

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ SOSYAL
BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:
BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Şerife ULUTÜRK

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Funda YALIM

MAYIS – 2016

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

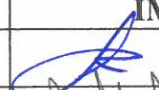


ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:
BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şerife ULUTÜRK

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 29/05/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirligi / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Rıdvan Yolcu	Boşandı	
Yrd. Doç. Dr. Fatih Arslan	Boşandı	
Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN	Boşandı	

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Yrd. Doç. Dr. Funda YALIM'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca hem eğitim dönemim hem de tezimin yazılması sürecinde tüm stresli anlarımda yanımda olan ve desteğini esirgemeyen canım aileme teşekkür ederim. Sevgili annem Ayşe ULUTÜRK ve sevgili babam Osman ULUTÜRK hep yüreğimdesiniz. Sizlerin evladı olmaktan her zaman gurur duyacağım. Cennet mekânınız olsun.

Şerife ULUTÜRK

29.05.2016

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Şerife ULUTÜRK

29.05.2016

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	İV
TABLO LİSTESİ.....	V
ŞEKİL LİSTESİ.....	VI
ÖZET.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
GİRİŞ.....	9
BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE GENEL BAKIŞ.....	11
1.1. KÜLTÜR KAVRAMI.....	11
1.2. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ.....	11
1.3. KÜLTÜRÜN ÇEŞİTLERİ.....	13
1.4. KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN ÖGELER / FAKTÖRLER / ÜNSURLAR.....	15
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	16
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	16
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU.....	16
1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE FONKSİYONLARI.....	18
1.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ÜNSURLAR.....	22
1.10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ (MODELLERİ – TÜRLERİ – SINIFLANDIRILMASI).....	24
1.10.1. Açıklayıcı Modeller.....	25
1.10.2. Sınıflayıcı Modeller.....	29
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	42
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	42
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	43
2.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler.....	43
2.2.2. İşle İlgili Özellikler.....	48
2.2.3. Rolle İlgili Özellikler.....	49
2.2.4. Örgütsel Özellikler.....	50

2.2.5. Grup/Lider İlişkileri	51
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI.....	54
2.3.1. Kanter'in Sınıflandırması	55
2.3.2. Etzioni'nin Sınıflandırması	56
2.3.3. O'Reilly III ve Chatman'nun Sınıflandırması.....	57
2.3.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması	59
2.3.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	59
2.3.6. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	62
2.3.7. Wiener'in sınıflandırması.....	62
2.3.8. Buchanan II'nin Sınıflandırması.....	63
2.3.9. Mowday'ın Sınıflandırması.....	63
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	64
2.4.1. Bağlılık ve İş Başarımı	65
2.4.2. Bağlılık ve Örgütte Kalma Süresi	66
2.4.3. Bağlılık ve İşe Devamsızlık	66
2.4.4. Bağlılık ve İşe Geç Gelme	66
2.4.5. Bağlılık ve İş Gücü Devri.....	67
2.4.6. Bağlılık ve İş Tatmini	67
2.4.7. Bağlılık ve Stres.....	68
2.4.8. Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Sendromu	68
2.4.9. İşten Ayrılma Niyeti.....	69
BÖLÜM 3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK UYGULAMA	71
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	71
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	71
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	71
3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	71
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	72
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	72
3.6.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi (Cronbach's Alpha analizi).....	73
3.6.2. Demografik Bilgiler	74

3.6.3. Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt Kültürünün Anlaşılmasına Yönelik İfadelerin Frekans Analizleri.....	79
3.6.4. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)	83
3.6.5. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi)	84
3.6.6. Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Alguları ve Cinsiyetleri Arasındaki Bağımsız t-Testi	85
3.6.7. Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü alguları ve Medeni Durumları Arasındaki Bağımsız t-Testi	86
3.6.8. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürünün Yaş Faktörü Etrafında İncelenmesi (Anova Testi)	86
3.6.9. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürünün Eğitim Faktörü Etrafında İncelenmesi (Anova Testi)	87
3.6.10. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürünün Çalışma Süresi Faktörü Etrafında İncelenmesi (Anova Testi)	88
3.6.11. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürünün Gelir Durumu Faktörü Etrafında İncelenmesi (Anova Testi)	88_Toc454824759
KAYNAKÇA	95
EKLER.....	102
ÖZGEÇMİŞ.....	107

KISALTMALAR

AR-GE: Araştırma Gelişirme



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması	26
Tablo 2: Deal-Kennedy Örgüt Kültürü Modeli.....	31
Tablo 3: Güvenilirlik Analizi	73
Tablo 4: Örgüt Kültürü ile İlgili İfadelere Yönelik Frekans Analizleri	80
Tablo 5: Örgütsel Bağlılık ile İlgili İfadelere Yönelik Frekans Analizi	82
Tablo 6: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	84
Tablo 7: Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	85
Tablo 8: Örgütsel Bağlılık ile Örgüt Kültürü Algıları ve Cinsiyet ile İlgili t-Testi	85
Tablo 9: Örgütsel Bağlılık ile Örgüt Algısı ve Medeni Durum Arasındaki Bağımsız t-Testi.....	86
Tablo 10: Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürünün Yaş Faktörü ile İlişkisi.....	86
Tablo 11: Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürünün Eğitim Faktörü ile İlişkisi	87
Tablo 12: Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürünün Çalışma Süresi ile İlişkisi	88
Tablo 13: Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürünün Gelir Durumu ile İlişkisi.....	88

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli	38
Şekil 2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	54
Şekil 3: Katılımcıların Cinsiyeti	74
Şekil 4: Katılımcıların Yaşı	75
Şekil 5: Katılımcıların Medeni Durumu	76
Şekil 6: Katılımcıların Eğitim Düzeyi	77
Şekil 7: Katılımcıların Aylık Geliri	78
Şekil 8: Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi	79

Title of the Thesis: Relationship Between Organizational Culture And Organizational Commitment: A Study For Bank Employees	
Author: Şerife ULUTÜRK	Supervisor: Assist. Prof. Funda YALIM
Date: 29.05.2016	Nu. of pages: 122
Department: Business Administration	Subfield: Business Administration
<p>A strong organizational culture and are among the factors that play a major role in the success of today's corporate and organizational commitment. Organization holds together, organizational culture and values that guide their organization employees, it plays an important role in achieving the objectives of the organization. Job satisfaction of many studies conducted on the organizational culture, strong organizational culture, motivation, performance, commitment shows that to be effective on many factors such as efficiency. Another factor that plays an important role in the success of organizations in today's competitive environment is the existence of the institution employees. Identification of factors affecting employee commitment to the organization is another important factor which is important for administrators. The aim of this study was to determine whether an association between organizational culture and organizational commitment. In this context, in Istanbul, a survey was conducted for the province of 201 bank employees. Results of the survey was analyzed by SPSS with 22.0 statistical software was found positive and significant relationship between organizational culture and organizational commitment comes between demographic factors and organizational culture perception, education and yielded a significant difference in operating time factor.</p>	
Keywords: Organizational Culture, Organizational Commitment, Banking	

Tezin Başlığı: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Şerife ULUTÜRK	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Funda YALIM
Kabul Tarihi: 29.05.2016	Sayfa Sayısı: 122
Anabilim dalı: İşletme	Bilim dalı: İşletme Yönetimi
<p>Güçlü bir örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık günümüzde kurumların başarısında büyük rol oynayan faktörler arasındadır. Örgütü bir arada tutan, örgüt çalışanlarına rehberlik eden örgüt kültürü değerleri, örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli görevler üstlenmektedir. Örgüt kültürüne yönelik yapılan birçok çalışma güçlü bir örgüt kültürünün iş tatmini, motivasyon, performans, bağlılık verimlilik gibi birçok unsur üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Günümüz rekabet ortamında kurumların başarısında önemli rol oynayan bir diğer unsur da kuruma bağlı çalışanların varlığıdır. Çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını etkileyen unsurların belirlenmesi yöneticiler için önem taşıyan bir diğer önemli unsurdur. Bu çalışmanın amacı örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Bu kapsamda İstanbul ilinde 201 banka çalışanına yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçları SPSS 22.0 istatistik programı ile analiz edilmiş, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuş, demografik faktörler ve örgüt kültürü algısı arasında gelir, eğitim düzeyi ve çalışma süresi faktörlerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Bankacılık	

GİRİŞ

Çağımızda küreselleşme ile birlikte örgütlerin ulusal ve uluslararası alanlarda rekabet edebilmeleri için rekabet güçlerini hızlı ve sürdürülebilir bir şekilde artırması gerekmektedir. Rekabet gücünü artırmak, çalışanların kendilerini örgütle birleştirip bütünleştirmelerine, örgüt için fedakârlık ve özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Tüm örgütlerin hedeflerine ulaşmalarının ön koşulu insan etkisinin gücünü fark etmesine bağlıdır. Bu konuda bilinç ve farkındalığın oluşması, örgütlerin çalışanlarına yoğunlaşmaları yönündeki gayretlerinin artmasına neden olmuştur. Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde insan faktörünün öneminin anlaşılması sonucu örgüt – çalışan uyumu ile kültürel değerlerle güçlendirilmiş, sadakate dayanan, bağlılığa duyulan gereklilik artmıştır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerleriyle örgüt üyelerinin hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba gösterme ve örgüt üyeliğini sürdürme olarak tanımlanarak örgütün sağlamlaşmasına önemli katkı sağlamaktadır. Bunların gerçekleşebilmesi de örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirmektedir. En basitinden en gelişmişine kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak güç *kültürdür*. Kültür, insan topluluklarının geçmişi, yaşama, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler ve insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Örgüt kültürü kavramında, bireysel kültür öğelerini taşıyan işgörenlerin bir örgüt çatısı altında ortak değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleşerek örgütsel bağlılık tutumu sergilediği varsayımından hareket edilmektedir.

Çalışmanın Konusu

Günümüzde örgüt kültürü, kurum ve kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik vererek örgüte girmelerine yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüt kültürü soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi yalnız işgörenlerle değil ilişki, etkileşim içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsurlardan çok manevi unsurlardan oluştuğu için her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır. Bu çıkış noktasından hareketle çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı oluşturan

faktörler göz önünde bulundurularak bu faktörlerin birbiri ile ilişkisi ele alınarak incelenmiştir.

Çalışmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, araştırma yapılan kamu bankası içinde örgütsel davranışların temel prensiplerini anlamada örgüt kültürünün rolünü ve bu kültürel boyutların işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını belirleyicisi olarak etkilerini göstermek, bu anlamda farklılığın olup olmadığını tespit etmektir. Örgütler açısından azami önem arz eden bu iki unsurun, kendi içlerinde birbiriyle de büyük etkileşim içinde oldukları düşüncesi çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Örgüt kültürü, bir örgütün içinde yer alan işgörenlerin davranışlarını yönlendiren norm, davranış, değer ve inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürü, örgüt bağlılığı ile ilişki içerisinde olan ana unsurlardan biri olarak görülmektedir. Bankacılık sektörüne yönelik gerçekleştirilen bu güncel çalışma, alan yazına katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığı oluşturma sürecinde bankacılık sektörü ve benzer sektörlerin yöneticilerinin bu araştırmadan faydalanabileceği söylenebilir.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmanın birinci ve ikinci bölümünde alan yazın taramasına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise anket veri toplama tekniği kullanılarak banka çalışanlarının örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bulgular ortaya koyulmuştur. Araştırma bulguları çevrimiçi anketlerden elde edilen verilerin SPSS yazılımında çözümlenmesi ile elde edilmiştir.

BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE GENEL BAKIŞ

1.1. Kültür Kavramı

Kültür, insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir. (Berberoğlu, 1990: 153). Kültür, bir toplumun yaşama biçimidir. Her toplumun yaşam tarzının farklı olması kültürleri de farklılaştırmaktadır. Bu farklılığın nedeni kültür unsurlarının benzer olmamasından ileri gelmektedir (Kırel, 1989: 351). Kültür, bir toplumsal üründür. Doğuştan edinilemez. Biyolojik kalıtımla kuşaktan kuşağa geçmemektedir. Çünkü kültür, içgüdüsel bir olay değildir. Kültür, bireyler arası etkileşim sonucu oluşan, öğrenilen davranışlar bütünüdür (Ozankaya, 1983: 60). Genel kabul görmüş anlamıyla kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış şekilleri ve sembollerin tamamıdır.

1.2. Kültürün Özellikleri

Toplumun ortak davranış kalıpları ve alışkanlıkları olan kültür, bazı özelliklere sahiptir. Kültür denildiğinde neyin anlaşılması gerektiği konusunda bir senteze varabilmek için bilimsel ve evrensel nitelikte olan bu özelliklerin bilinmesi önem arz etmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gürçay, 1994: 213; Yüksel ve Kırel, 1989: 352; Güvenç, 1989: 103-108; Odabaşı, 1986: 153-154; Erdoğan, 1994: 136-139). Kültür, bir toplumun yaşayış biçimidir.

- Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmaktadır.
- Kültürel değerler, durgun olduğu kadar da devamlıdır, çağın ihtiyaçlarına göre değişmektedir.
- Kültür, sosyal bir mirastır.
- Kültür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır.
- Kültür görelidir. Her toplumun kendine özgü has bir kültürü vardır.
- Kültür belirli bir tarihe sahiptir ve süreklidir. Geçmişten günümüze ve geleceğe süregelmektedir.

- Kültür insan eseridir. İnsanlar hem kültürü oluştururlar hem de kültürden etkilenirler.
- Kültür durağan bir yapıda değildir. Zaman içinde değişir ya da güncellenir. Maddi  geler daha hızlı bir Şekilde değişir. Ayrıca her toplumda kültürel değişim hızı birbirinden farklıdır.
- Bireylerin davranışlarını yönlendirerek toplumsal düzeni sağlar. KargaŐayı  nler.
- Topluma, o topluma özel bir kimlik kazandırır. Toplumunu diğer toplumlardan farklı kılar.
- Toplumsal dayanışma ve birlik duygusu verir. Bütünleştirici bir özelliğe sahiptir. “Biz bilinci”
- Toplumsal kiŐiliđin oluŐmasını sağlar. “sosyalleşme”
- Kültür,  đrenilmiŐ davranışlar topluluğudur.
- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmaktadır.
- Kültürel değerler, durgun olduğu kadar da devamlıdır, çağın ihtiyaçlarına göre değişmektedir.
- Kültür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır.
- Kültür, öğrenilebilen bilgi, davranış ve alışkanlıklardır. Kültürün öğrenilebilir olması eğitimin kurallarına, yasalarına ve ilkelerine uygun olması gereğini ortaya koyar.
- Kültür, dil aracılığıyla nesiller boyu aktarılabilen bir özellik taşır. Bu özelliği sayesinde insanoğlu yaŐayarak edindiği deneyimleri kendisinden sonraki nesillere aktarmıŐ ve varlığını devamlılığını sürdürmeyi baŐarmıŐtır.
- Kültürün  ğretileri toplumdan topluma değişiklik gösterir. Her toplumun sahip olduğu, yarattığı ve paylaştığı alışkanlıklar toplumun kültürünü oluŐturmakla birlikte söz konusu alışkanlıkların sürekliliği de o toplumun sürekliliğine bağlıdır.

