2,9%	25,0%	
Katılıyorum	Kişi	0	5	3	0	1	9	
	Yüzde	,0%	4,8%	2,9%	,0%	1,0%	8,7%	
Tamamen Katılıyorum	Kişi	0	4	0	0	0	4	
	Yüzde	,0%	3,8%	,0%	,0%	,0%	3,8%	
Toplam	Kişi	4	43	27	10	20	104	
	Yüzde	3,8%	41,3%	26,0%	9,6%	19,2%	100,0%	

Yaş grupları İle Çalıştığım Üniversiteye Çok Az Bağlılık Hissediyorum durumu karşılaştırılmasında 26-35 yaş grubundaki katılımcılarda Kesinlikle Katılmıyorum ve Katılıyorum oranı en yüksek olarak gözlenmiştir. Bunun nedeni bu yaş grubunda bulunanların kurum değiştirmeye daha cesaretle yaklaşmaları olabilir. Bu yaş grubundakiler daha iyi imkanların sağlandığı üniversitelere kolay geçiş yapabilirler.

Çizelge 4.11: Yaş Grupları İle Kendini Bu Üniversiteye Ait Hissetmeme Durumunun Karşılaştırılması

Kendimi Bu Üniversiteye Ait Hissetmiyorum		Gruplar					Toplam
		21-25	26-35	36-45	46-55	55<	
Fikrim Yok	Kişi	1	1	0	0	0	2
	Yüzde	1,0%	1,0%	,0%	,0%	,0%	1,9%
Kesinlikle Katılmıyorum	Kişi	1	10	5	3	7	26
	Yüzde	1,0%	9,6%	4,8%	2,9%	6,7%	25,0%
Katılmıyorum	Kişi	2	7	11	3	5	28
	Yüzde	1,9%	6,7%	10,6%	2,9%	4,8%	26,9%
Kısmen Katılıyorum	Kişi	0	12	6	2	2	22
	Yüzde	,0%	11,5%	5,8%	1,9%	1,9%	21,2%
Katılıyorum	Kişi	0	8	2	2	5	17
	Yüzde	,0%	7,7%	1,9%	1,9%	4,8%	16,3%
Tamamen Katılıyorum	Kişi	0	5	3	0	1	9
	Yüzde	,0%	4,8%	2,9%	,0%	1,0%	8,7%
Toplam	Kişi	4	43	27	10	20	104
	Yüzde	3,8%	41,3%	26,0%	9,6%	19,2%	100,0%

Yaş grupları ile Kendini Bu Üniversiteye Ait Hissetmeme durumu karşılaştırıldığında 26-35 yaş aralığındaki katılımcıların daha fazla olduğu Tamamen Katılıyorum oranı %4,8 ile en yüksek yüzdeyi oluşturmaktadır. Aynı zamanda kesinlikle katılmıyorum oranı da yine aynı yaş grubunda yüksek oranda gözlenmiştir.

Çizelge 4.12: Cinsiyet ile Değer Verdiği İnsanlara Bu Üniversitede Görev Yapmalarını Önerme Durumunun Karşılaştırılması

Değer Verdiğim İnsanlara Bu Üniversitede Görev Yapmalarını Öneririm		Gruplar		Toplam
		Kadın	Erkek	
Fikrim Yok	Kişi	3	2	5
	Yüzde	2,9%	1,9%	4,8%
Kesinlikle Katılmıyorum	Kişi	6	1	7
	Yüzde	5,8%	1,0%	6,7%
Katılmıyorum	Kişi	7	4	11
	Yüzde	6,7%	3,8%	10,6%
Kısmen Katılıyorum	Kişi	18	22	40
	Yüzde	17,3%	21,2%	38,5%
Katılıyorum	Kişi	18	11	29
	Yüzde	17,3%	10,6%	27,9%
Tamamen Katılıyorum	Kişi	3	9	12
	Yüzde	2,9%	8,7%	11,5%
Toplam	Kişi	55	49	104
	Yüzde	52,9%	47,1%	100,0%

Cinsiyet ile Değer Verdiği İnsanlara Bu Üniversitede Görev Yapmalarını Önerme durumu karşılaştırıldığında Tamamen Katılıyorumun en çok olduğu grup %8,7(9 kişi) ile erkekler iken kadınlar %2.9 (3 kişi) olur. Kesinlikle Katılmıyorum cevabının verildiği grup ise %5,8 (6 kişi) ile kadınlardır. Bu sonuçlara göre kurumda çalışmayı önermeyen grup kadınlardır.

Çizelge 4.13: Cinsiyet İle Kendini Üniversiteye Ait Hissetmeme Durumunun Karşılaştırılması

Çalıştığım Üniversiteye Çok Az Bağlılık Hissediyorum		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
Fikrim Yok	Kişi	2	0	2
	Yüzde	1,9%	,0%	1,9%
Kesinlikle Katılmıyorum	Kişi	11	15	26
	Yüzde	10,6%	14,4%	25,0%
Katılmıyorum	Kişi	14	14	28
	Yüzde	13,5%	13,5%	26,9%
Kısmen Katılıyorum	Kişi	14	8	22
	Yüzde	13,5%	7,7%	21,2%
Katılıyorum	Kişi	8	9	17
	Yüzde	7,7%	8,7%	16,3%
Tamamen Katılıyorum	Kişi	6	3	9
	Yüzde	5,8%	2,9%	8,7%
Toplam	Kişi	55	49	104
	Yüzde	52,9%	47,1%	100,0%

Cinsiyet ile Kendini Bu Üniversiteye Ait Hissetmeme Durumunun Karşılaştırılmasında kadın katılımcıların Tamamen Katılıyorum oranının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat Katılmıyorum durumunun oranında ise eşitlik gözlenmektedir. Bu durumda cinsiyetin bağlılık üzerinde çokta etkili olmadığını söylemek mümkündür.

Çizelge 4.14: Cinsiyet İle Kendini Kurumun Bir Parçası Olarak Görme Durumunun Karşılaştırılması

Kendimi Kurumun Bir Parçası Olarak Hissediyorum		Gruplar		Toplam
		Kadın	Erkek	
Fikrim Yok	Kişi	1	0	1
	Yüzde	1,0%	,0%	1,0%
Kesinlikle Katılmıyorum	Kişi	2	1	3
	Yüzde	1,9%	1,0%	2,9%
Katılmıyorum	Kişi	5	2	7
	Yüzde	4,8%	1,9%	6,7%
Kısmen Katılıyorum	Kişi	20	20	40
	Yüzde	19,2%	19,2%	38,5%
Katılıyorum	Kişi	17	14	31
	Yüzde	16,3%	13,5%	29,8%
Tamamen Katılıyorum	Kişi	10	12	22
	Yüzde	9,6%	11,5%	21,2%
Toplam	Kişi	55	49	104
	Yüzde	52,9%	47,1%	100,0%

Cinsiyet ile Kendini Kurumun Bir Parçası Olarak Hissetme durumu karşılaştırılmasında erkek katılımcılarda Tamamen Katılıyorum oranı kadın katılımcılara oranla daha yüksek iken Katılmıyorum oranı yine kadın katılımcılarda daha yüksek olarak görülmektedir.