- Kültür toplumsal yaşamda oluşan bir unsur olmakla birlikte aynı zamanda bireysel tutum ve davranışlar kültürel doku içinde önemli bir yer tutar. Her ne kadar insan davranışları toplumsal yaşam içinde öğrenilmiş olsa da her zaman toplumun öğrettikleri ile  rtuşmeyebilir.
- Kültür, yaşamsal ve toplumsal gereksinimleri karşılayan, işlevsel bir unsurdur. Denenmiş  z m yolları zamanla toplumsal tatmin düzeyi ve alışkanlıkları pekiştirir. Yaşamsal gereksinimlerin evrensel olması bu ihtiyaçları karşılayan kurumların da belli ölçülerde benzer olması kaçınılmaz kılmiştır.
- Kültür bütünleştirici olduğu kadar ayrıştırıcı güce de sahiptir. Toplumsal ölçekte uyum içinde olan kültürler bütünleşme eğilimi gösterirler. Bu bütünlük, tarihsel ve çevresel anlamda çelişkilere sahip kültürlerde kendisini çözülme olarak gösterir.
- Kültür kavramı hayatla ilgili soyut bir kavramdır. Özünde maddi ya da gözlenebilir bir kavram olmadığını bildiğimiz kültür, gerçeğin bir soyutlamasıdır.

1.3. Kültürün eşitleri

Kültür, bir bütün olarak algılansa da kültürü daha iyi anlamak için bazı sınıflandırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sınıflandırmadan yaygın olarak bilinen kısmına aşağıda yer verilmiştir.

Maddi ve Manevi Kültür

Toplumda bireyler çoğu zaman kültür denilince, yalnızca o toplumun bilim, sanat, ahlak, din, hukuk, gelenek, görenek, ideoloji ve inançları gibi kültürel öğelerini anlamaktadır. Böyle bir anlayış yanlış olmamasına rağmen eksiktir. Zira her toplumun kendine ait olan bu kültürel öğelerinin yanında bir de o kültürün maddi öğeleri mevcuttur. Başlangıç olarak kültürü maddi ve manevi diye ikiye ayırmak mümkündür (Bahar, 2005: 71; İli, 2002: 83).

- Maddi Kültür: Maddi kültürün temelini, insanın tabiata karşı yaptığı her Şey oluşturur.

- Manevi Kültür: Manevi kültürü, toplumların örf, adet, gelenek, görenek, ahlak kuralları, inanç ve ideolojileri oluşturur.

Genel Kültür ve Alt Kültür

Bu ayırım kültürün yaygınlık derecesine göre yapılmıştır. Bu kıstasa göre kültürü, genel ve alt kültür olmak üzere iki gruba ayırmak mümkündür (Silah, 2002: 294).

- Genel Kültür: Genel kültür, her toplumun sahip olduğu ve sadece kendine has olan özellikleri içerir. Belli bir toplumun paylaştığı ve benimsediği değerleri, inançları, davranış tarzları, yaptırım biçimleri, örf, adet, gelenek, görenekleri o toplumun genel kültürünü oluşturur.
- Alt Kültür: Toplumların genel kültürü büyük bir sistem olarak birçok alt kültürel sistemi bünyesinde barındırmaktadır. Alt kültür toplumun temel kültür unsurlarını paylaşan fakat bunun dışında kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri olan grupları kapsar. Alt kültür grup kültürünün genel kültürden farklı olduğu anlamına gelmektedir.

Gerçek Kültür ve İdeal Kültür

Bu kültür sınıflaması, toplumda kültürel olarak belirlenen uyumsuzluk kriteri dikkate alınarak yapılmıştır. Buna göre kültürü gerçek ve ideal olmak üzere iki gruba ayırabiliriz (Tuztaş, 2014).

İdeal Kültür: İdeal kültür, toplumun birlik ve beraberliğini sağlayan norm ve değerlerin yalnızca kurallarda geçerli olmasıdır.

Gerçek Kültür: Gerçek kültür, toplumu bir arada tutan norm ve değerlerin pratikteki, günlük yaşamdaki uygulaması ya da bulunuş şeklidir.

İdeal ve gerçek kültür ayırımı, kültür içindeki bir farklılığı ifade etmektedir.

Postfigurativ, Cofigurative ve Prefigurative Kültür

Bu kültür ayırımı, öğrenme zamanına göre yapılmıştır. Bu sınıflamaya göre üç çeşit kültür vardır (Güney, 2015).

- Postfigurativ Kültür: Bu kültür biçimi sonradan öğrenilen kültürdür. Yani insanların atalarından öğrendiği kültürdür. Toplum üyeleri bu kültürü genellikle yavaş yavaş öğrenir. Daha çok ilkel toplumlarda geçerli olan bir

kültürdür.

- Cofigurative Kültür: Cofigurative kültür, toplu yaşamda insanların birlikte olmaları sonucu öğrenilen bir kültür biçimidir. Bu kültür biçiminde temel nokta, yaşlıların yeni nesil için örnek bir davranış modelleri oluşturmalarıdır.
- Prefigurative Kültür: Bu kültür yaşlıların gençlerden öğrendiği kültür biçimidir. Yaşlıların, gençlerin yarattığı kültürel değerleri benimsemesi yani yeni ve eski kültürün birleşmesidir.

1.4. Kültürü Oluşturan Ögeler / Faktörler / Unsurlar

Kültür, kendisini oluşturan unsurlar bakımından maddi ve manevi olarak ikiye ayrılmaktadır (Kösoğlu, 2013).

Kültürü Oluşturan Maddi (Somut) Unsurlar

Kültürü oluşturan maddi unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Coğrafi konum,
- Simgeler,
- Doğal ortam özellikleri,
- İklim özellikleri,
- Su özellikleri,
- Arazi yapısı
- Toprak özellikleridir.

Kültürü Oluşturan Manevi Unsurlar

Kültürü oluşturan manevi unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Dil,
- Din ve inançlar,
- Ahlak kuralları
- Örf ve adetler,
- Komşu kültürler,

- Dünya görüşü,
- Yasalar ve hukuk kurallarıdır.

1.5. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramı henüz çok yeni bir tarihte, 1980'li yılların başlarında ortaya çıkıp literatüre girmiş olup yönetim alanında hızla kabul görüp kullanılmaya başlanmıştır.

Örgüt kültürü kavramının tarihinin çok yeni olması ile beraber bu kavramın yönetim teorileri ve uygulamalarındaki yansımalarının günümüz yüzyılının ikinci yarısına kadar uzanan bir geçmişe sahip olduğu söylenebilir (Ataman, 2009: 622). Örgüt kültürü, örgüt tarafından çevreyle uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sürecinde icat edilmiş, keşfedilmiş veya öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle dikkate alınan ve bu yüzden de grup üyelerine öğretilmesi istenen, doğru algılama, düşünme, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayım kayıplarıdır (Doğan, 2007: 104).

1.6. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün bazı karakteristik özellikleri bulunmaktadır (Eren, 2004: 138).

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

1.7. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasının esas olarak üç nedeni vardır (Şişman, 1994: 24):

- Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi birçok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya itmiştir.
- Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının Pazar paylarını kaybetmeyle yüz yüze kalmaları, Avrupa ve Amerika'da artan

iflaslar örgütsel başarının doğasını anlamada sıcak bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar) gelişimini sağlamıştır.

- Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır

Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen faktörler (Zeytinoğlu, 2006):

Dış Çevrenin ve Toplum Kültürünün Etkisi: İşletmeler büyük ya da küçük açık sistemlerdir. Yaşamlarını sürdürebilmek için iç / dış çevreyle etkileşim halindedirler. İşletme amaç ve hedeflerine ulaşabilmek ve gerekli girdileri sağlayabilmek için kültürel çevreyle de etkileşir. Girdiler arasında yer alan en önemli faktör olan işgören, insan gücü, teknoloji ve bilgi çevre kültürünün etkisini taşır. Dış çevrenin örgüt kültürü üzerindeki etkisi, her işletmeye göre farklı boyutlarda ortaya çıkar. Dış çevreyle ilişkileri sürekli, karmaşık ve yoğun olan işletmelerde bu etki daha fazla, faaliyetlerinin daha çok içe dönük olarak kapalı sistem şeklinde sürdürüldüğü işletmelerde ise daha düşüktür. Örgüt kültürünü etkileyen dış çevre unsurları: Toplum kültürü, devlet yapısı, tüketiciler, rakip işletmeler olarak sıralanabilir. Bunların arasında, her nitelikteki işletmenin örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir payı olan dış çevre unsuru, toplumsal kültürdür.

İç Kurucuların Etkisi: Örgütler şans eseri olarak veya kendiliğinden ortaya çıkmazlar. Aksine işletmeler belli bir amacı, hedef ve olguyu gerçekleştirmek üzere girişimciler tarafından kurulurlar. İşletmeyi kuracak olan bireylerin, kendi kültürel geçmişi ve kişiliğinin etkisi altında, amacını nasıl gerçekleştirebileceği konusunda bazı model ve değerleri mevcuttur. Bu değerlerle beraber örgütte kültürün oluşumu ilk adımlarını atmaya başlamış olur.

Çevrenin Etkisi: Örgütlerin kendine özgü kültürleri örgütün yapısı ve alt sistemlerin özelliklerinden meydana gelir. Kültürü etkileyen iç faktörler; örgütün biçimi, biçimsellik derecesi, ödüllendirme ve değerlendirme kriterleri, kullanılan teknoloji ile kontrol ve bilgi sistemleridir. İç çevre ve örgüt kültürünün birbirinin içinde değerlendirilmesi gerekir. Bir başka değişle iç çevre, örgüt kültürünün kendisidir. Örgüt

kültürünün oluşumunu, türünü, gücünü, kapasitesini en fazla etkileyen iç çevre unsurları: Üretim konusu ve faaliyet alanı, yöneticiler ve yönetim biçimi, işletme sahipleri, alt kültürler, üretim tipi ve teknolojisi olarak sıralanabilir. Bu unsurların her birinin örgüt kültürünü etkileme boyutları işletmeden işletmeye göre değişir. Örneğin, yöneticiler ve yönetim tarzı, örgüt kültürünün güçlü ve zayıf olma özelliğini de önemli ölçüde etki eder.

1.8. Örgüt Kültürünün Önemi ve Fonksiyonları

Çağımız koşullarında rekabetin giderek artıp yoğunlaşması ve zorlaşması, örgüt kültürünün önemini arttıran gelişmelerin başında gelmektedir. Zira örgüt kültürü, kurumların ya da örgütlerin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, aynı zamanda yöneticilerce seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araç olarak da görülmektedir. Her örgütte zamanla gelişen inançlar, simgeler, adetler, efsaneler ve uygulamalar vardır. Böylece güçlü örgüt kültürüne sahip olan kurumlarda ya da kuruluşlarda çalışanların nasıl davranması gerektiğini belirten davranışsal parametreler oluşmaktadır (Eren, 1997: 376).

Sağlam ve güçlü örgüt kültürü sonuç odaklı olmanın yanında örgüte hem anlam kazandırmakta hem de en alt kademededen en üst kademeye kadar, dinamik ve sosyal bir kurumun parçası olma şansını vermektedir. Bunların dışında güçlü örgüt kültürü, örgütsel davranışta tutarlılığı artırmakta ve örgüt içerisinde gizli bir kontrol mekanizması oluşturmaktadır (Akıncı, 1998: 51-53). Başarılı bir yöneticinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını uyumlaştırmaktır. Bu zorlu görev, ancak güçlü bir örgüt kültürü ile gerçekleştirilebilir (Özdevecioğlu, 1995: 122).

Örgüt kültürü, hem örgüt hem de örgüt çalışanları için son derece önemli olup, örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirerek, çalışanlara işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirirken, aynı zamanda bazı fonksiyonları da üstlenmektedir. Bu fonksiyonlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 1982: 111; Özkalp ve Kirel, 1998:109; Dinçer ve Fidan, 1996):

- Örgüt kültürü, bir örgütü, diğer örgütten ayıran sınırları belirleyici bir role sahiptir.

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine bir kimlik duygusu aktarmaktadır.
- Örgüt kültürü, bireylerin bir ortak değere, bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırmaktadır.
- Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı arttırmaktadır.
- Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır. Başka bir ifadeyle, bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam oluşturu ve denetim mekanizması hizmeti görmektedir.
- Çalışanların örgüte uyumunu kolaylaştırmaktadır.

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten birtakım yerleşmiş göstergeler bulunur. Zayıf örgütsel kültüre sahip işletmelerde ise, işgörenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Bu da gösteriyor ki, paylaşılan ortak davranış ve değerlere sahip olmayan zayıf kültürler, güçlü kültüre sahip örgüte oranla, örgüt içi ve çevresel ilişkilerde davranış çabukluğu gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip olan rakiplerinin gerisinde kalırlar (Polat, 2003).

Örgüt Kültürüne Önem Verilmesinin Nedenleri (Fidan, 1996: 24):

- Kaliteye ve Mükemmelliğe Doğru Yönelme: Rekabetin çok yoğun bir şekilde ve kısa bir sürede yaygınlaşması işletmelerin var olabilmesinin daha kaliteli mal ve hizmetler sunmaya bağlı olduğunun anlaşılması üzerine, işletmeleri yaptıkları işi daha iyi ve kaliteli yaparak pozitif farklılık arayışına yönlendirmiştir. İşletmelerde işi yapanın işgörenin genelde insan olduğu ve eleştirilerin veya teşekkürlerin odak noktasını insanlar oluşturduğundan, özellikle işgören alımına azami özen gösterilmeye başlanmıştır. Görevlerin daha iyi yapılması için personelin yetişmesine yönelik programlar düzenlenmeye başlanmış, üretim-sunum sistemleri daha basit, kolay anlaşılır hale getirilmiştir.
- Müşteri Yönlendirilmesi: İşletmeler mal ve hizmetin bir defalığına ve

tamamen satılmadığını anlamışlardır. Müşteriyle ilişkinin her yönünün uzun dönemli pazarlama sürecinin bir parçası olduğu ve tekrar edici satışlara ağırlık verilmesinin önemli olduğu kavranmış, tatmin edilmiş bir müşterinin yerine geçecek hiçbir şeyin olmadığı ortaya çıkmıştır.

- İnsana Değer: İşletmedeki işgörenlerin müşterilerle birlikte en değerli varlık olarak görülmesi eğilimi artmaktadır. İşverenler tarafından takınılan bu tutum işletmelerin devamlılığını, kurum imajı artırıp belirlenen hedeflere daha hızlı ve etkin bir şekilde ulaşmasını sağlamıştır. Bir hava kargo şirketinin kullandığı, “uçaklar değil, insanlar teslimat yapar” sloganı, insanların daha önemli varlıklar olduğunu gösteren güzel örneklerdendir.

Örgüt üyelerinin algıları, tutum ve davranışları örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü de üyelerin davranışlarını ve düşüncelerini etkilemektedir. Bu bakış açısıyla örgüt kültürünün belli başlı fonksiyonlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Çınar, 1999: 73-74; Bakan vd., 2004: 30-31):

- Örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden farklı kılarak örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır. Kimlik duygusu kazanan bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler. Bu şekilde ayrıcalıklı bir benlik kazanan üyeler örgüte daha fazla bağlanarak, örgütün yararına özveride bulunurlar.
- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması olarak işlev görür. Yani, üyelerin tutum ve davranışlarını hem biçimlendirir, hem de onlara rehberlik eder.
- Örgüt kültürü sosyal sistem dengesini artırır.
- Örgüt kültürü, moral ve güdüleme aracı olarak örgüt misyonuna bağlılığı arttırır.
- Örgüt kültürü, örgütün iç bütünleşmesini sağlar, üyeler arasında dayanışmayı arttırır, örgütü bir arada tutmada birleştirici bir unsur olarak görev yapar.
- Örgüt kültürü, üyelerin, belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece örgütsel amaçlar doğrultusunda kendilerinden beklenen davranışları sergileyerek başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına imkân tanır.