Çizelge 4.15: Öğrenim Durumuna Göre Akademisyenleri İlgilendiren Önemli Konularda Üniversite Yönetiminin Aldığı Kararlarla Çoğunlukla Aynı Fikirde Olma Durumunun Karşılaştırılması

Akademisyenleri İlgilendiren Önemli Konularda Üniversite Yönetiminin Aldığı Kararlarla Çoğunlukla Aynı Fikirdeyim		Gruplar			Toplam
		Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	
Fikrim Yok	Kişi	0	3	4	7
	Yüzde	0,0%	2,9%	3,8%	6,7%
Kesinlikle Katılmıyorum	Kişi	2	2	3	7
	Yüzde	1,9%	1,9%	2,9%	6,7%
Katılmıyorum	Kişi	4	4	9	17
	Yüzde	3,8%	3,8%	8,7%	16,3%
Kısmen Katılıyorum	Kişi	5	14	29	48
	Yüzde	4,8%	13,5%	27,9%	46,2%
Katılıyorum	Kişi	1	7	8	16
	Yüzde	1,0%	6,7%	7,7%	15,4%
Tamamen Katılıyorum	Kişi	0	2	7	9
	Yüzde	0,0%	1,9%	6,7%	8,7%
Toplam	Kişi	12	32	60	104
	Yüzde	11,5%	30,8%	57,7%	100,0%

Öğrenim durumu ile Akademisyenleri İlgilendiren Önemli Konularda Üniversite Yönetiminin Aldığı Kararlarla Çoğunlukla Aynı Fikirde Olma durumunun karşılaştırılmasında Tamamen Katılıyorum oranının en yüksek olduğu grup %6,7 ile doktora mezunlarıdır. Bu durumda yönetimin kararlarıyla hem fikir olan grup doktora mezunlarıdır diyebiliriz.

Çizelge 4.16: Öğrenim Durumu ile Çalıştığım Üniversitede Akademisyenler Kendi Bölümleri Dışındaki Bölümlerin İşleyişlerini İyi Bilme Durumunun Karşılaştırılması

Çalıştığım Üniversitede Akademisyenler Kendi Bölümleri Dışındaki Bölümlerin İşleyişini İyi Bilirler		Gruplar			Toplam
		Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	
Fikrim Yok	Kişi	4	4	3	11
	Yüzde	3,8%	3,8%	2,9%	10,6%
Kesinlikle Katılmıyorum	Kişi	1	3	4	8
	Yüzde	1,0%	2,9%	3,8%	7,7%
Katılmıyorum	Kişi	1	4	8	13
	Yüzde	1,0%	3,8%	7,7%	12,5%
Kısmen Katılıyorum	Kişi	2	14	28	44
	Yüzde	1,9%	13,5%	26,9%	42,3%
Katılıyorum	Kişi	4	6	15	25
	Yüzde	3,8%	5,8%	14,4%	24,0%
Tamamen Katılıyorum	Kişi	0	1	2	3
	Yüzde	,0%	1,0%	1,9%	2,9%
Toplam	Kişi	12	32	60	104
	Yüzde	11,5%	30,8%	57,7%	100,0%

Öğrenim durumu ile çalıştığım üniversitede akademisyenler kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyişlerini iyi bilirler durumunun karşılaştırılmasında katılıyorum oranı doktora mezunlarında daha yüksek iken kesinlikle katılmıyorum oranı da doktora mezunları arasında daha yüksektir. Bu durumda öğrenim durumunun bu soruda çokta etkili olmadığını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.17: Öğrenim Durumu İle Çalıştığım Üniversitede Ast Üst İlişkileri Korunur Durumunun Karşılaştırılması

Çalıştığım Üniversitede Ast Üst İlişkisi Korunur		Gruplar			Toplam
		Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	
Fikrim Yok	Kişi	0	0	1	1
	Yüzde	,0%	,0%	1,0%	1,0%
Kesinlikle Katılmıyorum	Kişi	0	0	1	1
	Yüzde	,0%	,0%	1,0%	1,0%
Katılmıyorum	Kişi	0	1	4	5
	Yüzde	,0%	1,0%	3,8%	4,8%
Kısmen Katılıyorum	Kişi	2	8	16	26
	Yüzde	1,9%	7,7%	15,4%	25,0%
Katılıyorum	Kişi	6	20	28	54
	Yüzde	5,8%	19,2%	26,9%	51,9%
Tamamen Katılıyorum	Kişi	4	3	10	17
	Yüzde	3,8%	2,9%	9,6%	16,3%
Toplam	Kişi	12	32	60	104
	Yüzde	11,5%	30,8%	57,7%	100,0%

Öğrenim durumu ile çalıştığım üniversitede ast üst ilişkileri korunur durumu karşılaştırılmasında oran olarak tamamen katılıyorum oranının en yüksek olduğu grubun doktora mezunları olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre doktora mezunlarının güç mesafesi algılayışları daha yüksektir.

Çizelge 4.18: Çalışma Süresi ile Çalıştığım Üniversitede Ast Üst İlişkileri Korunur Durumunun Karşılaştırılması

Çalıştığım Üniversitede Ast Üst İlişkisi Korunur		Gruplar				Toplam
		0-2	3-5	6-8	9-11	
Fikrim Yok	Kişi	1	0	0	0	1
	Yüzde	1,0%	,0%	,0%	,0%	1,0%
Kesinlikle Katılmıyorum	Kişi	1	0	0	0	1
	Yüzde	1,0%	,0%	,0%	,0%	1,0%
Katılmıyorum	Kişi	3	1	1	0	5
	Yüzde	2,9%	1,0%	1,0%	,0%	4,8%
Kısmen Katılıyorum	Kişi	10	7	7	2	26
	Yüzde	9,6%	6,7%	6,7%	1,9%	25,0%
Katılıyorum	Kişi	28	17	7	2	54
	Yüzde	26,9%	16,3%	6,7%	1,9%	51,9%
Tamamen Katılıyorum	Kişi	8	6	2	1	17
	Yüzde	7,7%	5,8%	1,9%	1,0%	16,3%
Toplam	Kişi	51	31	17	5	104
	Yüzde	49,0%	29,8%	16,3%	4,8%	100,0%

Çalışma süresi ile Çalıştığım Üniversitede Ast Üst İlişkileri Korunur durumunun karşılaştırılmasında Katılıyorum oranı %26,9 ile 0-2 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Kurumda çalışılan yıl arttıkça oranda düşüş gözlenmiştir. Bu oranda bize gösterir ki üniversiteye yeni katılan akademik personelin güç mesafesi anlayışı daha yüksektir.