- Örgüt kültürü, yöneticileri ve üyeleri aynı norm ve değerler etrafında toplar ve aralarında uyum sağlar.
- Örgüt kültürü, iş yapma süreç ve yöntemlerine standart uygulamalar ve kurallar getirerek örgütsel verimliliği artırır.
- Örgüt kültürü, örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır. Yeni yöneticilerin ve üyelerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına imkân tanıyarak yetiştirme ve gelişmelerine önemli boyutta yardımcı olur.
- Örgüt kültürü, geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmaları azaltır.
- Örgüt kültürü, verimlilik, kalite, moral ve iş tatminini artırıcı bir etkisi nedeniyle rekabet üstünlüğü sağlamada önemli rol oynar.
- Örgüt kültürü, örgüt ile çevre arasındaki etkileşimde önemli işlevler üstlenir. Örgütü saran çevrenin sunduğu fırsatların ve tehditlerin örgüt tarafından hissedilmesi, algılanması ve onlara yönelik tepkilerin oluşturulmasında kültür, önemli bir etkiye sahiptir.
- Örgüt kültürü, örgütün stratejik değişimlerle başa çıkma ve onları kontrol altına alma yeteneğini artırır.
- Örgüt kültürü, koordinasyonu sağlar. Etkin bir kültür sayesinde yönetimde koordinasyon işlevi, yerini “kendiliğinden koordinasyona” bırakır.
- Örgüt kültürü, belirsizliklerin azaltılmasını sağlar. Örgütler çok büyük boyutta belirsizliklerin, çıkar çatışmalarının bulunduğu karmaşık bir çevrede faaliyet gösterirler. Örgüt, sahip olduğu kültürü oluşturan değerler, hikâyeler ve sembollerle kendi dünyasını yaratarak, dış çevredeki belirsizlikler ve çıkar çatışmaları mücadelesinde güç kazanmış olur.
- Güçlü bir örgüt kültürü sayesinde, örgüt şemalarına, ayrıntılı işlem ve kurallara daha az ihtiyaç duyulabilir, planlama ve karar alma kolaylaşır.
- Örgüt kültürü, gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynar.

Örgütlerin elde ettiği kârlar, örgütler açısından gereklidir ancak yeterli değildir. Yapılan bir araştırmada; geniş değerler dizisine sahip örgütlerin, açıklanmış amaçları sadece

parasal olan örgütlere oranla mali açıdan daha başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bir başka araştırmada ise aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı örgütleri başarısızlardan ayıran en önemli farkın örgüt felsefesi ve kültüründeki farklılıklardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Mükemmel örgütlerin ortak değerlerinin bir bölümünü; açık bir kültür, olumlu bir miras, liyakatli çalışanlara ve performansa verilen değer oluşturmaktadır (Kılıç, 2003: 40).

1.9. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Örgüt kültürü, farklı unsurların bir araya gelmesi ve etkileşimi ile oluşmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan başlıca unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001):

Değerler

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler kurum kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla karşılaşmaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayışı sistemini oluşturmaktadır ve Schein'in de belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır.

İnançlar

İnançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnsanlar neye inanıp neye inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler. Çünkü birçok sosyal ve fiziksel geçişin görünümünü tecrübe ile doğrulamak mümkün değildir.

Normlar

Örgütsel kültür içinde, davranışı etkileyen sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren en önemli öğedir. Normlar işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Örgütün kültürel normları bazen yasalarca benimsenerek, işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar.

Örgüt kültürünü ifade biçimleri ise şu şekilde belirtilmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001; Doğan, 2007):

Dil

Dil kültürün en değerli vazgeçilemez bir parçası ve toplumda kullanılan semboller sisteminin en önemlisidir. Her ulusun bir ana dili olduğu gibi her örgütün yapısında o örgüte has bir dil vardır. Bu dili örgütün üyeleri en iyi biçimde anlayabilir ve kullanabilir. İş görenler bu dili öğrenerek kültürü kabul ettiklerini gösterirler ve kültürün korunmasına ve yayılmasına yardımcı olurlar. Örgüt üyelerince paylaşılmış bir dil, işgörenlere topluluk hissi ve grup kimliği, kurumsal kimlik kazandırır.

Seremoni / Törenler

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletme veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembolere ait kısıtlamalar yaşarlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedir. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır.

Ritieller (Ayinler, Adetler)

Örf ve adetler sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değillerdir. Ancak biz burada işleri böyle yaparız mesajını açıkça verirler.

Hikaye / Efsaneler

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişe yönelik olaylarının abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Efsane ve hikayeler örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görür.

Liderler / Kahramanlar

Kahramanlar, kültürel değerleri canlandırır ve işgörenlerin yapacakları eylemlerde takip edecekleri gerçek bir model oluştururlar. Kahramanlar, kültür içerisinde yüksek değere sahip hayal mahsulü veya gerçek insanlar olup, işgörenlerin davranışına model oluşturarak örgütsel kültür değerlerinin kişiselleşmesine yardım eder.

Mitler

Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitler yine örgütün önemli bir dengesi bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir.

1.10. Örgüt Kültürü Tipolojileri (Modelleri – Türleri – Sınıflandırılması)

Örgütlerin birbirlerinden farklı birer kültür yapıları vardır. Bu sebeptendir ki örgütlerin içinde buldukları kültürden benzer özellik barındıranları bir arada toplayıp belirli bir modelin oluşabilmesi için çok gerekli ve yararlıdır. Böyle bir ayırım yapılmadığında, her örgütün kültürel yapısının ayrı ayrı açıklanması gerekmektedir. Örgüt kültürü kavramının anlaşılması ve bu kavramın örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde yönetim tarafından kullanılabilmesi için, ortak özellikler doğrultusunda meydana getirilmiş modellerin oluşturulması ve incelenmesi gerekli olabilir. Örgüt kültürleri, bu konu hakkında araştırma yapanlar tarafından değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bunlardan güçlü ve zayıf kültürler yaygın halde kullanılmaktadır. Genelde güçlü örgüt kültürleri, tercih edilen kültürler olarak nitelendirilmektedir. Her ne kadar iyi ya da kötü örgüt kültüründen söz etmek etik yönden uygun olmasa da bir örgütün kültürü, gerek örgüt, gerekse üyeler açısından arzu edilen sonuçlara hizmet ediyorsa, bu kültür arzu edilen örgüt kültürü, bunları sağlamıyor ise arzu edilmeyen örgüt kültürü olarak adlandırılır (Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004: 322).

Birçok araştırmacı farklı kriterleri göz önünde bulundurmuş ve buna bağlı olarak farklı modeller ortaya koymuşlardır. Örgüt kültürüne yönelik olarak geliştirilen modellerden her biri örgüt kültürünün anlaşılmasını kolaylaştırıcı nitelikler taşımaktadır. Gerçekte çok karmaşık bir yapıya sahip olan örgüt kültürü kavramı, bu tür modeller yardımıyla daha anlaşılır hale gelmektedir (Unutkan, 1995: 67).

Örgüt kültürüne yönelik olarak geliştirilen modeller örgüt yöneticilerine aşağıdaki noktalarda fayda sağlamaktadır (Doğan, 2007; Uygur, 2009):

- Belirli bir kültür tipinin artılarının ve eksilerinin daha iyi anlaşılması için ön bilgi sağlayacaktır.
- Örgüt kültürünün yöneticiler tarafından net şekilde anlaşılması, yeni

üyelerin örgüte alımları sırasında uyum sağlayacak doğru kişilerin seçilmesinde yardımcı olacaktır.

- Örgütün bulunduğu yerin bilinmesi, kültürel gelişim ve değişim hakkında yöneticilerin karar almalarına yardımcı olacaktır.

Örgüt kültürler örgütlerin ön plana çıkmış özelliklerine göre sınıflandırılırlar. Literatürde örgüt kültürü modelleri açıklayıcı ve sınıflayıcı modeller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.10.1. Açıklayıcı Modeller

Talcott Parsons'un A.G.I.L. Modeli (Dörtlü Eylem Şeması)

Sosyolog olan Talcott Parsons örgüt kültürüne işlevsel bir açıklama getirmiştir. AGIL Modeli'ne göre örgüt kültürü adaptasyona imkân vermeli, hedefe ulaştırmalı, bütünleştirici ve yasal olmalıdır. (Eren, 2008: 142).

- Adaptation: Uyum (Rol)
- Goal Attainment: Hedefe Ulaşma (Birliktelik)
- Integration: Bütünleşme (Normlar)
- Latency Maintenance: Yasallık, Örgütü Sürdürme (Değerler)

Bir örgüt varlığını sürdürüp hayatta kalmak, büyümek ve gelişmek istiyorsa uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı, parçalarını bir araya getirerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki insanlar hem de kendi dışında örgütlerdeki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir. Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olması gerektiği savunmaktadır (Eren, 2008: 142).

W. G. Ouchi Modeli

William Ouchi "Z" kültürü modelinde katılımcı bir yapıya sahip olan Japon yönetim tarzını Amerikan yönetim tarzı ile birleştirerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Günümüzde pek çok Amerikan şirketi, işletmelerinde bazı yapısal değişikliklere giderek Japon şirketlerinin kültür özelliklerinden bazılarını kendilerine adapte etmeye çalışmaktadır. Bunu yapmalarının sebebi Japon şirketlerinin, bireylerden daha fazla verim alabilmeleridir. Z tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi uzun dönemli istihdama önem verilmektedir. Karar almada katılımcılık da yine bu kültürde ön plana

çıkılmaktadır. Amerikan tarzına uyarlanmış Z kültürü modelinde açık ofis sistemleri kurulması ve biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Yine bu kültürde, yatay ve dikey rotasyon sistemleri uygulanmaktadır. Fakat bu sistem Japonlarda olduğu gibi tüm departmanlar arasında değil sadece teknik bölümler veya idari bölümlerin kendi aralarında olmaktadır. Bu modelde personel tüm çevre bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Bu şekilde çalışanın firmaya katkısı ve bağlılığı arttırılmaktadır (Eren, 2008: 160).

Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine proje grupları ve katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir. Kıdemsizlerden kıdemlilere doğru karar alma şekli uygulanabilmektedir. Belirli kademeler gelmek için belli bir kıdeme ulaşmak gereklidir. Açık ofis sistemi kullanılmaktadır. Ancak, Amerikalılar bu sistemin yanında sürekli kontrol ve ölçümleri de devam ettirip başarı elde etmektedirler. Z tipi örgüt kültürü yatay ve dikey rotasyon sistemini benimser. Z kültürüne ait son uygulama ise çalışanların; tüm çevreye bağımlılıkları ve aileleriyle beraber ele alınmalarıdır (Eren, 2008: 142).

Tablo 1

Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması

Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü Kültür Değerleri	Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü Değerleri	Japon Tarzı Örgüt Değerleri
Kısa dönem istihdam	Uzun dönem istihdam	Hayat boyu
Bireysel karar verme	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Müşterek sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Biçimselleştirilmiş ve açık kontrol	Kapalı ve biçimselleştirilmemiş kontrol	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama
Uzmanlaştırılmış mesleki terfi	Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki terfi	Uzmanlaştırılmamış mesleki kariyer ve terfi
Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	Çalışanı tüm çevre bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Peters ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman ünlü kitapları olan ‘‘Mükemmeli Arayış’’ eserinde Ouchi’den daha ayrıntılı bir biçimde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Özkalp ve Kırel 2005: 191). Tom Peters ve Robert Waterman’ın, Amerika’nın başarılı şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmaların bulgularına göre başarının sekiz temel kültürel değer ve davranışı vardır (Şahinyan, 2011: 23-24):

- Peşin hükümlerle eylemden yana olmak: Yöneticilerin karar verirken hızlı olmaları gerektiğini anlatır. Kararları geciktirmek olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çünkü bir başkası bu kararı daha önce uygulayabilir.
- Müşterilerle yakın ilişki: Müşteriyi tatmin örgüt kültürünün temelidir. Müşteri, ürünlerle ilgili kararlarda en iyi kaynaktır. Bu nedenle başarılı şirketler müşteri odaklı şirketlerdir.
- Özgür düşünce ve girişimciliği desteklemek: Peters ve Waterman’a göre başarılı şirketler yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltan şirketlerdir. Bunu yaparken şirketi küçük parçalara bölüp, bağımsızlığı pekiştirip yaratıcılığı ve riske girme eğilimini desteklemektedirler.
- Üretimi insan faktörünü iyi kullanarak arttırmak: Çalışanlar örgütün en önemli unsurudur. İnsan faktörünü iyi kullanmak başarı için en önemli koşuldur.
- Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek: Burada kastedilen uzmanlaşmadır. Çeşitlilikten en iyi yapılan işe yönelmek o işte başarılı olmak gerekmektedir.
- Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi: Birçok yönetici sadece şirketinin finans bölümüyle ilgilenir. Başarılı yöneticiler her bölümle ilgili bilgi sahibi olmalı ve her bölümde yapılan işten haberdar olmalıdır.
- Yalın biçim, az kurmay: Çok fazla karar organı olmayan, nispeten daha sade organizasyon yapısına sahip olan şirketler daha başarılı olurlar. İşler ne kadar pratik bir biçimde yapılıyorsa o kadar başarılı olunur.

- Hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir organizasyon: Burada bağlılıktan kasıt çalışanların örgüte olan bağlılığıdır. Çalışanlar birbirlerine inanmalı ve örgütsel değerleri kabul etmelidirler. Öte yandan da bürokrasinin azaltılması, kural ve kaidelerin az sayıda olması gerekmektedir. Gevşek bir yapıdan kasıt da kuralların boğucu derecede çok olmamasıdır.

Kilmann Modeli

Kilmann, örgüt kültürünün görevini her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan bir gerçekle fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kültürün işlevi günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir. Çünkü bunların ardında inançlar vardır. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece örgüt kültürü tüm karar, sistem ve mekanizmaları, çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Kilmann, buna göre iyi veya kötü kültür tiplerinden yola çıkarak kültürü iki sınıfa ayırmıştır (Eren, 2001: 95-96):

- Bürokratik Kültürler: Özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürlerle sahip olan örgütler belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur.
- Yenilikçi Kültürler: Hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez çünkü değişen dünyada örgütlerin yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılma istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda işletmeye

rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur.

E.H. Schein Modeli:

Schein'e göre örgüt kültürünün üç ana işlevi vardır (Eren, 2006,144-146).

- Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme: Uyum sorunlarından en önemlisi amaçların ve misyonun çevreye uyumlu ve tutarlı olarak belirlenmesi ve buna uygun stratejiler oluşturulmasıdır. Misyonu çevresel değişimlere göre değiştirebilmek, örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından yaşamsal öneme sahiptir.
- Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme
- Çevresel belirsizlikleri azaltma: Örgüt kültürü, çevreden gelecek belirsizliklere karşı bir filtre görevi görür. Kriz anında veya belirsiz durumlarda çalışanların endişelerini ortadan kaldırır.

1.10.2. Sınıflayıcı Modeller

Handy Modeli

Örgüt kültürü modellerine ilişkin ilk çalışmalardan biri Handy tarafından yapılmıştır. William Handy, bir psikolog olan Harrison'ın çalışmalarına dayanarak değişik örgüt kültürleri olduğunu belirlemiştir. Buna göre dört değişik örgüt kültürü sınıflandırmasına gitmiştir. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Buradan yola çıkarak Handy, örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri dört grupta inceler: Güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü. (Ataman, 2009: 634):

- Güç Kültürü: Örgütte gücün belirli kişilerden veya bir kişide toplandığı, hiyerarşik yapının olduğu örgüt kültürüdür. Pek çok küçük işletme merkezileşmiş güç kültürünü kullanmaktadır. Güç merkezi bir birimden ya da gruptan yayılır. Bireylerin karar verme yetkileri yoktur. Bir uzman veya fonksiyonel yapı olabilir ama merkezden gelen müdahaleler ile merkezi kontrol sağlanır. Örgüt merkezi, gücün yeteneğine ve muhakemesine bağlıdır. Eğer bu zayıf ise örgüt sorunlar yaşar. Güç örgütü büyüdükçe, eğer merkezin müdahale edici ve koordinasyon sağlayıcı rolünü sürdürmesi olanaksızlaşıyorsa merkezi kültür parçalanır. Oluşan büyük organizasyon bölümlenmeye ihtiyaç duyabilir. Bu

kültürde bireyler güç yönelimli olduğu sürece başarılı olurlar.