Çizelge 4.19: Çalışma Süresi ile Kendimi Bu Üniversiteye Ait Hissetmiyorum Durumunun Karşılaştırılması

Kendimi Bu Üniversiteye Ait Hissetmiyorum		Gruplar				Toplam
		0-2	3-5	6-8	9-11	
Fikrim Yok	Kişi	0	0	2	0	2
	Yüzde	,0%	,0%	1,9%	,0%	1,9%
Kesinlikle Katılmıyorum	Kişi	11	11	5	1	28
	Yüzde	10,6%	10,6%	4,8%	1,0%	26,9%
Katılmıyorum	Kişi	17	10	6	2	35
	Yüzde	16,3%	9,6%	5,8%	1,9%	33,7%
Kısmen Katılıyorum	Kişi	14	6	4	2	26
	Yüzde	13,5%	5,8%	3,8%	1,9%	25,0%
Katılıyorum	Kişi	6	3	0	0	9
	Yüzde	5,8%	2,9%	,0%	,0%	8,7%
Tamamen Katılıyorum	Kişi	3	1	0	0	4
	Yüzde	2,9%	1,0%	,0%	,0%	3,8%
Toplam	Kişi	51	31	17	5	104
	Yüzde	49,0%	29,8%	16,3%	4,8%	100,0%

Çalışma süresi ile Kendimi Bu Üniversiteye Ait Hissetmiyorum durumunun karşılaştırılmasında en yüksek oran olarak Katılıyorum oranının çalışma süresi 0-2 yıl olan katılımcılarda gözlenmiştir, aynı şekilde Kesinlikle Katılmıyorum oranı da aynı yaş grubu aralığındadır. Ait hissetmeme oranı çalışma yılı arttıkça azalma göstermiştir.

Çizelge 4.20: Çalışma Süresi İle Şimdiki Koşullarda Meydana Gelecek En Ufak Değişiklik Üniversiteden Ayrılmama Sebep Olabilir Durumunun Karşılaştırılması

Şimdiki Koşullarımda Meydana Gelecek En Ufak Bir Değişiklik Üniversiteden Ayrılmama Sebep Olabilir		Gruplar				Toplam
		0-2	3-5	6-8	9-11	
Fikrim Yok	Kişi	2	1	1	1	5
	Yüzde	1,9%	1,0%	1,0%	1,0%	4,8%
Kesinlikle Katılmıyorum	Kişi	10	6	3	0	19
	Yüzde	9,6%	5,8%	2,9%	,0%	18,3%
Katılmıyorum	Kişi	18	9	9	2	38
	Yüzde	17,3%	8,7%	8,7%	1,9%	36,5%
Kısmen Katılıyorum	Kişi	13	8	3	0	24
	Yüzde	12,5%	7,7%	2,9%	,0%	23,1%
Katılıyorum	Kişi	4	5	0	2	11
	Yüzde	3,8%	4,8%	,0%	1,9%	10,6%
Tamamen Katılıyorum	Kişi	4	2	1	0	7
	Yüzde	3,8%	1,9%	1,0%	,0%	6,7%
Toplam	Kişi	51	31	17	5	104
	Yüzde	49,0%	29,8%	16,3%	4,8%	100,0%

Çalışma Süresi İle Şimdiki Koşullarda Meydana Gelecek En Ufak Değişiklik Üniversiteden Ayrılmama Sebep Olabilir durumunun karşılaştırılmasında oran olarak Tamamen Katılıyorum oranının 0-2 yıl çalışma süresi olan katılımcılarda görülmektedir. Aynı şekilde Kesinlikle Katılmıyorum cevaplarının en yüksek olduğu katılımcı grubu da yine 0-2 yıl arası çalışma süresi olanlardır.

Çizelge 4.21: Çalışma Süresi İle Çalıştığım Üniversiteye Çok Az Bağlılık Hissediyorum Durumunun Karşılaştırılması

Çalıştığım Üniversiteye Çok Az Bağlılık Hissediyorum		Gruplar				Toplam
		0-2	3-5	6-8	9-11	
Fikrim Yok	Kişi	0	0	2	0	2
	Yüzde	,0%	,0%	1,9%	,0%	1,9%
Kesinlikle Katılmıyorum	Kişi	11	11	5	1	28
	Yüzde	10,6%	10,6%	4,8%	1,0%	26,9%
Katılmıyorum	Kişi	17	10	6	2	35
	Yüzde	16,3%	9,6%	5,8%	1,9%	33,7%
Kısmen Katılıyorum	Kişi	14	6	4	2	26
	Yüzde	13,5%	5,8%	3,8%	1,9%	25,0%
Katılıyorum	Kişi	6	3	0	0	9
	Yüzde	5,8%	2,9%	,0%	,0%	8,7%
Tamamen Katılıyorum	Kişi	3	1	0	0	4
	Yüzde	2,9%	1,0%	,0%	,0%	3,8%
Toplam	Kişi	51	31	17	5	104
	Yüzde	49,0%	29,8%	16,3%	4,8%	100,0%

Çalışma Süresi ile Çalıştığım Üniversiteye Çok Az Bağlılık Hissediyorum durumunun karşılaştırılmasında oran olarak Katılıyorum oranının en yüksek olduğu grup %5,8 ile 0-2 yıl arası çalışanlarda görülmektedir. Kesinlikle Katılmıyorum oranının yüksek olduğu grup yine 0-2 yıl arasındadır. Yani kurumda yeni başlayan kişilerin bir kısmı kuruma bağlılık hissederken bir kısmı az bağlılık hissediyor.

4.7 Hipotezlerin Testi

4.7.1 Bağıllık değişkenleri için faktör analizi

Faktör analizi, bir grup değişken arasında ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz türüdür. Aslında bir tür sınıflandırma yöntemi olan faktör analizi değişkenler arası ilişkileri inceler, daha az sayıda dönüştürülmesine yardımcı olur. Burada amaç:

- ✓ Değişken sayısını azaltmak
- ✓ Değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktır.