- **Rol Kültürü:** Genellikle bürokrasi olarak bilinir. Bu yapının temel taşları olan departmanlar fonksiyonları ve uzmanlıkları temsil eder. Departmanlar içi ve arası çalışmalar, prosedürler, rol tanımları ve yetki tanımları ile kontrol edilmektedir. Haberleşme yapıları, sistem ve ürünler iyi tanımlanmıştır. Süreç ile ilgili kararlar ve çatışmaların çözümleri için mekanizmalar ve kurallar vardır. Koordinasyon tepe yönetimindedir. Kişiler, fonksiyonları yerine getirebilme yeteneklerine göre rollere atanırlar. Bu Weber'in bürokrasisine oldukça benzemektedir. Gerekli performans, rol ve fonksiyonel pozisyon ile ilgilidir. Rolün üzerinde performans beklenmez ve bu zarar verici olabilir. Eğer ölçek ekonomileri esneklikten daha önemli ise veya teknik uzmanlık ürün geliştirme veya ürün maliyetinden daha önemli ise rol kültürü uygundur. Rol kültürü nispeten durgun çevrelerde gelişme eğilimindedir. Tahmin edilebilirlik, standardizasyon ve sürekliliğe önem verilir. Rol kültüründe değişime uyum sağlama zor olsa da kuralların ve prosedürlerin değişen şartları karşılayamayacağı açıktır.
- **Görev Kültürü:** Bu kültürü bir ağ içerisindeki küçük deliklerde yer alan hücrelerin oluşturduğu bir kültür olarak düşünebiliriz. Büyük organizasyon, her biri kendine göre bir katkısı olan yüzlerce küçük örgütten oluşmaktadır. Bu yapı da aslında devamlı değişen veya anlaşmalı takımlardan oluşan proje yönelimli matris organizasyonların varlığını gösterir. Takım veya hücre teknolojileri bu sınıflamaya girer. İşlerin yapılmasına ve sonuçlara önem verilir. Hangi seviyede bir araya getirilmiş olursa olsun doğru kişilere kaynaklar ve karar verme yetkisi verilir. Çalışanlar işlerini kendi kendilerine kontrol edebilmeleri suretiyle güçlendirilmiştir. Görevlerde, takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok yeterlilik aranır. Takım kültürü esnek ve adapte edilebilirdir. Takımlar, belirli amaçlar doğrultusunda oluşturulur. Takım oluşturma, projenin seviyesine göre değişir. Takım esnektir ve çevreye karşı hassastır.
- **Birey Kültürü:** Bu kültürde merkezi nokta bireydir. Eğer bir yapı varsa, bu bireylere hizmet için vardır. Eğer bireylerden oluşan bir grup kendi işlerini yapmak için bir ofiste bir araya gelmeye karar vermişlerse bu birey kültürüdür.

Bu kültür sadece oradaki insanlar için vardır başka bir amaç taşımaz. Bu kültür, özel gruplar için kabul edilebilir tek örgüttür. Çalışanların nasıl çalışacakları konusunda kendi değerleri vardır. Bireysel kültüre sahip çalışanlara, diğer kültürlerde çalışan ama kendi kültürlerini kullanan bir şekilde rastlanır. Örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan kişi, esasında örgütü kendi kariyeri ve özel istekleri için kullanabileceği bir yapı olarak görür. Bu tür kültürlere örnek olarak bazı danışmanlık firmaları, reklam şirketleri ve avukatlar odası verilebilir.

T. E. Deal ve A. A. Kennedy Modeli

Çok bilinen ve kabul gören örgüt kültürü modellerinden biri T. Deal ve A. Kennedy tarafından tanımlanmıştır. Bu tanıma göre, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturmaktadır. Bu kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, örgüt yöneticilerinin stratejik kararlarına etki eden risk ve çevresel belirsizlik derecesi, diğeri ise kararın sonuçları konusunda örgütün çevreden aldığı geri bildirimlerin hızı ve niteliği ile ilgilidir (Luthans, 1995: 501; Eren, 2008: 152). Deal ve Kennedy tarafından bu çerçevede yapılan sınıflandırma:

Tablo 2

Deal-Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Çevreden Geri Besleme		
	Hızlı	Yavaş
Belirsizlik ve Risk		
Yüksek	<u>Sert erkek, maço kültür</u> Yapı, kozmetik, film sektörleri	<u>Şirket üzerine iddiaya gir kültürü</u> Havacılık, uzay, ar-ge projeleri
Düşük	<u>Çok çalış/Sert oyna kültürü</u> Moda, pazarlama, elektronik sektörler	<u>Süreç kültürü</u> Kamu hizmetleri, sigorta ve finans sektörleri

Kaynak: (Eren, 2004: 152)

- Sert Erkek-Maço Kültürü (Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü): Türü itibari ile kültürlerde bireyler yüksek risk alır ve hareketlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında geribildirim elde ederler. Polis departmanlarında, çalışanların işleri tehlike ve heyecan yaşamak olduğu için bu tür kültürün en

bariz örneğini oluştururlar. Bu gibi örgüt kültürlerinde alınan kararların doğru ya da yanlış olduğu konusunda kısa sürede geri besleme olunur (Kurt, 2010: 38).

- Çok Çalış–Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk–Hızlı Geri Bildirim Kültürü): Bu kültürün temel özelliği, alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen sonuçları konusundaki geri bildirim hızı yüksektir. Bu tip kültürün egemen olduğu örgütlerde risk derecesi düşük olduğu için başarının sırrı çok çalışmaya bağlıdır. Bu kültürün kahramanları arı gibi çok çalışan ve organize çalışan böylece örgüte çok kazandıranlardır. Çalışanlar arasında sorumluluk duygusunu ve görev heyecanını canlı tutmak önemlidir. Satış organizasyonlarının başarıda önemli olduğu örgütlerde, moda, otomotiv ve perakende sektöründe bu kültürün özelliklerin rastlanır (Eren, 2008: 153).
- Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü (Yüksek Risk–Yavaş Geri Bildirim): Bu örgüt kültürü başarı riskinin yüksek ancak sonuçlarının uzun vadede alınabildiği sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde görülür. Ağır makine sanayi, teknolojik yenilikler, uzay endüstrisi, AR-GE faaliyetleri gibi büyük ölçekli yatırımlar yaparak büyük risklere giren ve izlenen stratejilerin başarısı hakkında çok uzun süre sonra bilgi sahibi olan örgütlerde yaygındır. Yüksek risk ve yavaş geri bildirim bu kültür tipinin karakteristik özelliğidir. Yüksek bilimsel ve teknolojik kapasite, uzmanlık ve sabır ön plandadır. İş ve meslektaşlık ilişkileri serbesttir (Eren, 2008: 154).
- Süreç Kültürü (Düşük Risk–Yavaş Geri Bildirim): Alınan kararların düşük riskli olduğu, kararların sonuçları hakkındaki geri bildirim ise yavaş olduğu örgütlerde görülür. Kamu kurumları, sigorta şirketleri, bankalar ve örgütlerin muhasebe bölümlerinde bu kültür tipine rastlanır. Örgüt üyeleri çok çalışmak ancak hata yapmamak durumundadırlar. Fakat faaliyet sonuçlarını ölçmek zordur. Bu kültürde en önemli değer yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir (Eren, 2008: 154).

Hofstede Modeli

Hofstede, örgüt kültürüne ilişkin değer ve uygulamaların, toplum kültüründen etkilendiği tezi üzerinde durmaktadır. Bu çalışmada, ilk başlarda en çok üzerinde durduğu katman olan kültürel değerlerin dört boyut altında toplandığını ileri sürmüştü,

daha sonra bunlara bir boyut daha eklemiştir. Bu boyutlar bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeklik-dişilik, uzun dönemli planlamadır (Erkmen, 2010: 71–72; Ünal, 2012: 131).

Hofstede, toplumsal kültür çalışmalarının yanı sıra örgütler açısından da yaptığı araştırmalarda, örgüt kültürlerini dört boyutta ele almıştır. Bu boyutlar güç mesafesi, bireycilik, belirsizlikten kaçınma ve kadınsılık-erkeksilik boyutlarıdır (Kurt, 2010: 41).

- Güç mesafesi: Hofstede'e göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ve örgütlerde bireyler arasında mesafe azalmıştır ve örgütlerde üst katmanlar ile alt katmanlar arasında mesafe kalmamıştır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise iletişim yukarıdan aşağıya doğru işler. Örgütte kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça belirlenmiştir. Yüksek güç mesafesinin olduğu toplumlarda kademe sayısı, merkeziyetçi yönetim ve statü farkı yüksektir. Düşük güç mesafesinde ise bu olumsuz özellikler yoktur (Kurt, 2010: 41-42).
- Belirsizlikten Güçlü Sakınma-Zayıf Sakınma: Bir topluluğun üyelerinin bilinmeyenler hakkında ne kadar endişeli olduğu ve bunun sonucu olarak da belirsizliği en aza indirerek endişeyle ne kadar başa çıkmaya çalıştıklarıdır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizliğe karşı (örneğin din ve gıda hakkında) korku ve kaygıyla yaklaşarak, risk almaktan kaçınılır. Resmi olarak yapılandırılmış etkinlikler tercih edilir ve çalışanlar mevcut işverenleriyle daha uzun süre birlikte kalma eğilimindedir. Bu tür kültürlerde merkezileşmenin de az olduğu görülmektedir. Standartlaşma ve uzmanlaşma düşük düzeydedir. Belirsizlikle baş edebilme eğilimi azaldıkça merkezileşmenin arttığı, standartlaşma ve uzmanlaşma eğiliminin de arttığı dikkat çekmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplum ve örgütlerde ise, belirsizlik normal yaşamın bir gereği olarak kabul edilerek, belirli düzeylerde riskler üstlenilir.
- Bireycilik-Toplumculuk Boyutu: Bu faktör insanların ya kendilerine ya da onlar ile ilgili grubun ihtiyaçlarına verilen öneme dayalı olarak yaşadıklarını ortaya koyan özelliktir. Yüksek bireycilik indeksi olan insanlar bir bütün olarak daha önemli olduklarını düşünürler. Bağımsız ve kendi ayakları üzerinde bir yaşam için ayakta kalmaya çabalarlar. Birey öncelikle kendi çıkarını ve hedeflerini

düşünür. Örgütsel sistem ve süreçlerin işleyişi de bireysel performansı teşvik edici yöndedir. Toplumculuk boyutu yüksek olan toplum ve örgütlerde ise gruba bağlılık, grup amaçları, sorumluluğu, grup performansı ve başarısı gibi kolektif değerler ön plana çıkar. Bireycilik doğu ve batı kültürleri arasında belirgin bir faktördür. İnsanların batıdaki ülkelerde kendi hayatı hakkında öncelikli düşünmek amacı ise de pek çok doğu ülkelerinde çeşitli grupların etkilerinin güçlü bir biçimde var olduğu ileri sürülebilir. Bu, doğu ülkeleri arasında bireycilik karşısında kolektivizmin daha kuvvetli ortaya çıkmasına neden olur (Erkmen, 2010: 71).

- Erillik/Dişilik Boyutu: Hofstede, erkeksiliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Kadınsılık ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı kriteri ün ve zenginliktir. Norveç gibi erkeksiliği düşük ülkelerde işbirliğine, arkadaşlık havasına ve iş güvenliğine büyük önem verilir. Kadınlık davranış özelliği ağır basan toplumlarda veya örgütlerde insanlar arası ilişkilerde uyum ön plana çıkar. Bu tür kültürlerde, insanlar arası işbirliği ve gruba yönelme vardır. Ödül sistemi grup esasına göre düzenlenir ve rekabet yaratacak ödüllendirme sistemlerinden kaçınılır. Paylaşma, dayanışma, arkadaşlık gibi değerler vardır. Erkeklik davranış özelliği gösteren kültürlerde ise bireylerin ön plana çıktığı, bireyler veya gruplar arası rekabetin yoğun olduğu görülür. Başarı, güç, mücadele, para, hırs gibi değerler vardır (Doğan, 2007: 75).
- Zaman Ufku (Kısa Ve Uzun Vadeli Yönelim) Boyutu: Zaman ufku (kısa ve uzun vadeli yönelim) boyutu diğerlerinden farklı olarak bu modele çok daha sonra eklenmiştir. Boyutun temel nedeni Doğu ve Batı toplulukları arasındaki duygu ve düşünce farkını göstermek için diğer dört faktöre eklemesi gereği ortaya çıkmıştır. Uzun dönem ve vadeli planlamanın yüksek olduğu kültürlerde, değerlerin gücü ve kalıcılığına önem verilerek ve gelecek kaygısı güdülenerek geleceğe yönelik planlar yapılır. Kısa vadeli planlamanın yüksek olduğu kültürler süreç olarak geçmiş ve şimdiki zamanla ilgilenir. Kısa ve uzun döneme eğilimli toplumlar arasında çok belirgin farklılıklar görülmektedir (Korkmaz,

2009).

M.F.R Kets De Vries ve D.Miller Modeli

Vries ve Miller, üst yönetimin kişilik özelliklerinin yetersizliğine bağlı olarak etkinlik gösteremeyen örgüt kültürlerini, beş grupta toplayarak kültürlerin işgörene olası etkilerini belirtmeye çalışmışlardır. Bu örgüt kültürü tipleri (Şahinyan, 2011: 37):

- Paranoid Kültür: Üstlerle astlar arasında aşırı şüpheli, güvensiz bir ortam vardır. Üst, alttakileri sık sık denetler. Altlar da sürekli kaçma yollarını arar.
- Depresif Kültür: Astla üst arasındaki ilişkiler sorunludur. Çözümünden kaçma vardır.
- Karizmatik kültür: Sanki kutsal bir kişi tarafından örgüt yönetilmektedir. Yönetici her şeyi bilir.
- Bürokratik Kültür: Yönetici, bütün yapılan işleri doküman haline getirme isteğindedir.
- Politik Kültür: Bütün işleri astlara devretme, yöneticinin kenara çekilmesi vardır.

H. Bosetsky ve P. Heinrich Modeli

Çalışma ortamı ve büroların düzenlenme şeklinin örgüt kültürünü yansıtacağını öne sürerek iki tip örgüt kültürü modeli olduğunu öne sürmüşleridir. Buna göre örgütler, büroların (Aydoğan, 2004);

- Ruhsuz ve Cansız Örgüt Kültürü: Cimrice döşenmiş bir büroda çalışan, bürokratik, işler hakkında konuşmaların hakim olduğu, kadın çalışan sayısının az olduğu örgüt tipidir.
- Hayat Dolu Örgüt Kültürü: Büroların çalışanlara yönelik dizayn edildiği, çalışan kadın sayısının çok olduğu, canlı bir havanın hakim olduğu örgüt tipidir.

Miles ve Snow Modeli

Örgütlerin kuruldukları günden bu yana sahip oldukları sistem, yapı ve değerler belirli gelenek ve alışkanlıkları edinmelerine yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow, örgütlerin gelenek ve alışkanlıklara göre sahip oldukları bu özellikleri birbirinden farklı dört kültür

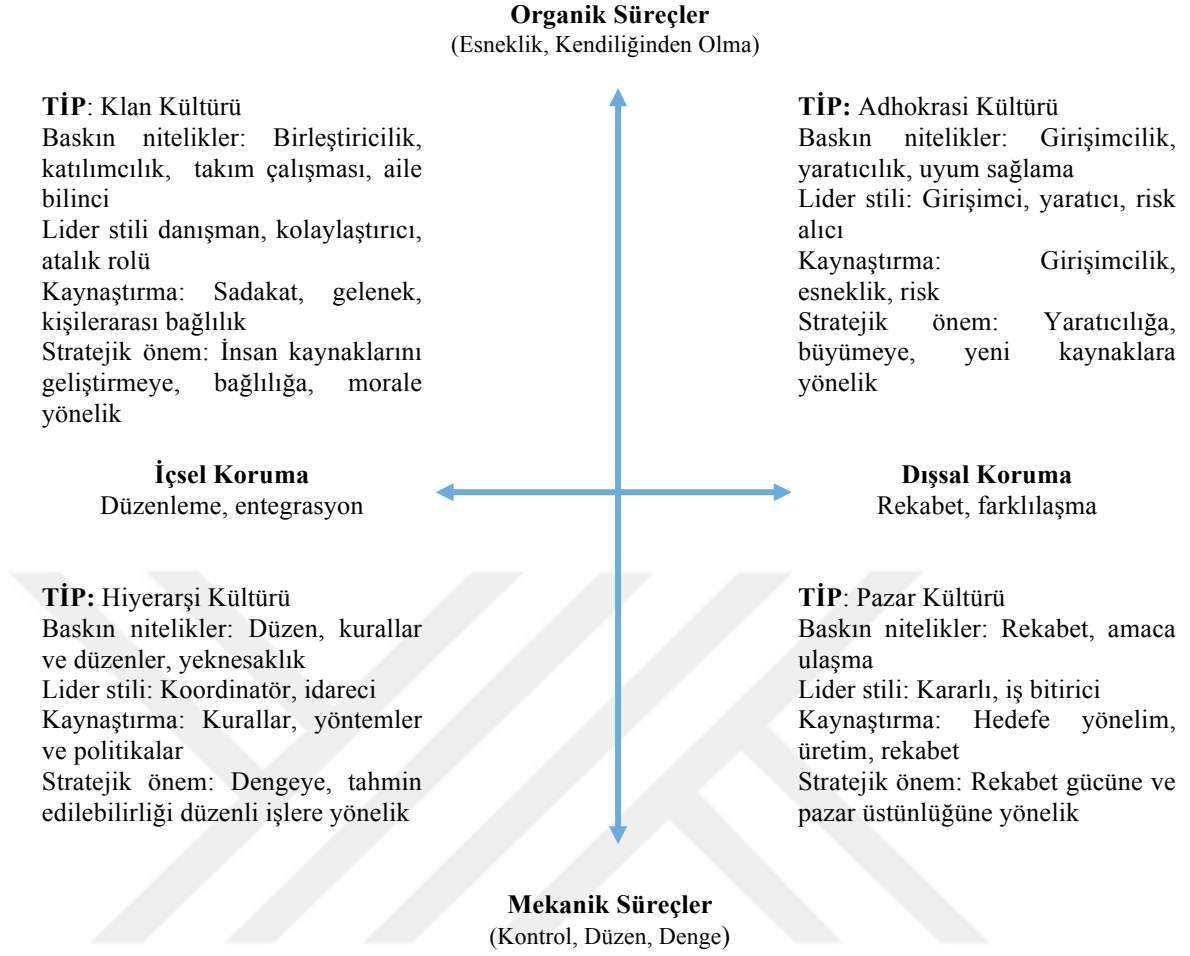
grubunda toplamışlar ve bu kültürlerin özelliklerini ve strateji oluşumuna katkılarını şu şekilde açıklamışlardır (Eren, 2008: 156-157).

- Koruyucu kültür tipi; örgüt, muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedirler. Güvenli pazar ifadesi, geniş pazar ve müşteri yelpazesi yerine firmanın dar bir pazara yoğunlaşması anlamına gelmektedir. Örgüt yeni olan ürün ve pazarları araştırma, faaliyetlerini çeşitlendirme yoluna gitmemekte ya da bu konularda çok az araştırma yapmakta ve mevcut faaliyetlerinin etkinliğini iyileştirmeye daha çok önem vermektedir. Bu örgütler, geçmişteki faaliyetlerini muhafaza ederek sürdürmeyi tercih etmekte, büyüme ve gelişme stratejisinin taşıdığı risklere girmeyi arzu etmemekte ve mevcut faaliyet alanında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsememektedirler.
- Geliştirici kültür tipinin hâkim olduğu örgütler yenilikçidir. Bu kültüre sahip örgütler yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve dolayısıyla riske girmekten hoşlanırlar. Bu kültür, sürekli değişimin ve belirsizliğin doğurduğu risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticiler, yüksek rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden kaçınmamaktadırlar. Bu tür örgütler eskiden beri devam eden faaliyetlerin etkinliği artırmak yerine, değişen ürüne ve pazarlamaya yönelmekte, sürekli dinamizm ve değişkenlik gösteren ortamlarda faaliyette bulunmaktadır. Bu örgütlerin stratejisi gelişme ve büyüme üzerine kurgulanmıştır. Yöneticiler ise girişimci ve risk almaya odaklıdırlar.
- Analizci kültür tipinin yaygın olduğu örgütlerde denge ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve var olan faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin strateji ve faaliyetlerinin kontrol edilerek ve onların davranış ve düşünceleri dikkate alınarak geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejilerde denge ön plandadır. Dolayısıyla yöneticilerde geçmişten geleceğe doğru planlayıcı tutum yanında, faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine uyarlayıcı bir değişim öngörülmektedir. Bu kültür tipinde, risk alma endüstrinin ve rakiplerin değişimine uygun olarak yapılmaktadır. Yöneticiler maceraperest değil kontrollü büyüme ve değişiklik taraftarıdırlar.

- Tepki verici kültür tipinin hâkim olduğu örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte, ancak yöneticiler bu baskılara etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır. Yöneticiler, ortaya çıkan yeni bir kriz sonucunda, bıçak kemiğe dayandığı zaman, örgüte hissedarlardan, müşterilerden, tedarikçilerden veya diğer yakın çevre elemanlarından gelen uyarı ve baskılar nedeniyle, işletme fonksiyonlarında ve ürün ve pazarlarında ayarlamalar yapmaktadırlar. Bu tür stratejiler, iflas etmemek ve varlığını sürdürmek için yapılan ayarlamalar niteliğindedir. Çoğu kez tasarruf stratejileri krizden kurtulmak ve yaşayabilmek için bu tip kültürler içinde oluşmaktadır.

Quinn ve Cameron Modeli

Örgüt kültürü ile örgütsel başarı arasındaki ilişkileri inceleyen düşünürler “rekabetçi değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Quinn ve Cameron’a göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlar bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model yaratılabilir. Rekabetçi değerler modelinde, bir uçta iç odaklılık, diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir tarafında esneklik ve dinamizmi, diğer tarafında durağanlık ve kontrolü bulunduran diğer bir eksen kesmesiyle ortaya çıkan dört tür örgüt kültürü tipi bulunmaktadır (Eren, 2008: 146-149).



Şekil 1: Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: (Eren, 2008: 149)

Bu modele göre kültür tiplerini şöyle açıklayabiliriz (Vural, 2005: 89-91):

- Piyasa Kültür Tipi: Piyasa kültürü klan kültürünün tamamen tersi özelliklere sahiptir. Piyasa kültüründe, örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur.
- Adhokrasi Kültür Tipi: Örgüt niteliği ve yönetimi, girişimciliğe ve yaratıcılığa uyum sağlamaya dönüktür. Esneklik ve tolerans gerekli nitelikler olup, başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme büyük önem taşımaktadır.

- Klan Kültür Tipi: Bu kültür tipindeki örgütün niteliği çalışma tarzı, birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması değerleri, aile bilinci, ebeveyn rolünde liderlik, sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme, insan kaynaklarını geliştirmeye dayanır. Bu değerler, pazar payı veya finansal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır.
- Hiyerarşi Kültür Tipi: Bu kültür tipinde üstün tutulan değerler, düzen, kurallar ve düzenlemelerdir. Tüm faaliyetler, gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir.
- Piyasa kültürü değerlerine tamamen karşıt olan değerleri bünyesinde barındıran kültür tipidir. Bu kültür tipindeki örgütün niteliği çalışma tarzı, sadakat, liderlik ve aile bilinci gibi değerlere dayanır. Bu değerler pazar payı veya finansal kazançlardan daha önemlidir. Bu kültürün egemen olduğu örgütler, geniş bir aileye benzerler. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir (İşcan ve Timuroğlu 2007: 123).

Byars Modeli

Örgüt kültürü konusunda ortaya çıkmış modellerden bir diğeri de Byars (1991) Modeli'dir. Bu modelde iki boyutlu bir kültür ölçeği ortaya konulmuştur. Bu boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetlerin özelliğine ilişkindir. Katılımcı kültürler; iletişimde güçlü, hem işgörenlerin hem de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterliliktedir. Bu iletişimin güçlü olmadığı kültürler ise katılımcı olmayan kültürlerdir. Çevreye karşı gösterilen faaliyetleri açısından ise işletmeler tepkisel ya da etkisel olarak ayrışır. Tepkisel işletmeler pasif ve ancak çevreden gelen tehlikelere karşı tepki gösterirken, etkisel işletmeler işgörenler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çevresel unsurlar arasında aktif ilişki kurar. Byars (1991) bu boyutları kullanarak dört farklı örgüt kültürü tipi tanımlamıştır. Bu örgüt kültürü tipleri şunlardır (Vural, 2003: 91 – 92):

- Etkileşimci Kültür: İşgörenler ve müşteriler arası etkileşimin yani müşteri odaklılığın esas olduğu kültür tipidir. Ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmeti

vermek önemlidir. Katılımcı ve tepkisel nitelikli örgütlerde karşılaşılan örgüt kültürü tipidir. Bu kültürlere sahip örgütlerde, işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşı en iyi hizmeti vermek esastır. Bu kültüre sahip örgütlerin anlayışı, çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçları en iyi biçimde karşılamayı amaçlar.

- **Bütünleşik Kültür:** İşgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Hem katılımcı hem de etkisel niteliğe sahip örgütlerde karşılaşılan örgüt kültürü tipidir. Bu kültüre sahip örgütlerde işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını değiştirmek esastır. Bunu yeni ürünler ve hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek; çevreyi etkileyerek yapmak eğilimindedirler. Rekabet avantajı elde etmek için bütün beşeri yaratıcı güçleri harekete geçirirler. Bunun bir sonucu olarak da rakipleri hızlandırırlar.
- **Müteşebbis Kültür:** Ar-Ge' ye ağırlık veren rizikodan kaçınmayan örgüt kültürü tipidir. Bireycilik yönü ağır basmaktadır. Karar vermede katılımcılık yoktur. Katılımcı olmayan ve etkisel nitelikteki örgütlerin kültürüdür. Yeni ürünlerin ve hizmetlerin getirilmesinde oldukça yenilikçi olan örgütlerde karşılaşırlar. Ancak bu örgütlerde genellikle karar verme ve katılımcılığın olmamasından dolayı işgörenlere yönelim de yetersizdir. Bu nedenle bireycilik ağır basan bir nitelik olarak karşımıza çıkmaktadır.
- **Sistematik Kültür:** Dış çevreden gelen etkilere, değişime karşı kendini ayarlamaya çalışan kültür tipidir. Prosedürlerin uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşılır. Karar verme, dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir. Başka bir deyişle, atılımcı olmayan ve çevreye karşı tepkisel faaliyet gösteren örgütlerde hakim olan kültürdür. Bu kültürler, prosedürlerin, politikaların uygulanması ve yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Karar verme mekanizması, dış çevre etkileşimine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır, bu nedenle de katılımcılık yoktur.

Ansoff Modeli

Temelde bu yapı içerisinde beş kültür ayrımı yapılmıştır (Şahinyan,2011: 38-39):

- Durgun Kültür: İçe dönük, rizikodan kaçınan, geçmişe dönük yaşayan, statükoyu takip eden örgütler için uygun olan kültür tipidir. İşletmelerin üretim, muhasebe departmanlarında görülür. Almanca literatürde kullanılan “stört nicht die Ordnung!” (Düzeni bozma!) cümlesi bu kültürü iyi bir şekilde anlatır.
- Tepkici Kültür: Şimdiki zamanda yaşayan fakat statükodan fazlaca sapmayan örgütler için uygun kültür tipidir. İşletmelerin finans departmanlarında görülür.
- Katılımcı Model: Hem içe hem de dışa dönük kültür tipidir. Pazarlama departmanlarında görülür
- Keşfedici Model: Dışa dönüklük söz konusudur. Geleceğe yöneliktirler, rizikoya girme eğilimleri vardır.
- Yaratıcı Kültür: Geleceğe yönelik, rizikodan kaçınmayan hatta risk almayı tercih eden kültür tipidir. Ar-Ge departmanlarında görülür.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı genel olarak örgütte görev tanımları gereği iş görenin verilen görev ve sorumluluğu yerine getirip işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir. Örgütün varlığını sürdürüp uzun süre hayatta kalıp yaşaması, iş görenlerin yine uzun soluklu örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne derece bağlıysa örgüt de o derece güçlenir (Ölçüm Çetin, 2004: 90).

Bir çalışanın bir örgüte olan bağlılığını üç değişik şekilde ifadesi genel olarak kabul edilmiştir. Bunlar efektif (duygusal), devam ve normatif (değer). Efektif bağlılık, örgüte karşı duygusal bir bağlılığa işaret eder. Devam bağlılığı ise çalışanın ayrılmanın maliyeti üzerine inşa ettiği örgütsel bağlılık durumudur. Bu durumda çalışan örgütte kalmaya devam eder; çünkü yeni bir iş aramanın maliyetinin daha fazla olduğunu düşünür. Son olarak örgütte normatif bağlılık, çalışanın ahlaki bir sorumluluk olarak örgütte çalışmaya devamını ifade eder. Bu durum, çalışanın örgütün kendine iyi davrandığını düşünmesi ve bunun karşılığında çalışanın belirli bir dönem örgüte hizmet verme sorumluluk duymasından kaynaklanır (Ölçüm Çetin, 2004: 91).

Örgütsel bağlılık taraftarlarına göre her türlü organizasyonun amacı, değişen iş ve çevre şartlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektedir. Zira bugünün iş yaşamı, düşük iş güvenliği, teknoloji ve stres nedeniyle gittikçe kötüleşmektedir. Bundan dolayı yöneticiler iş güvenliği sağlamak amacıyla her zamankinden daha fazla çalışanların bağlılığını sağlamaya çalışmak zorundadırlar. Örgütsel bağlılığın, devamsızlık, iş gücü devir hızı, iş başarısı ve lider-ast ilişkileri gibi çok önemli iş ilişkili yapılarla münasebeti araştırıldıkça örgütler için çok önemli bir konu olduğu daha fazla ciddiye alınmaktadır. (İnce ve Gül, 2005: 15).

Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına bugün giderek daha çok kişilik katmak istemektedir. İşin insani yönü daha önemli hale gelmekte, bireyin insanlık özellikleri duyguları, ilgileri ve güdeleri başta olmak üzere işte daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insan, teknolojik imkânları gelişmiş ve parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütün derinlemesine güçlü bir katılım

istemektedir Bu konudaki bulgular, çağdaş bireyin paradan çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır. (Balay, 2000: 11-12).