Bizde anket sorularımızdan çıkardığımız değişkenlerimize faktör analizi uygulayarak değişken sayısını en anlamlı olacak şekilde ve aralarındaki yapıyı ortaya çıkartmak için faktör analizi uyguladık. Örgüt kültürünün örgüte bağıllık üzerindeki etkisini araştırmak için öncelikle 32 değişkenimizi bağıllık ve kültür olarak gruplandırıp ayrı ayrı faktör analizi uyguladık. Daha sonra ise bu iki değişken grubundan çıkan faktörlere tekrar faktör analizi uygulayarak örgüt kültürü üzerindeki en etkili nihai faktörü bulmayı hedefledik.

4.7.2 Kmo Barlett küresellik testi

Faktör analizi uygulayabilmemiz için verilerimiz küresellik varsayımına uymalıdır. verilerin küresel dağılıp dağılmadığını test etmek amacıyla kmo barlett testi sonuçlarını yorumlamak gereklidir.

Çizelge 4.22: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.809
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	825,492
	df	136
	Sig.	,000

Faktör analizi yapabilmek için kmo-barlett testinin ilk satırı olan Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy değerinin 0,60' dan büyük olması (0,809) veri setinin faktör analizi yapmak için yeterince uygun olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.23: Bağlılık Değişkenlerinin Toplam Varyans Çizelgesi

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,022	35,425	35,425	6,022	35,425	35,425	3,733	21,956	21,956
2	2,099	12,347	47,772	2,099	12,347	47,772	2,774	16,315	38,271
3	1,397	8,215	55,987	1,397	8,215	55,987	2,366	13,916	52,187
4	1,093	6,430	62,417	1,093	6,430	62,417	1,506	8,858	61,046
5	1,015	5,969	68,386	1,015	5,969	68,386	1,248	7,341	68,386

Çalışmamızda özdeğer istatistikleri 1 den büyük olan 5 faktör söz konusudur. Birinci faktör toplam varyansın %21,956' sını açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktör birlikte toplam varyansın %38,271' ini açıklamaktadır. Birinci ikinci ve üçüncü faktör birlikte toplam varyansın %52,187' ini açıklamaktadır. Birinci ikinci üçüncü ve dördüncü faktör birlikte toplam varyansın %61,046' sını, birinci ikinci üçüncü dördüncü ve beşinci faktör toplam varyansın %68,386' sını açıklamaktadır. Bu durumda çalışmamızdaki 32 sorudan oluşan ve her soruyu bir değişken olarak incelediğimiz anketimizde sonuç olarak 5 sorunun aslında toplam bu 32 soru içinden

gruplamış olduğumuz 17 değişkene sahip olan bağlılık grubu için karar verici ve belirleyici olarak bulunduğunu faktör analizi ile saptamış olduk.

Çizelge 4.24: Bağlılık Değişkenlerinin Matrisi

Bağlılık Değişkenleri	Component				
	1	2	3	4	5
Çalıştığım üniversite gösterebileceğim en iyi performansı ortaya koyabilmem için beni motive ediyor.	,759	-,061	,146	,161	-,030
Çalıştığım üniversiteyi arkadaşlarıma anlatırken çalışmak ideal bir yer olduğunu söylüyorum.	,736	,118	-,006	,140	-,250
Bu üniversitenin bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	,721	-,200	,307	,015	,273
Akademisyenleri ilgilendiren önemli konularda üniversite yönetiminin aldığı kararlarla çoğunlukla aynı fikirdeyim.	,698	-,013	,018	,420	,197
Benim prensiplerim ve değerlerim ile üniversitenin prensip ve değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.	,695	-,025	,202	,286	,100

Çalışmamızda rotasyon matrisine bakıldığında 5 faktör ve her bir değişkenin faktörler altındaki ağırlıkları verilmiştir. Bir değişken hangi faktör altında mutlak değer olarak büyük ağırlığa sahipse o değişken o faktör ile yakın ilişki içindedir demektir. 350 ve üzerindeki veri (gözlem) sayısı için faktör ağırlığının 0,30 ve üzerinde olması gerekir. 0,50 ve üzerindeki ağırlıklar ise oldukça iyi olarak kabul edilir. Çizelgede görüldüğü üzere bağlılık grubu değişkenleri için 5 bağlılık sorumuzun ağırlığı oldukça yüksek çıkmıştır. Bunlar;

(Çalıştığım üniversite gösterebileceğim en iyi performansı ortaya koyabilmem için beni motive ediyor.) değişkeni bulunduğu satırda en büyük ağırlığı birinci faktör altında almıştır.**(0,759)**

(Çalıştığım üniversiteyi arkadaşlarıma anlatırken çalışmak için ideal bir yer olduğunu söylüyorum.) değişkeni yine birinci faktör altında ikinci en yüksek ağırlığa sahiptir. **(0,736)**

(Bu üniversitenin bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.) değişkeni yine birinci faktör altında üçüncü en yüksek ağırlığa sahiptir. **(0,721)**

(Akademisyenleri ilgilendiren önemli konularda üniversite yönetiminin aldığı kararlarla çoğunlukla aynı fikirdeyim.) değişkeni yine birinci faktör altında dördüncü en yüksek ağırlığa sahiptir. **(0,698)**

(Benim prensiplerim ile üniversitenin prensip ve değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.) değişkeni yine birinci faktör altında beşinci en yüksek ağırlığa sahiptir. **(0,695)**

Bu sonuçlara göre anketimiz içerisinde ağırlığı en yüksek olan sorularımızı saptamış olduk.

4.7.3 Kültür değişkeni için faktör analizi

Faktör analizi uygulayabilmemiz için verilerimiz küresellik varsayımına uymalıdır. verilerin küresel dağılıp dağılmadığını test etmek amacıyla kmo barlett testi sonuçlarını yorumlamak gereklidir.

Çizelge 4.25: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,819
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	546,146
	df	105
	Sig.	,000

Faktör analizi yapabilmek için kmo-barlett testinin ilk satırı olan Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy değerinin 0,60 dan büyük olması (0,819) veri setinin faktör analizi yapmak için yeterince uygun olduğunu göstermektedir.

Çizelge. 4.26: Kültür Değişkenlerinin Toplam Varyans Çizelgesi

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,173	34,488	34,488	5,173	34,488	34,488	3,788	25,255	25,255
2	1,559	10,391	44,879	1,559	10,391	44,879	2,297	15,313	40,568
3	1,289	8,596	53,475	1,289	8,596	53,475	1,637	10,914	51,482
4	1,189	7,926	61,401	1,189	7,926	61,401	1,488	9,919	61,401

Çalışmamızda özdeğer istatistikleri 1 den büyük olan 4 faktör söz konusudur. Birinci faktör toplam varyansın %25,255 ini açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktör birlikte toplam varyansın %40,568 ini açıklamaktadır. Birinci ikinci ve üçüncü faktör birlikte toplam varyansın %51,482 sini açıklamaktadır. Birinci ikinci üçüncü ve dördüncü faktör birlikte toplam varyansın %61,401' ini açıklamaktadır. Bu durumda çalışmamızdaki 32 sorudan oluşan ve her soruyu bir değişken olarak incelediğimiz anketimizde sonuç olarak 4 sorunun aslında toplam bu 32 soru içinden gruplanmış olduğumuz 15 değişkene sahip olan kültür grubu için karar verici ve belirleyici olarak bulunduğunu faktör analizi ile saptamış olduk.

Çizelge 4.27: Kültür Değişkenlerinin Matrisi

Kültür Değişkenleri	Component			
	1	2	3	4
Kurumun amaçları tüm akademisyen ve idareciler tarafından benimsenir.	,751	-,048	,065	,062
Kendimi kurumun parçası olarak görüyorum.	,749	-,273	-,038	-,125
Çalıştığım üniversitede akademisyenler iş dışındaki sorunlarını da yöneticilerine aktarabilirler.	,731	-,108	,170	,059
Çalıştığım üniversitede yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.	,675	,177	-,362	-,378

Çalışmamızda rotasyon matrisine bakıldığında 4 faktör (sütunlar) ve her bir değişkenin faktörler altındaki ağırlıkları verilmiştir. Çizelgede görüldüğü üzere bağımlılık grubu değişkenleri için;

(Kurumun amaçları tüm akademisyen ve idareciler tarafından benimsenir.) değişkeni bulunduğu satırda en büyük ağırlığı birinci faktör altında almıştır.

(Kendimi kurumun bir parçası olarak görüyorum.) değişkeni yine birinci faktör altında ikinci en yüksek ağırlığa sahiptir.

(Çalıştığım üniversitede akademisyenler iş dışındaki sorunlarını da yöneticilere aktarabilirler.) değişkeni yine birinci faktör altında üçüncü en yüksek ağırlığa sahiptir.

(Çalıştığım üniversitede yardımlaşma ve iş birliği alışkanlığı vardır.) değişkeni yine birinci faktör altında dördüncü en yüksek ağırlığa sahiptir.

4.7.4 Kültür ve bağlılık değişkenlerinin birlikte faktör analizi

32 değişkeni örgüt ve kültür olarak gruplayıp faktör analizi sonucunda bağlılık faktörü altında 5 önemli faktör, kültür faktörü altında ise 4 önemli faktör bulmuştuk

şimdi ise bu 9 faktöre bir kez daha faktör analizi uygulayarak örgüte bağlılık durumunu en üst düzeyde etkileyen faktörü bulmayı hedefliyoruz.

Çizelge 4.28: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,900
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	414,523
	df	36
	Sig.	,000

Faktör analizi yapabilmek için kmo-barlett testinin ilk satırı olan Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy değerinin 0,60 dan büyük olması (0,900) veri setinin faktör analizi yapmak için yeterince uygun olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.29: Bağlılık ve Kültür Değişkenlerini Toplam Varyans Çizelgesi

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,807	53,416	53,416	4,807	53,416	53,416

Çalışmamızda özdeğer istatistikleri 1 den büyük olan 1 faktör söz konusudur. Diğer bir deyişle örgüte bağlılık düzeyini etkileyen en önemli ve en yüksek etkiye sahip olan kültür ve bağlılık değişkenlerinden yola çıkarak en nihai tek bir faktöre ulaştık. Faktör toplam varyansın %53,416' sını açıklamaktadır ki buda bir varyans ölçüsü olarak 9 değişkeni ele aldığımızı düşünürsek yüksek derecede etkili bir değerdir.

Çizelge 4.30: Kültür ve Bağlılık Değişkenlerinin Bileşen Matrisi

Kültür ve Bağlılık Değişkenleri	1
Kendimi kurumun parçası olarak görüyorum.	,846

Çalışmamızda rotasyon matrisine bakıldığında 1 faktör (sütunlar) ve her bir değişkenin faktör altındaki ağırlıkları verilmiştir. Çizelgede görüldüğü üzere kültür-bağlılık grubu değişkenleri için,

(Kendimi kurumun bir parçası olarak görüyorum.) değişkeni bulunduğu satırda en büyük ağırlığı birinci faktör altında almıştır.

Faktör analizi tekrar bağlılık ve kültür değişkenlerine uygulandığında en etkili değişkeni tek değişken olarak bulma hedefimize ulaşmış ve faktörü bulmuş oluruz. Bu durumda en yüksek olarak V26 değişkeni yani çalışanın **kendini çalıştığı kurumun bir parçası olarak görmesi** kuruma bağlılık konusunda en büyük etkiye sahiptir. Nihai olarak ulaştığımız bu sonuç ve yorumla hedefimize ulaşmış bulunup bağlılık değişkeni için en etkili faktörü bulmuş oluyoruz.

4.7.5 Hipotezlerin yorumu

H1a: Örgütsel yapının örgüte bağlılık üzerinde etkisi vardır

Örgütsel yapıyı ölçen anket soruları kültür grubunun içinde yer alan aşağıdaki sorulardır.

‘Çalıştığım üniversitede akademisyenler kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyişini bilirler’ sorusunun faktör skor oranı **0,472** çıkmıştır.

‘Çalıştığım üniversitede bölümler arası uyum yüksektir.’ sorusunun faktör skor oranı ise **0,625** çıkmıştır.

Yaptığımız faktör analizinde bu değişkenlerin faktör skor oranı düşük çıkmıştır. Bu nedenle örgütsel yapının örgüte olan bağlılığı etkilemediğini söylemek mümkündür. Bu hipotezimiz olumsuz çıkmıştır.

H1b: Kurum içi ilişkilerin örgüte bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Kurum içi ilişkileri ölçen anket sorularımız kültür grubunun içindeki aşağıdaki sorulardır.

‘Çalıştığım üniversitede akademisyenler ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır’ sorusunun faktör skor oranı **0,665** çıkmıştır.

‘İşe yeni başlayanlar diğer akademisyen ve idarecilerin desteği ile ortama hızlı uyum sağlıyorlar’ sorusunun faktör skor oranı **0,580** çıkmıştır.

‘Çalıştığım üniversitede kendimi gerilim altında hissedirim’ sorusunun faktör skor oranı **0,405** çıkmıştır.

‘Çalıştığım üniversitede yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır’ sorusunun faktör skor oranı **0,675** çıkmıştır.

sorularıdır.