2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığın örgütler açısından önem kazanması ile birlikte araştırmacılar açısından örgütsel bağlılığın nedenleri ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler daha fazla ilgi çekmeye başlamıştır. Yapılan araştırmalar ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler yaş, kıdem, cinsiyet, ücret, iş tanımı, işin stresi, iş tatmini, iş beklentileri, psikolojik sözleşme gibi kişisel faktörlerin yanı sıra profesyonelleşme ve yeni iş olanakları gibi dış faktörler de sayılmaktadır (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 57).

Örgütün iş görenlerinin örgüte bağlılığını yükseltecek ya da düşürecek faktörlerin farkında olması önemli bir konudur. Bu yönde yapılan araştırmalar sonucunda örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılması konusunda birkaç farklı yaklaşıma rastlanmıştır. Bunlardan biri aşağıda belirtilmiştir (Ölçüm Çetin, 2004: 99):

- Kişisel özellikler
- Rol ve iş özellikleri
- İş deneyimi, yapısal özellikler

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörler bireysel, örgütsel ve iş ile ilgili özellikler olarak genel ve yalın bir çerçevede ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel özellikler bireylerin yaş, eğitim, cinsiyet gibi bazı demografik özelliklerinin yanı sıra denetim noktası, başarı güdüsü gibi bazı kişilik özelliklerini de kapsamı içine almaktadır. İş ile ilgili özellikler, işteki özerklik, işin önemi ve anlamlılığı, beklentilerin işte karşılanma düzeyi, geribildirim, sosyal etkileşim olanakları gibi işe ilişkin özellikler olarak belirlenmektedir. Örgütsel faktörler arasında ise, örgüt yapısı, büyüklüğü, ücret sistemleri, çalışma koşulları, kariyer olanakları, örgüt kültürü, yönetim tarzları, ast ve üst ilişkileri gibi unsurlar sayılmaktadır (Sağlam Arı, 2003: 23).

2.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Kişisel özelliklerin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini göz önüne çıkarmak amacı ile sayısız araştırmalar yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalarda kişisel özellik olarak; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni hal, örgütte çalışma süresi, pozisyonda bulunma süresi,

algılanan yeterlilik ve ücret ve diğer konular detaylı bir biçimde ele alınıp, incelenmiştir (Çırpan, 1999: 59).

Yaş

Yaş ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ilişkiler mevcuttur. Yaşın ilerlemesi ile birlikte bireyin alternatif istihdam olanakları bulma imkânı azalmaya başlayacağından dolayı, yaş arttıkça bireylerin örgütlerine daha bağımlı hale geleceklerini göz ardı edilemez bir gerçektir. Yaşlı işgörenlerin bağlılık ve sadakat oranlarının genç işgörelere oranla daha yüksek olması doğal bir durumdur. Bireylerin yaş dönemleri işlerine ilişkin tutum, davranış, algılarını isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. Yaş değişkeni ile ilgili olarak makalelerinde kuşak teorisine kapsamlı yer vermişlerdir. Aynı zamanda doğmuş ve aynı geçmiş olaylardan etkilenen jenerasyonların değerlerinin farklı olacağından bahsetmektedirler (Konuk,2006: 30).

Yaş dönemleri genç, orta ve yaşlı olarak sınıflandırıldığında iş arama, işe başlamanın genç yaş döneminde gerçekleştiği, bu dönemin aynı zamanda bireylerin eğitimlerinin sürdüğü veya henüz tamamlandığı dönemler olduğu ve bu durumun bireylerin eğitim ve kişisel özelliklerine uygun işlerde çalışmaya daha fazla istek duyduğu dönem olduğu söylenebilir. Ancak örgütsel bağlılık için işgörenlerin işlerini ve iş ortamını tanımaları, uyum sağlamaları, kendileri için olumlu bir ortamın olduğunu hissetmeleri ve örgütte belirli bir süre geçirmeleri gerekir. Bu durumda yaş da ilerleyecek ve ilerlemiş yaşla birlikte örgütsel bağlılık da yüksek görünecektir (Çakır, 2001:100).

Yaşlı işgörenlerin gençlerden daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini şu üç madde ile özetlenebilir (Gül ve Oktay, 2005: 71):

- Bir işgörenin örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa, daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
- Yaşlı işgörenler daha cazip işlere atılmayı genç işgörelere göre daha risklidir.
- Yaşlı işgörenler işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar (Gül ve Oktay, 2005: 71).

Cinsiyet

Örgütsel bağlılık üzerinde cinsiyetin etkili olduğu varsayımının temelinde toplumda kadın ve erkeğe yüklenen görevlerin farklı olması ve bu farklılığın davranışlarını etkilemesi yatmaktadır. Şöyle ki; kadın daha çok ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işleri üstlenmekte, erkek ise dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rol ile özdeşleşmektedir. Bu durum kadın ve erkeğin örgütteki davranışlarını, beklentilerini ve örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir (Tınar, 1997: 14).

Geleneksel düşünceye dayanan cinsiyet modeli, kadın ve erkeğin örgütsel bağlılığının farklı olduğu düşüncesini savunur. Daha açık ifadeyle kadının aile içindeki rolleri onun kimliğini şekillendirmektedir. Erkekler için en önemli olan işin, aile ortamını kimliği ile özdeşleştiren kadın için aynı öneme sahip olmamasına neden olmaktadır. Kadın için örgütten beklentiler ve örgüte verilen değer erkeğe göre farklılık gösterecektir. Örneğin erkek için işyerinde ücret, kariyer önem kazanırken kadın için çalışma koşullarının zorluğu ve sosyal ilişkiler önem kazanmaktadır (Keleş, 2006: 56).

Kadın işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların öne sürdükleri nedenler (Gül ve Oktay, 2005: 65-83).

- Kadınların ailesel rollere verdikleri önem: Kadınların her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere göre daha fazla önem vermeleri örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kadın işgörenler örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler.
- Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller: Kadınların işgücüne katılmalarında çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engeller kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek işgörenlere yönelik insan kaynakları politikalarından ortaya çıkabilmektedir.

Farklı bir çalışmada ise Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda bir fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları

ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 399).

Eğitim Düzeyi

İşgörenlerin eğitim düzeyleri yaşam kalitesini, beklentilerini, hedeflerini, kariyer yönetim becerilerini, iş hayatındaki kıdem ve terfilerini gibi birçok faktörü etkiler. Sosyal ve ekonomik koşulların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre işe bakış açıları çok farklı geniş ve zengin olmaktadır. Eğitim düzeyinin yüksek oluşu yalnız para kazanılan bir örgütte yer almaktan ziyade toplumda yüksek bir statü sahibi olma, saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağladığı bir ortam anlamını taşımaktadır (Çakır, 2001: 123).

Eğitim düzeyi yükseldikçe alternatif iş bulma olanakları da artış göstermektedir. Dolayısıyla iş değiştirme sebebiyle, örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Eğitim düzeyinin yüksek olması bireye daha fazla alternatif iş olanakları sunarak sevilen işin yapılması imkânını yaratır ve bu yüzden eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında sevilen işi yapıyor olmaktan kaynaklanan pozitif bir ilişki vardır. Yine bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, işgörenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 2004: 68).

Medeni Hal

Medeni durum ile örgütsel, kurumsal bağlılık ilişkisini araştıran çalışmalar çok az sayıdadır. Evli olup aynı zamanda bakmakla yükümlü olunan yaşlı ya da çocuk bağımlılara sahip olmanın bireysel bağlılığın geliştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Chiu ve Catherine, 1999'den aktaran İnce ve Gül, 2005: 53).

Medeni durumun devam bağlılığı ile ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir. Bunun nedeni ise evli işgörenlerin bekârlara nazaran daha fazla maddi yükümlülük altında bulunmaları ve bu yükün altından kalkabilmek için düzenli bir gelir gereksinimi içinde olmalarıdır (Mohamed ve Abdullah, 2008'den aktaran Dağdemir, 2008: 28).

Örgütte Çalışma Süresi

Örgütte çalışma süresi, işgörenlerin örgüte yapmış olduğu yatırımların (side bets) bir göstergesi olarak kullanılmıştır. Bu konudaki genel varsayım, örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın artmasıdır. Örgüte bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır. Araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ile örgütte çalışma süresi ayrı ayrı ele alınmıştır. Örgütte çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlüdür. Genelde yaş ile ilgili olan bulgular, örgütte çalışma süresi için de geçerlidir. Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin o örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda, bu süre içerisinde işgören, çalıştığı şirkete özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da işgörenin bağlılığı artacaktır (Çırpan, 1999: 61).

Algılanan Yeterlilik

Algılanan yeterlilik ile bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardır. Yapılan araştırmaların tamamında da tutumla ilgili bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ilişkiye, işgörenlerin örgütlere, gelişme ve başarı güdülerini doyurdukları oranda bağlanmaları neden olarak gösterilmiştir. Öğrenme ikliminin bazı boyutları ile algılanan yeterlilik arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Buradan hareketle, öğrenme iklimi ile örgüte bağlılık arasında bir ilişki bulunduğunu söyleyebiliriz (Çırpan, 1999: 62).

Kişisel işe ait veya örgütsel faktörlerle kıyaslandığında işgörenlerin işleriyle ilgili algılamaların örgütsel bağlılığı çok daha fazla etkilediği yapılan çeşitli araştırmalarda ileri sürülmektedir. Bireysel olarak örgüt içindeki rol ve görevlerini anlamlı gören çalışanlar kendilerini işlerine daha fazla vererek, işlerin planlandığı gibi gitmesi yönünde daha fazla çaba göstermektedirler. İşinin anlamlılık boyutu bireylerde adanmışlık duygusunu geliştirir ve enerjilerinin işleri doğrultusunda yoğunlaşarak çalışma konsantrasyonlarının heves ve isteklerinin artmasına destek olur. Dolayısıyla kendini bilinçli bir şekilde işine adayan çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır (Ceylan, Çöl ve Gül, 2005: 41).

Ücret

İşgörenler gözü ile bakıldığında ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen temel bir unsur olarak karşımıza çıkarken; sanayiinin gelişmesi için önemli bir maliyet faktörü ve

toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur” (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005: 132).

Ücretin motive edici unsuru göz önüne alındığında ve hijyen faktörler içinde ele aldığı gibi, ücret işin içeriğinden çok, dışsal güdülenme özelliğine sahip bir faktördür. Bu konu ile ilgili olarak yapılan birtakım araştırmalarda, dışsal motivasyonun işten ayrılma eğilimi ile yüksek derecede ilintili, işten ayrılma davranışı ile daha az ilintili olduğu tespit edilmiştir. Buna neden olarak da, ekonomik sıkıntı ve başka iş imkânlarının sınırlı oluşu gösterilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 73).

Ücret düzeyi insanların yaşam standartlarını etkileyen en temel faktörlerin başında gelmektedir. Hayat boyu alınan eğitim, iş yerinde gösterilen çaba, kariyer hedefi gibi değerlerin güdüsü ücret düzeyinin yüksek olmasının istenmesidir. Bu yüzden ücret konusunda tatminsizlik yaşayan işgörenler için memnuniyetsizlik, örgütsel bağlılıkta azalma, motivasyon eksikliği, sorumluluk almama, devamsızlık yapma, alternatif işler düşünme gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Sert, 2010: 37).

İş Düzeyi

İş düzeyi ve bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. İşgörenler pozisyonlarındaki yükselmeleri ile örgüte bağlılıkları da çok artmaktadır. İş pozisyonları yüksek olan işgörenlerin örgütten elde ettikleri kazanımların buna bağlı olarak artacağı, böylece örgüte bağlılık düzeylerinin de güçleneceği bir gerçektir. Yönetici grupları, ast gruplarına oranla, örgütten yana olmaya ve onu desteklemeye çok arzuludurlar. Örgüt politikası ve planları onlar için daha uygun ve mantıktır. Hiyerarşik kademedeki yükseldikçe, bu uygun ve mantıki olma durumunun şiddetlendiği ve gücünü arttırdığı görülmektedir. İşçinin hiyerarşik mevkiinde meydana gelen işçi lehindeki değişimler yani terfiler onun örgüte bağlılığını ve örgütü benimseme ve destekleme hususundaki tutumlarını da değiştirecektir (Eren, 2004: 132-133).

2.2.2. İşle İlgili Özellikler

Literatürde belirlenen örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin ikinci grubu işle ilgili özelliklerdir. İşle ilgili en azından üç faktörün örgüte bağlılık üzerinde etkisi vardır: işin içeriği, beceri çeşitliliği ve özerklik (Çırpan, 1999: 62).

İşin içeriği: İşin içeriği, iş özellikleri modeli öğelerinin ortalaması olarak hesaplanmaktadır. İşin içeriği ne kadar zengin olursa örgüte bağlılık düzeyi de artmaktadır. Bu ilişkinin temel hipotezi şudur: işin yapılma güçlüğü artarsa, işgörenlerin karşılaştıkları meydan okuma artar ve bu bağlılıklarını etkiler. İşgörenler, işlerinde ne kadar meydan okuyucu işlerle karşılaşılırsa, o kadar olumlu tepki vermektedirler. İşgörenler, işlerine işin çeşitli özellikleri ile yaklaşmaktan çok, işi bir bütün olarak değerlendirmekte ve bunu iş karmaşıklığı olarak adlandırmaktadırlar. İşin karmaşıklık düzeyi arttıkça, işgörenlerin bağlılıkları da artmaktadır. İşin içeriği ve meydan okuması gibi faktörlerin örgüte bağlılıkla olan ilişkilerinde vurgulanması gereken husus, işgörenlerin sahip oldukları gelişme güdüsünün şiddeti de artmaktadır.

Beceri Çeşitliliği: Bu değişken ile bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Sürekli çalışanlarla yarı zamanlı çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar, yarı zamanlı çalışanlar için beceri çeşitliliğinin bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür. Özerklik: Özerklik ile örgüte bağlılık arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur (Çırpan, 1999: 63).

İşin niteliği, örgütsel bağlılığın belirleyici faktörlerinden birisidir. Çalışanın örgüte bağlı olması ve bağlılık düzeyi, işinin niteliğinden memnun olmasıyla yakından ilgilidir. İşin motive edici olması, zorluk derecesi, işle özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikler, örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu doğrultuda, “iş zenginleştirme” de önem kazanmaktadır. İş zenginleştirme; çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumluluklar arttıkça, çalışan bağlılığının artması da söz konusu olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 71).

2.2.3. Rolle İlgili Özellikler

Kişilerin örgütte karşı karşıya kaldıkları stres faktörleri de örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir. Stres faktörlerinin başında rol çatışması ve rol belirsizliği yer almaktadır. Rol belirsizliği çalışanın işiyle ilgili kendisinden beklenenlerin açık olmadığı durumu, rol çatışması ise kişilerin örgüt içinde algıladıkları rolleri ile kendilerinden beklenen roller arasındaki uyumsuzluğu ifade eder. Örgüt içinde çalışanlar için rol belirsizliği ve rol çatışması algılanması yüksek ise çalışanlarda strese neden olur ve bu da örgütte olumsuz çıktılar doğurabilir.(Akar ve Yıldırım, 2008: 100).

yükseltir. Çalışma grubu ile örgütsel hedefler arasındaki tutarlılık bu hedeflere doğrudan bağlılığı arttıracaktır. Sonuç olarak, çalışanlar için en mükemmeline ilgi veya işgörene sahip çıkma gibi örgütsel özellikler organizasyona olan artan bağlılıkla pozitif biçimde ilişkili olacaktır.

2.2.5. Grup/Lider İlişkileri

Bu faktörler, işgörenin işyerinde çalışması esnasında karşılaştığı deneyimlerle ilgilidir. İş deneyimlerinin, işgörenlerin örgütte sosyalleşmesi üzerinde önemli etkileri vardır ve bu ise işgörenin örgütle duygusal bağ geliştirmesini etkiler (Çırpan,1999: 64).

- Örgüte Güvenme: işgörenlerin örgüt hakkındaki düşünceleri, örgütü güvenilir bulup bulmamaları onların bağlılıklarını etkilemektedir. Yine burada önemli olan değişim ilişkisidir. İşgörenlerin, işyerinde beklentilerinin karşılandığı bir ortam algıarlarsa bağlılıkları artmaktadır. Ücret eşitliği, grup normları ve işgörenlerin örgütle ilgili olumlu tutumları ile örgüte bağlılık arasında ilişki vardır (Çırpan, 1999: 64).
- Algılanan Örgütsel Destek: Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkasında örgütün varlığını hissetmeleridir. Her zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanacaklar ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Eisenberger ve arkadaşları işletmelerde çalışan personelin örgütlerinin kendilerini destekleyip desteklemedikleri ile ilgili genel inanışlar geliştirdiklerini ileri sürmüşlerdir. Buchanan 1974 yılında yaptığı bir araştırmada duygusal bağlılık ile örgütün çalışanları desteklemeleri arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Liderlik Biçimi

Görev ve ilişki yönelimli liderlik ile örgüte bağlılık arasında önemli ve güçlü bir ilişki mevcuttur. Liderin çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarına karşı duyarlılığı açık olarak örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Liderle iletişim, ilk amirlerin, bilgileri doğru olarak ve zamanında işgörenlere aktarması çalışma ortamını güçlendirmekte olduğu ve böylece işgörenlerin bağlılık düzeylerini arttırdığı bilinmektedir. Yönetim tarzı; yöneticinin,

çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir. Çalışanların bağlı oldukları ilk yöneticileri, çalışanlar ile üst yönetim arasında bir köprü görevi görmektedir. Yöneticiler, destekleyici bir örgüt iklimi yaratmada ve astların iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilerde bulunmasında önemli bir role sahiptir (Arı, 2003: 9).

Örgüt yönetim tarzının çalışanların hedefleriyle uyumlu olabilmesi, örgüt bağlılığını da artırmaktadır ve bu noktada, liderlik de diğer önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim sektöründe de, yöneticilerin yönetim tarzlarının ve liderlik vasıflarının eğitimciler üzerindeki etkisi tartışılmazdır. “Demokratik yönetim tarzı” ile yönetilen eğitim kurumlarındaki liderlerin davranışları ile o eğitim kurumlarında çalışan eğitimcilerin örgütsel bağlılığı arasında olumlu ve doğru orantılı bir ilişki olduğu ve böyle sistemli bir yönetim tarzının eğitimcilerin örgütlerine, yani okullarına olan bağlılıklarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun aksine, otoriter ve ilgisiz yönetici davranışları ile eğitimcilerin örgütsel bağlılığı arasında olumsuz bir ilişki saptanmıştır (Terzi ve Kurt, 2005).

Sosyal İlişkiler

İşgörenlerin örgüt içerisinde başlatıp geliştirmiş olduğu geniş alanlardaki sosyal ilişkiler ve güçlü bağlar, işgörenin örgüte daha fazla bağlanmasına ve görev bilinci ,sorumluluk ,borç ödeme gibi birçok güdünün oluşmasına yol açmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 154).

Görünürlük

Belirli bir davranışın ne derecede bağlı bir davranış olduğu bu davranışın diğer bireylerce ne derece gözlemlenebilir olduğuna bağlı olarak belirlenebilir. Gizli ve gözlemlenemeyen davranışların ardında, bir bağlılık gücü bulunmaz çünkü bunlar spesifik bir bireye atfedilemez. Bireyleri bir örgüte bağlamanın en basit ve doğrudan yollarından biri kamuyu bunların örgütle olan ilintileri hakkında bilgilendirmektir. Bunlar, eğer bir örgütün parçaları iseler bu örgütü ve onun hedeflerini desteklerler. İşgörenlerinin bağlılıklarını arttırmak için halen çoğu örgüt bu görünürlük fikrinin avantajlarını kullanmaktadır. Bir örgüte yeni bir üye katıldığında, diğerlerini yeni katılımdan haberdar etmek maksadıyla fotoğrafı ile birlikte resmi bir bildiri, yerel basına, örgüt içi yayınlara ve bunun gibi diğer organlara gönderilir. Görünürlüğü

sağlamak zor bir görev değildir. Mesela müfettişler için görevlerini tamamladıktan sonra bir numara yazmak isimlerini yazmakla aynı zamanı alır veya bir şirket için kapı üzerine bir isim plakartı koymak onu boş bırakmakla aynı masrafa yol açar. Bireylerin katkıları kişisel görünürlükleri ne kadar çoksa örgüte olan bağlılıkları da muhtemelen o derece yüksek olacaktır (Gürkan,2006: 41)

Açıklık ve Tersinmezlik

Bireyleri harekete geçirmek için tek başına görünürlük yeterli değildir. Açıklık ile kombine olmalıdır: Bir davranış ne kadar açık ise, o oranda inkar edilemezdir. Şu halde, açıklık bireyin vuku bulan hareketini inkar edememe derecesidir. Bir davranışın ne kadar açık olduğu iki faktöre bağlıdır: gözlemlenebilirlik ve tek anlamlılık. Bir davranış gözlemlenemiyor ve sadece çıkarılabiliyorsa, yeterince açık bir davranış değildir. Örgütler, tersinmez hareketlerin bağlılık yanının farkındadırlar. Çoğu örgütler, bir firmadan diğerine transferi mümkün olmayan fayda paketleri geliştirirler. Örgütten ayrılmaya karar verildiğinde, bu çıkarların tersinmez biçimde kaybı, bireyi bağlılığa zorlar. Bir çalışanı örgüte has bir beceri üzerine eğitmek veya yeteneklerini örgütün özel beklentilerinin dizilimini karşılayacak biçimde geliştirmek de o bireyin örgütten ayrılma ihtimalini azaltacaktır (Gürkan, 2006: 42)

Kişisel İrade: Kişisel irade ve onun gözlemlenebilir eşdeğeri olan kişisel sorumluluk bizi hareketlerimize bağlayan dördüncü mekanizmadır. Kişisel irade olmaksızın, davranışlar bağlı olmaz. Çalışanların hareketlerindeki kişisel sorumluluğun artırılması, görevleri ve örgütlerine olan bağlılıklarının oluşturulup sürdürülmesinde kritik bir rol oynar. Birçok örgütsel müdahale kişisel iradenin önemini vurgular. Mesela örgütler, görevleri kişilerin bunları yerine getirme ve programlamadaki kişisel sorumluluklarını arttıracak şekilde düzenlerler (Gürkan, 2006: 42-43).

Örgüt harici faktörler: Bağlılığı güçlendiren temel örgüt harici faktör alternatif iş imkanlarının varlığıdır. Araştırma sonuçları göstermiştir ki yüksek ücretle iş bulamayan (seçim için yetersiz dışsal gerekçe) MBA öğrencileri, altı ay sonra, alternatif pozisyonlar mevcut olduğu halde başka iş teklifleri almadıkları zaman daha önemli ölçüde yüksek bağlılık sergilemişlerdir, en yüksek ücreti öneren (seçim için yetersiz dışsal gerekçe) pozisyonu kabul eden bireyler (alternatif teklifler olsun veya olmasın) başlangıçtaki bağlılık seviyelerinde kalmışlardır. Buna göre en yüksek ilk bağlılık

seviyeleri ; (1) ilk seçimde yetersiz dışsal gerekçe sağlanan ve (2) seçimi göreceli olarak geri dönülemez gören, yani ilk kararlarını değiştirme sansı olmadığına inanan bireyler arasında görülür (Gürkan, 2006: 43).

Performans tahmininde örgüt ve onun hedeflerine bağlılık bir temel faktördür. Bu yüzden örgütlerin yeni çalışanları arasında örgütsel bağlılığın gelişimini güçlendirecek mekanizmalara sahip olmaları kritik önem taşır. Gerçekten, örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek bulunduğu örgütleri, bu seviyenin düşük olduğu örgütlerden ayıran bir nokta ilkinin kuvvetli bir kültüre sahip olduğudur. Kuvvetli bir kültürün birer parçası olarak çalışanlar örgütün beklentileri ve uygulamaları doğrultusunda eğitilmelidir. Çalışanların, işleri ve örgütlerine olan bağlılıklarının derecesi onların anlayış, kabul ve örgütsel kültüre dahil olma yeteneklerine bağlanabilir (Gürkan, 2006: 43).

2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık literatüründeki sınıflandırma, genel olarak bağlılığın araçsal / hesapçı ve bunun karşıtı olan normatif veya moral bağlılık şeklinde olduğu yönündedir. Bunun yanı sıra farklı bağlılık ayırımlarının varlığı da dikkat çekmektedir. Birbirinden farklı pek çok tanım yapıldığı örgütsel bağlılık kavramı üzerinde literatürde ortak bir nokta bulunabilmesi adına birçok yazar kavramların sınıflandırılması yoluna gitmişlerdir (Kök, 2006: 297–298).



Şekil 2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynakça: (Gül, 2002: 40)

2.3.1. Kanter'in Sınıflandırması

Tutumsal bağlılık yaklaşımı savunucularından olan Kanter aynı zamanda örgütsel bağlılık sınıflandırma çalışmalarını başlatan araştırmacılardan biridir. Kanter (1968) örgütsel bağlılığı işgörenlerin sadakatle ve arzulu bir şekilde sosyal sisteme bağlanmaları, sosyal ilişkilerini istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kişilikleriyle birleştirmeleri şeklinde tanımlamaktadır. Kanter yaklaşımına göre örgütün belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır ve bu beklentilerin karşılanması işgörenlerin olumlu duygular beslemesi ve kendilerini örgüte adanması ile mümkündür (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011:101).

Kanter örgütsel ihtiyaçların kişisel beklentilerle kesiştiği yerde örgütsel bağlılığın oluştuğunu ifade eder. Sosyal sistemler sistematik ihtiyaçları karşılar ve kişiler örgütteki durumlara karşı kendilerini olumlu veya olumsuz, duygusal veya rasyonel olarak yöneltirler. Kanter'e göre örgütsel bağlılık kişilerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak gerçekleştirebilirler (Gül, 2002: 42).

Kanter örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda Kanter örgütsel bağlılığı devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak 3 farklı türde sınıflandırmaktadır (Gül, 2002: 42).

- Devama Yönelik Bağlılık: Devam bağlılığı söz konusu olduğunda üyeler örgüt üyeliğini sürdürme kararı ve örgütten ayrılmanın maliyeti değerlendirmesi yaparlar. Eğer kişi sistemden ayrılmanın kalmaktan daha maliyetli olacağını, diğer bir ifade ile sistemde kalmanın karlı olacağını düşünürse üyeliğini sürdürmek zorunda kalır (Gül,2002: 42).
- Kenetlenme Bağlılığı: Örgüt üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek amacıyla çalışan oryantasyonu, yeni üyelerin herkese tanıtılması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvurulabilir. Bu şekilde grup üyeleri arasındaki kenetlenme bağlılığı gelişecektir (Gül,2002: 42).

- Kontrol Bağlılığı: Örgütün veya grubun kuralları ve örgüt liderinin emir ve kurallarını sürdürmek de kontrol bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin bireysel davranışlarını örgütün yazılı veya yazılı olmayan kuralları yönlendirmektedir. Kontrol bağlılığı ile örgüte ve örgütün kurallarına olumlu bakış açısı da sergilenmektedir. Nitekim işgörenler örgütün norm, amaç ve değerlerinin kendisi için önemli bir rehber olduğuna inandığından kontrol bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Gül,2002: 42).

Kontrol bağlılığın söz konusu olduğu durumlarda kişi örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları doğru ve ahlaka uygun bulur, çünkü bunlar kendi değerlerine uymaktadır. Bu nedenle örgütün isteklerine uymanın, otoriteye itaat etmenin gerekli olduğunu düşünür (İlsev, 1997: 11).

2.3.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni 1975 yılında örgütsel bağlılık konusunda örgüt üyelerinin örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiştir. Ona göre örgütün çalışanlar üzerinde otoritesi, gücü çalışanlarda örgütsel bağlılığın temel nedenidir (Çakır, 2001: 51). Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç ve yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Saldamlı, 2009: 16).

Bu açıdan örgütsel bağlılığı üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından üçe ayırmaktadır: en olumlu uçta ahlaki açıdan yaklaşma (moral bağlılık), ortada nötr bağlılık olan hesapçı (çıkara dayalı) yaklaşma ve en olumsuz uçta yabancılaştırıcı yaklaşma (Balay, 2000: 20).

- Ahlaki Açıdan Yakınlaşma: Ahlaki açıdan bağlılık türünde örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Kişiler toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (Bayram, 2005: 129). Bu şekilde örgüte karşı pozitif bir yönelme gerçekleşir. Kişi örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve bu işi ona değer verdiği için yapmaktadır (Gül, 2002: 43).
- Çıkara Dayalı Yakınlaşma: Hesapçı bağlılıkta kişiler bağlılık düzeylerini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler (Balay, 2000: 20). Bu

bağlılık türünün yoğunluğu moral bağlılığına göre daha az yoğundur. Bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir (Saldamlı, 2009: 16).

- Yabancılaştırıcı Yakınlaşma: Yabancılaştırıcı bağlılık, kişi örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelir ve örgüte olumsuz bir yöneliş içerir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000: 19). Ahlaki açıdan yakınlaşmada örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliş söz konusudur. Hesapçı bağlılıkta örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla kişisel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz bir tutum temsil edilir (Bayram, 2005: 130).

2.3.3. O'Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Onlara göre örgütsel bağlılığın üç boyutu vardır: *uyum*, *özdeşleşme* ve *içselleştirme* boyutu. Bu çerçevede uyum boyutuna dayalı bağlılıkta örgüt ile kişi arasındaki psikolojik bağ örgütü belirli dışsal ödülleri elde edebilmek için bir araç olarak görmeye dayanır. Özdeşleştirmeye dayalı bağlılıkta bu bağ kişinin örgütün bir üyesi ve bir parçası olma arzusunun dayandır. İçselleştirmeye veya benimsemeye dayalı bağlılıkta ise bu bağ kişinin ve örgütün değerlerinin uyuşmasına dayanır (İlsev, 1997: 15).

Uyum: Uyum boyutunda temel amaç belirli dışsal ödüllere ulaşmaktır. Örgüte karşı uyum bağlılığı geliştirmiş kişilerin tutum ve davranışlarını belirli kazanımları elde etme ve belirli cezalardan kaçınma temeline oturtarak gerçekleştirdikleri belirtilmektedir (Balay, 2000: 23). Uyum bağlılığı rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir (İnce ve Gül, 2005: 35).

Özdeşleşme: Özdeşleşme örgüt çalışanlarının kendilerini örgüt özellikleriyle aynı şekilde tanımlama derecesi olarak ifade edilebilir. Ayrıca özdeşleşme örgüt ile dayanışma içinde olmayı, örgüte tutum ve davranışsal olarak destekte bulunmayı ve

örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici niteliklerin algılanmasını içerir (Polat ve Meyda, 2011: 156).

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılığın ikinci boyutu olan özdeşleşme kişinin örgütte kalma isteğine dayanır. Kişi diğer örgüt üyeleriyle yakın ilişki içine girmektedir. Bu şekilde kişiler tutum ve davranışlarını kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelir (Balay, 2000: 23).

Özdeşleşme kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli bir mekanizmadır. Kişi örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtır (İlsev, 1997: 12).

İçselleştirme: İçselleştirme bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan bu üçüncü boyutu kişinin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 35).