Yaptığımız faktör analizlerinde yukarıda görüldüğü gibi bu değişkenlerin içinde ‘Çalıştığım üniversitede yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır’ değişkeninin faktör skor oranı oldukça yüksek çıkmıştır. Bu nedenle kurum içi ilişkiler örgüte olan bağlılığı etkiler diyebiliriz. Bu hipotezimiz olumlu çıkmıştır.

H1c: Aidiyet duygusunun örgüte bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Aidiyet duygusunu ölçen anket sorularımız kültür grubunun içindeki aşağıdaki sorulardır.

‘Değer verdiğim insanlara bu üniversitede görev yapmalarını öneririm’ sorusunun faktör skor oranı **0,660** çıkmıştır.

‘Kendimi kurumun bir parçası olarak görüyorum’ sorusunun faktör skor oranı **0,749** çıkmıştır.

‘Kurumun amaçları tüm akademisyen ve idareciler tarafından benimsenir’ sorusunun faktör skor oranı **0,751** çıkmıştır.

Yaptığımız faktör analizlerinde bu değişkenlerin içinde ‘Kendimi kurumun bir parçası olarak görüyorum’, ve ‘Kurumun amaçları tüm akademisyen ve idareciler tarafından benimsenir’ değişkenlerinin faktör skoru oldukça yüksek çıkmıştır. Hatta en yüksek skoru ‘Kendimi kurumun bir parçası olarak görüyorum’ değişkenidir. Hipotezlerimiz içinde en güçlüsü aidiyet duygusunun örgüte bağlılığa etkisidir. Bu nedenle aidiyet duygusu örgüte olan bağlılığı etkiler diyebiliriz. Bu hipotezimiz olumlu çıkmıştır.

H1d: Güç mesafesi örgüte bağlılık üzerinde etkilidir

Güç mesafesini ölçen anket sorularımız kültür grubunun içindeki aşağıdaki sorulardır.

‘Çalıştığım üniversitede ast üst ilişkisi korunur’ sorusunun faktör skor **0,369** çıkmıştır.

‘Çalıştığım üniversitede akademisyenler sık sık denetlenir’ sorusunun faktör skor **0,213** çıkmıştır.

‘Çalıştığım üniversitede akademisyenler iş dışındaki sorunlarını da yöneticilerine aktarabilirler’ sorusunun faktör skor **0,731** çıkmıştır.

‘Çalışmakta olduğum üniversitede yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdürler’ sorusunun faktör skor **0,624** çıkmıştır.

Yaptığımız faktör analizlerinde bu değişkenlerin içinde ‘Çalıştığım üniversitede akademisyenler iş dışındaki sorunlarını da yöneticilerine aktarabilirler’ değişkeninin faktör skoru yüksek oranda çıkmıştır. Bu nedenle güç mesafesi örgüte olan bağlılık üzerinde etkilidir diyebiliriz. Bu hipotezimiz olumlu çıkmıştır.

H1e: Hikayeler örgüte bağlılık üzerinde etkilidir.

Hikayeleri ölçen anket sorularımız kültür grubunun içindeki aşağıdaki sorulardır.

‘Kurumun geçmişinde yaşanan hikayeler sık sık anlatılır’, sorusunun faktör skor **0,297** çıkmıştır.

‘Kurumun geçmişinde örnek alınan kahramanlar vardır’ sorusunun faktör skor **0,637** çıkmıştır.

Yaptığımız faktör analizlerinde bu değişkenlerin faktör skor oranı düşük çıktığı için hikayelerin örgüte bağlılık üzerinde etkisi yoktur diyebiliriz. Bu hipotezimiz olumsuz sonuçlanmıştır.

Yaptığımız faktör analizlerinde **0,846** ile en yüksek faktör skoruna sahip değişkeni bulduk. Bu da uyguladığımız anket içinde ‘**Kendimi kurumun bir parçası olarak görüyorum**’ değişkenidir. Bu sonuçla örgüt kültürünün bazı alt boyutlarının örgüte bağlılığı etkiler diyebiliriz.

4.8 Sonuç ve Öneriler

Örgütlerin başarılı olmaları, yüksek oranda örgütteki çalışanları birbirine bağlayan ve bir arada tutan; onlara canlılık veren ve yeni bir ruh aşıl原因an örgüt kültürüne bağlıdır. Örgütlerin ürünleri, üretim aşamaları, hizmetleri, teknolojisi ve buna benzer pek çok avantajları taklit edilebilir ancak bir örgütün kültürünü taklit etmek çok zordur. Bu nedenle, 20. yüzyılın son çeyreğinden günümüze kadar pek çok ülkede örgüt kültürüne verilen önem giderek artış göstermiştir. Bu artışa örgütlerin devamlılığını sağlamak ve performanslarını artırmak için sahip olunan örgüt kültürünün bir araç olarak kullanılması anlayışının yaygınlaşmasının yanı sıra örgüt kültürünün anlaşılması, değiştirilmesi ve yönetilmesi gerektiğinin bilincine varılması etkili olmuştur. Çünkü örgüt kültürünü benimseyen çalışanlar örgütlerine bağlı çalışanlar olma yolunda büyük bir mesafe almış olurlar. Sahip olunan kültürün gerek toplumların, gerekse organizasyonların başarılarında ya da başarısızlıklarında büyük bir etkisi vardır. Örgüt kültürü, bir örgütte çalışan bireylerin algılamalarına ve davranışlarına rehberlik eder ve aynı zamanda onları yönlendirir. Örgütlerde çalışanlar arasında birliktelik ve bağlılık olması güçlü kültürler yaratır ve yüksek performans sağlanabilir. Örgütlerin performansını ve başarısını örgüt kültürü, faaliyette bulunulan ortama bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olarak etkiler. Örgütün performansını örgüt kültürünün olumlu etkileyebilmesi için örgütün hem dış çevredeki değişimlere ayak uydurması hem de iç çevre faktörleriyle uyumlu kültürel özelliklere sahip olması gerekir. Örneğin; örgütün çevresindeki ekonomik, politik, sosyal ve kültürel dış çevrede değişim fazlaysa; iç çevredeki unsurlar hızla değişim gösteriyorsa böyle bir örgütün bürokratik kültürle yönetilerek başarılı olması zordur. Örgüt çalışanlarının istekleri ve beklentileriyle uyumlu örgütün iç çevre faktörlerinden örgütün kullandığı teknolojiye ve uyguladığı stratejiye uygun örgüt kültürü örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilir. Kültürü oluşturan değerler, tüm çalışanlar tarafından paylaşıldığı sürece; örgütün amaçları benimsenecek, hedefe ulaşabilmek için gönüllü çaba sarf edilecek ve örgüt için çalışma yönünde istek duyulacaktır. O halde örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı sağlamada bir rota görevi gördüğünü söylemek mümkündür. Eğitim sektörü malzemesi insan olan bir sektördür. Bu nedenle yapılabilecek hataların etkisi ömür boyu sürebilir. Eğitim sektöründe kilit rol oynayan akademisyenlerin örgüt kültürünü benimsemesi,

görevini iyi ve daha mutlu bir şekilde yerine getirmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Çünkü örgüt kültürünü benimseyen akademisyen, üniversiteye daha fazla bağlılık duyacak bu da çok daha büyük istekle çalışmasını sağlayacak ve bu istek de tüm paydaşlara yararlı olacaktır. Bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde iş gücü devir oranının da düşük olması maliyet açısından da fayda sağlayacağı unutulmaması gereken bir gerçektir. Diğer örgütlerde olduğu gibi üniversitelerde de yöneticiler ve akademisyenler örgüt kültürü konusunda farkındalık oluşturlarsa, örgüt bilinçli kişilerin ellerinde şekil alır ki devamlılığın sağlanması açısından bu çok önem arz eden bir durumdur. Böylelikle akademisyenlerin de kuruma olan bağlılıkları artacak, bu durum da başarıyı beraberinde getirecektir.

KAYNAKLAR

Akyay, U. (2007). “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması” **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1,

Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, Vol:26,

Balay, R. (2000) **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Bayrak Kök, S. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:20, Sayı:1,

Baysal, C. ve Paksoy, M. (1999) “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli” İstanbul: **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. c:28, s:1.

Cengiz, S. (2008). “Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Adnan Menderes Üniversitesi, , Aydın.

Tak B. ve Çiftçioğlu, A. (2008). “Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”. Ankara: **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 63, Sayı 4,

Ada, N. v.d. (2008). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”. **Ege Akademik Bakış**, Cilt:8, Sayı:2.

Akın, Y. (2004). “Örgütsel Değişimde Başarı Faktörlerinden Örgütsel Öğrenmenin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Alamur, B. (2005). “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi :Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Fakültesi’nde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Eskişehir.

Atalay, İ. (2010) “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ataman, G. (2002). **İşletme Yönetimi.** İstanbul: Türkmen Kitabevi

Aydemir, M. ve Demirci, K. (2006). **İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri.** Ankara: Gazi Kitabevi.

Bakan, İ. vd. (2004). **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım.** İstanbul: Alfa Akademi.

Bakan, İ. (2011). **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar.** İstanbul: Gazi Kitabevi.

Başaran, İ., E. (2008). **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü.** Ankara: Ekinoks Yayınları.

Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:59,

Baytok Karaca, S. (2001). “İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Pamukkale Üniversitesi, , Denizli.

Berberoğlu, G v.d., “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.** Eskişehir

Bilegt, E. (2012). “Örgüt Kültürü ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Bingöl, D. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Bozoğlu, G. (2011). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Açısından Eğitim Sektöründe Yalova İlinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

Camcı, V. (2013). “Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Can, H. (1991). **Organizasyon ve Yönetim.** Ankara: Siyasal Kitabevi

Cengiz, S. (2008). “Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Ceylan, A v.d., (2002). “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:16, S:5-6, Erzurum.

Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis, Basic and Applied Social Psychology, V.14,

Çelik, V. (2000). **Okul Kültürü ve Yönetimi.** Ankara: Pegem Yayıncılık

- Çevik, K.** (2002). “ İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Bu Kültürün Örgüt İçindeki Yeri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Çırpan, H.** (1999). “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çöl, G. ve Gül, H.** (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1,
- Daft, R.** (1991). **Management**, The Dryden Pres, U.S.A.
- Doğan, B.** (2007). **Örgüt Kültürü**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, S ve Kılıç, S.** (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:29, Temmuz-Aralık.
- Dönmez, B.** (2009). Örgüt Kültürü İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Duygulu, S.** (2001). “Bir Yataklı Tedavi Kurumunda Çalışan Hemşirelerin Örgüte Bağlılık Durumu”, **(Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Ankara.
- Efil, İ.** (2002). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul. Alfa Yayınevi,
- Erdal, M.** (2010). “Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü; Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdem, F ve Özen, J.** (2001). “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı No:1
- Erdem, F.** (1996). **İşletme Kültürü**. Ankara: Fredrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, ,
- Eren, E** (1993). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E.** (2002). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınevi
- Ertan, H.** (2008). “Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki ilişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Gumbang, B, Suki, N., ve Norbayah M.** (2010). “Differences Between Job Satisfaction, Organisational Commitment Gender, Labuan” **e-Journal of Muamalat and Society**, Vol. 4,
- Gündoğan, T.** (2009). “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası”, **(Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi)**, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Ankara,
- Güney, S.** (2012).**Örgütsel Davranış**, Ankara: Nobel Yayınevi.

- Güney, S.** (2001). **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürkan, G. Ç.** (2006). “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Trakya Üniversitesi, Trakya
- Hatiboğlu, Z.** (1999). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Lebib Yalkın Yayıncılık
- Hoy, K. Wayne and C.G Miskel.** (1991). **Educational Administiation**, New York,
- İpek, C.** (1999). “Resmi ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci ilişkisi”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karalar, R. ve Özalp İ. vd,** (2008). **Genel İşletme**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kayır, H.** (2008). “Örgütsel Bağlılığın Arttırılmasında Halkla İlişkilerin Önemi: Tusaş”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Kılıç, T.** (2003). “Kurum Kültürü ve Liderlik; Kurum Kültürüne Uygun Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Kocabey, U.** (2010). “İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Köksal, K.** (2007) “Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı , Balıkesir.
- Luthans, F.** (1992). **Organizational Behavior**. New York: McRaw-Hill, Inc.
- Mammadova, İ.** (2013). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Nayır, S.** (2010). “Kurum Kültürü ile Örgütsel Öğrenme Süreçleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.
- Nişancı, Z. N.** (2002). “Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları”, **Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi**, Cilt 1 Sayı 1,
- Öz, Ö.** (2009). “Performans Değerlendirme Sistemi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özalp, İ.** (2001). **İşletme Yönetimi**. Eskişehir: Nisan Kitabevi.

- Özgüner, M.** (2011). “Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yozgat.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** (2001). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkalp, E.** (1995). “Örgüt Kültürü ve Kurumsal Gelişmeler”, **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, Cilt 1, Eskişehir,
- Perçin, M.** (2008). “İşletmenin Örgüt Yapısının İş görenlerin Örgüt Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, , Isparta.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H.** (1987). **Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış**, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Pettigrew, A. M.** (1979). “On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarter*”, **Administrative Science Quarterly Is Currently Published by Johnson Graduate School of Management**, Cornell University. December
- Reitz, Joseph H.** (1987). **Behavior in Organizations**, U.S.A : Irwin Inc.
- Rowe vd.,** (1989). **Strategic Management; A Methodological Approach Reading Book**, Addison, Wesley, Co.
- Sabuncuoğlu, Z ve Tüz, M.** (1998). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Yayınları.
- Saldamlı, A.** (2009). **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sarıkamış, Ç.** (2006). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş’ de Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Aktan, C. C.** (2006). **Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Kültür Organizasyonlar**. Kurallar ve Kurumlar, 1.Baskı, Ankara:
- Sert, S.** (2010). “Katılım Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Ankara,
- Somuncu, F.** (2008), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şimşek, A.** (2014). “Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algısı”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Burdur.
- Terzi, A. R.** (2000). **Örgüt Kültürü**. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.
- Tosi H. ve Hammer, J. C.** (1982). **Organizational Behavior and Management**, Newyork,
- Tutar, H.** (2003). **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Kitabevi.

Utkun, H. (2012). “Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.

Uygun, Z. (2011). “Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Üzerine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Yener, H. (2007). “Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) ile İncelenmesi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yıldırım, F. (2002). “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.

(<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=564>, Makale, 15.01.2005)

EKLER

ANKET ÖRNEĞİ

Sayın Katılımcı,

Anketin araştırmaya katkı sağlayabilmesi için, bilgilerin eksiksiz, tarafsız ve doğru olarak yanıtlanması önem taşımaktadır. Soruları, durumunuzu/düşüncelerinizi en iyi yansıtacak şekilde yanıtlayınız. Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacak, hiçbir şekilde başka kurum ya da kişilere sonuçlar yansıtılmayacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle form üzerinde kimliğinizi belirtmeyiniz.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1)Üniversitedeki Göreviniz:

Dekan/Dekan Yard.() Bölüm Bşk./Program Bşk. ve Bşk. Yrd.()

Öğretim Üyesi (Prof. Doç. Yard.Doç.) () Araştırma Görevlisi/Öğretim Görevlisi()

2)Yaşınız:

21-25() 26-35() 36-45() 46-55() 55 ve üzeri()

3)Cinsiyetiniz:

Kadın() Erkek()

4)Medeni Durumu:

Evli() Bekar()

5)Öğrenim Durumunuz:

Lisans() Yüksek Lisans() Doktora()

6)Unvanınız:

Araştırma Görevlisi() Öğretim Görevlisi () Yrd. Doç.() Doçent()
Profesör()

7)Şu Anda Çalıştığınız Üniversitedeki Toplam Çalışma Süreniz:

0-2 Yıl() 3-5 Yıl() 6-8 Yıl() 9-11 Yıl() 12-14() 15 yıl ve Üzeri()

SIRA NO.	SORULAR	Fikrim Yok	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Akademisyenleri ilgilendiren önemli konularda üniversite yönetiminin aldığı kararlarla çoğunlukla aynı fikirdeyim.						
2	Akademisyenlik yaptığım sürece herhangi bir üniversitede çalışabilirim.						
3	Benim prensiplerim ve değerlerim ile üniversitenin prensip ve değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.						
4	Bu üniversitede çalışmaya devam edebilmek için bana verilen hemen hemen her işi yaparım.						
5	Bu üniversitede çalışmaya karar vermek benim için kesin bir hataydı.						
6	Bu üniversitenin bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.						
7	Çalışmakta olduğum kurumun bana hakettiğim ücreti verdiği inaniyorum.						
8	Çalışmakta olduğum üniversitede yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdürler.						
9	Çalışmakta olduğum üniversitenin geçmişinde örnek alınan kahramanlar vardır.						
10	Çalışmakta olduğum üniversitenin geçmişinde yaşanan hikayeler sık sık anlatılır.						
11	Çalıştığım üniversite gösterebileceğim en iyi performansı ortaya koyabilmem için beni motive ediyor.						
12	Çalıştığım üniversitede akademisyenler iş dışındaki sorunlarını da yöneticilerine aktarabilirler.						
13	Çalıştığım üniversitede akademisyenler ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır.						
14	Çalıştığım üniversitede akademisyenler kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyişini bilirler.						
15	Çalıştığım üniversitede akademisyenler sık sık denetlenir.						
16	Çalıştığım üniversitede ast üst ilişkisi korunur.						
17	Çalıştığım üniversitede bölümler arası uyum yüksektir.						

18	Çalıştığım üniversitede kendimi gerilim altında hissedirim.							
19	Çalıştığım üniversitede yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.							
20	Çalıştığım üniversiteye çok az bağlılık hissediyorum.							
21	Çalıştığım üniversiteyi arkadaşlarıma anlatırken çalışmak ideal bir yer olduğunu söylüyorum.							
22	Değer verdiğim insanlara bu üniversitede görev yapmalarını öneririm.							
23	İşe girerken değerlendirmeye tabi tuttuğum diğer üniversitelerle karşılaştırınca bu üniversiteyi seçtiğim için çok memnunum.							
24	İşe yeni başlayanlar diğer akademisyen ve idarecilerin desteği ile ortama hızlı uyum sağlarlar.							
25	Kendimi bu üniversiteye ait hissetmiyorum.							
26	Kendimi kurumun parçası olarak görüyorum.							
27	Kurumun amaçları tüm akademisyen ve idareciler tarafından benimsenir.							
28	Şimdiki koşullarımda meydana gelecek en ufak değişiklik üniversiteden ayrılmama sebep olabilir.							
29	Uzun yıllar bu üniversitede çalışmanın bana kazandıracığı çok şey yok.							
30	Üniversitenin başarılı olması için normalde yapmam gerekenin üstünde çaba harcamaya hazırım.							
31	Üniversitenin başarısı benim başarımdır.							
32	Üniversitenin geleceği beni gerçekten ilgilendiriyor.							



ÖZGEÇMİŞ

21 Temmuz 1986 İstanbul doğumluyum. İlköğretimimi Haznedar Abdi İpekçi İlköğretim Okulunda tamamladım. Lise öğretimimi ise Güngören İzzet Ünver Lisesinde tamamladım. 2008 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksek Okulu İnsan Kaynakları programından burslu olarak mezun oldum daha sonra Anadolu Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde lisans eğitimimi tamamladım ve 2012 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans eğitimine başladım. Şu anda ise İstanbul Aydın Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığında görev yapmaktayım.