Örgütsel bağlılığın bu üç boyutunun nedenleri gibi sonuçları da farklılık göstermektedir. Uyum boyutu ödül- maliyet değerlendirmesini öne çıkmasına neden olmakta ve kişiyi araçsal algılara yöneltilmektedir. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarının sonucunda ise kişiler örgütün amaç ve değerlerine karşı daha ilgili olmakta ve örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (Balay, 2000: 23, Gümüş ve Sezgin, 2012: 96).

O'Reilly ve Chatman (1986) bu örgütsel bağlılık boyutlarının rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar doğuracağını belirtmektedirler. Rol üstü davranışlar tüm çalışanlardan beklenen resmi olarak belirlenmiş rol ile ilgili davranışların ötesinde ve örgüt yararına olan davranışlardır. Bu davranışlar özdeşleşme ve içselleştirmeye dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir. Bu bağlılık türlerine sahip olan üyelerde örgütte kalma isteği de oldukça yüksektir. Uymaya dayalı bağlılık ile rol üstü davranışlar arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bağlılık türüne sahip üyeler sadece belirli ödüller elde edebilmek için, diğer bir ifadeyle kendi çıkarları için örgüt ile ilgilenirler. Bu tür üyelerin örgütte kalma istekleri de oldukça azdır (İlsev, 1997: 15).

Yukarıda ele alınan bu üç model bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını temsil etmektedir. Üzerinde durulması gereken önemli bir nokta da psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceği gerçeğidir (Gül, 2002: 44).

2.3.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Araştırmacılara göre ahlaki ve yabancılaştırıcı katılım duygusal temellere dayanan, çıkarıcı katılım ise örgütün bir araç olarak görüldüğü değiş tokuşa dayanan katılımdır. Ahlaki katılım örgüte yüksek derecede olumlu bir yönelmedir. Yabancılaştırıcı katılım örgüte karşı yüksek derecede olumsuz bir yönelmeyi ifade etmektedir. Çıkarıcı katılım ise örgüte karşı düşük bir düzeyde ortaya çıkan olumlu veya olumsuz bir yönelmedir (Sökmen, 2000: 40-41).

Ahlaki bağlılık örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi kendisini örgüte vakfette, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır. Çıkarıcı bağlılık alış veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklentilerini esas almaktadır. Örgüt, amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolün bulunmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Öte yandan araştırmacılar bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmektedirler. Örneğin, ahlaki bağlılık üyeliğin devamının sağlanması ile ilgilidir. İşine aşırı düşkün olmak ve eve iş taşımak gibi davranışlar içermektedir. Çıkarıcı bağlılık bir alış veriş ilişkisi içerdiğinden dolayı kişinin kendisini sevdirmeye taktikleri ile ilgilidir. Burada kendini sunma ve kendini en iyi şekilde gösterme gibi davranışlar söz konusudur. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise kişi kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşündüğünden daha çok iş ve kariyerle ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilgilidir (Saldamlı, 2009: 18-19).

2.3.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı “kişinin örgütle olan ilişkisini karakterize eden ve kişinin örgüt üyeliğini devam ettirme kararı üzerinde etkisi olan psikolojik bir durum” olarak tanımlamaktalar (Doğan ve Kılıç, 2007: 44).

Tutumsal bağıllıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağıllık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum çalışanların örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (İnce ve Gül, 2005: 38).

Tutumsal bağıllık konusunda literatürde en çok ilgi gösterilen yaklaşım Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer tutumsal bağıllığı psikolojik bir durum olarak ele almakta ve tutumsal bağıllığın işgören-örgüt arasındaki ilişkiyi yansıttığını ifade etmektedirler. Bu yansıma işgörenlerin örgüt içindeki davranışlarıyla karakterize olmaktadır. En belirgin yansımayı ise bireylerin örgütte kalmaya istekli olmaları şeklinde görmek mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 38).

Duygusal Bağıllık

Duygusal bağıllık kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesi durumudur. Bu bağıllığı taşıyan kişi kendini örgütün bir parçası olarak görmekte ve onun için örgüt bir anlam ifade etmektedir (Uygun, 2009: 18).

Güçlü duygusal bağıllık durumunda kişi ihtiyaç duyduğu için değil istediği için örgütte kalmaya devam eder (Balay, 2000: 21). Çalışanın örgüte bağıllığının en iyi şeklidir, kendini örgüte adanmış ve sadık çalışandır. Bu tür çalışanlar işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Çetin, 2004: 95).

Devam Bağıllığı

Allen ve Meyer Becker'in Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devam bağıllığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağıllık türüne rasyonel bağıllık da denilmektedir (Gül, 2002: 45). Kişinin örgütten ayrılma maliyetlerinin farkında olmasının sonucu geliştirdiği bağıllıktır. Bu durumdaki bir çalışan örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir (Çetin, 2004: 95). Buna göre devam bağıllığı çalışanın kıdem ve yararlanmaları gibi örgütteki yatırımları oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa yüksek düzeyde gelişir. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağıllığı ödül- maliyet bakış açısından irdelemektedir. Kişiyile örgüt arasında

karşılıklı değişim söz konusudur. Maliyete göre daha fazla ödül elde etmek daha fazla bağlılık anlamına gelmektedir (Balay, 2000: 22).

Örgüte devam bağlılığı duyan bir kişi örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. İşverenleri için çalışmak zorunda kalan bu kişiler “kapana sıkışmış” çalışanlardır. Pek çok sebepten dolayı örgütte kalırlar. Bu tür kapana sıkışmış çalışanlar yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılmayı tercih edecek kişilerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hisseder. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar (Çetin, 2004: 95).

Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık çalışanın görev duygusu, sadakat ya da ahlaki zorunluluk temeline dayanan örgütte kalma arzusunu içermektedir. Kişi kendini örgüte karşı sorumlu olarak görmekte ve bunun sonucunda örgütte kalmaktadır (Uygur, 2009: 20).

Çalışanlar minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi işverenlerin onları çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olduğu yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Çalışanlar örgütün kendilerine iyi davrandığı için belli bir süre örgütte kalmayı örgüte karşı borç olarak görürler.(Çetin, 2004: 96).

Normatif bağlılık zorunluluk unsuru içermektedir. Bu bağlılık türündeki zorunluluk devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara dayalı değil, erdemlik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (Gül, 2002: 46). Yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip çalışanlar istedikleri için değil doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları için kendilerini örgütte kalmakla yükümlü görürler (Balay, 2000: 22).

Duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak yönü kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Fakat bu bağlılığın niteliği bağlılık boyutuna göre farklılık göstermektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar istedikleri için örgütte kalmaya devam eder. Devam bağlılığı hisseden çalışanlar bağlılıklarını çıkarlarına, normatif bağlılık hissedenler ise bağlılıklarını ahlaki gerekçelere dayandırmaktadır (Gül, 2002: 46).

Farklı bağlılık boyutlarının çalışanların iş yerindeki çalışma tavrı üzerinde farklı etkisi vardır. Örneğin duygusal bağlılığa sahip çalışanlar örgütlerin hedeflerine ulaşması için

pozisyonlarının gerektirdiğinin ötesine gidebilmekteler. Bu tür çalışanlar daha az devamsızlık yapma eğilimindedirler ve daha fazla motivasyon ve örgütsel vatandaşlık gösterirler. Devam bağlılığı ise iş verimi ile ters orantılıdır. Bu çalışanlar sadece kendilerinden isteneni yerine getirirler ve düşük motivasyona sahiptirler (Çetin, 2004: 96).

2.3.6. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn bir örgüt ortamında kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayılarının niteliğini belirtir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer yandan kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir. Böyle, üyelerin araçsal dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır (Balay, 2000: 23-24).

2.3.7. Wiener'in sınıflandırması

Wiener, araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Onun değerlendirmesinde araçsal güdüleme, hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; normatif-moral bağlılık işe değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlar. Böylece araçsal güdüleyici eylemler kişinin kendisine yönelimli iken, normatif güdüleyici eylemler örgütsel eğilimler taşır. İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık (exchange commitment) olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi (yarar/katkı oranı), bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır. Örgüte psikolojik baskı ise, bundan farklı olarak araçsal olmayan ve

işgörenin örgüte duygusal bağlılığıdır. İşgören bu bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, diğer bir deyişle, örgütün amaç ve değerlerine bağlılık; amaç ve değerler ile ilişkisinde bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duymasıdır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak da değerlendirilmektedir. Örgütsel özdeşleşme burada örgütsel bağlılık ile eşdeğer anlamda kullanılmıştır. Bağlılığın normatif moral bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir. Böylece davranışsal eylemler bu gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla yönetildiğinde, içselleştirilmiş normlar artık başlangıçta dayandıkları destekleyici veya cezalandırıcı bağlantıya dayanmaz (Çetin Gürkan, 2007).

2.3.8. Buchanan II'nin Sınıflandırması

Bağlılığı, örgütün amaç, değer, hedef, varlığına adanma olarak değerlendiren ve bir bireyin, rolüne, araçsal bir değerden farklı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlayan Buchanan II de örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmaktadır. (Balay, 2000: 24)

- Özdeşleşme: Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.
- Sarılma: Kişinin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.
- Sadakat: Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir.

2.3.9. Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday, Portes ve Steers'in (1982: 27) sınıflandırmasına göre örgütsel bağlılık; bireylerin örgütleri ile özdeşleşmeleri ve o örgüte hangi dereceye kadar özdeşleşebildikleridir. Geliştirdikleri modele göre bağlılığın üç boyutu mevcuttur. Örgütün değer ve amaçlarını benimseme ve kabullenme, Örgüte fayda sağlama

amacıyla dikkate değer derecede yüksek çaba gösterme isteği, Örgüt içerisinde kalmaya devam etme konusunda şiddetli istek duyma (Çetin Gürkan, 2007).

Mowday ve diğerleri, tutum (tavır) olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayırımını yapmışlardır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliğini bildirir. Öte yandan, davranışsal bağlılık, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır. Bu araştırmacılar, her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairese) bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirir (Çetin Gürkan, 2007).

Davranışsal bağlılıkta bireyin bağlılığını, geçmişteki yatırım (sunk cost) eylemlerine bağlı olup olmaması belirlemektedir. Böylece birey örgüte bağlanmaktadır çünkü, ayrılmasının ona pahalıya mal olması olasılığı yüksektir. Bir kimse araçsal bir neden için (para gibi) bazı davranışları yapmaya yöneltiliyorsa, o sadece davranışa bağlıdır fakat bu gerçek anlamda bağlılık değildir. Bu nedenle bağlılıkta önemli konu, onun hangi düzeyde olduğudur. Tutumsal bağlılık ise, bireyin örgüte dönük daha olumlu eğilimleri olarak görülür. Burada örgütsel bağlılık, işgörenin belli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamında ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre birey, örgütteki üyeliğini koruyarak onun amaçlarını başarmaya çalışır (Balay, 2000: 24-25).

Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise örgüt içinde bulunan farklı unsurların varlığını ve bu unsurlara farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini öngördüğünden dolayı diğer iki bağlılık türünden ayrı ele alınmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, yöneticilerine, denetçilerine, müşterilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı farklı bağlılık göstereceklerine vurgu yapar. Böylece bu yaklaşım örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan iç ve dış çeşitli grupların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak anlaşılmasının daha doğru olacağını vurgulamaktadır (Balay, 2000: 30).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, isteklendirme, karara katılma ve

örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, ise geç kalma, stres ve isten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır (İnce ve Gül, 2005: 94).

İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi, işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işte tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılığını tespit edebilmek, organizasyonlar için çok önemli bir husustur (Yalçın ve İplik, 2005: 396).

2.4.1. Bağlılık ve İş Başarımı

Araştırmalarda iş başarımı ile bağlılık arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkinin zayıf olmasının iki nedeni olduğu belirtilmiştir. Birincisi, iş başarımı, işgörenlerin güdülenme düzeyi, rol belirginliği ve yeteneklerine bağlıdır. Bağlılık gibi tutumların, iş başarımının yalnızca bir yönünün etkilemesi düşünülebilir. Bu nedenle, bu iki değişken arasında güçlü bir ilişki beklenmemelidir. Buna rağmen, örgüte bağlılığın, işgörenlerin ise harcayacakları çaba düzeyini arttıracaklarını ve böylece başarıyı az da olsa etkileyeceğini söyleyebiliriz. Örgüte bağlılık ile iş başarımı arasındaki ilişkinin beklenenden daha düşük olması, genelde bağlılığı ölçmede kullanılan Mowday vd. ölçeğinden kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Mowday vd.'nin tanımlarında üç unsur vardır. (a) örgütsel amaçların benimsenmesi, (b) örgütte kalmayı arzu etme ve (c) örgüt yararına fazladan çaba sarf etme isteği. Slocombe ve Dougherty, işgörenin örgütte kalmayı arzu etmesiyle örgüt yararına fazladan çaba sarf etmesi arasında doğrudan bir ilişki olmadığını ve bir olgunun ve bu olgunun farklı yapılar olarak ele alınması gerektiğini iddia etmişlerdir. Aynı şekilde, bazı işgörenler, örgütte kalmak istememelerine rağmen, hatta alternatif işlere bakmalarına rağmen, çeşitli nedenlerle, başarılı olma, ünlerini koruma veya özgüven gibi, örgüt yararına fazladan çaba sarf edebilirler. Araştırma bulgularına dayanarak Slocombe ve Dougherty, işgörenlerin

başarılarını yükseltmek isteyen yöneticilere, “işgörenlerin örgütte kalabilmelerini, gösterecekleri çabalara bağlamaları” gerektiği önerisinde bulunmaktadır (Çırpan, 1999: 66).

2.4.2. Bağlılık ve Örgütte Kalma Süresi

Örgüte bağlılık düzeyleri yüksek işgörenler örgütte daha uzun süre kalmayı arzu ediyorsa, örgüte bağlılık ile örgütte kalma süresi arasında olumlu bir ilişki olması gerekir, ampirik araştırmalar bunun böyle olduğunu göstermiştir. Fakat üzerinde durulması gereken husus, örgüte bağlılık ile örgütte kalma süresi arasında nedensel bir bağ bulunup bulunmadığıdır. Yani, işgörenler örgüte bağlı oldukları için mi örgütte uzun süreli kalmaktadırlar, yoksa örgütte uzun süre kaldıkları için mi örgüte daha fazla bağlanmaktadır (Çırpan, 1999: 66-67).

2.4.3. Bağlılık ve İşe Devamsızlık

Örgütsel bağlılığın sonuçları veya iş davranışları üzerindeki etkileri konusunda en fazla araştırma yapılmış olan konulardan birisi devamsızlıktır. Bağlılığın devamsızlıkla ilişkileri konusunda yapılan araştırmalarda birbirinden farklı korelasyonlar bulunmuştur. Bağlılık ile devamlılık arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişki mevcuttur, ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir (İnce ve Gül, 2005: 95-96). Kuramsal olarak, örgüte bağlılık düzeyleri yüksek bireylerin işe devam konusunda daha güdülenmiş olacaklarını söyleyebiliriz. Bu güdülenme, işgörenin işin bazı yönlerinden hoşlanmama bile var olacaktır. Bunu destekleyen araştırmalar vardır. Buna karşılık, şayet işgörenin bağlılığı isten başka konulara (bir hobi, aile veya ev veya bir spor) işe, işgören üzerindeki devam baskısı daha az olacaktır. Örgüte bağlılık ve işe devamsızlık arasında birebir ilişkiden çok, örgüte bağlılığın işe devamı etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir (Çırpan, 1999: 67).

2.4.4. Bağlılık ve İşe Geç Gelme

Örgüte bağlılık ile işe geç kalma arasında önemli ve yüksek derecede olumsuz bir ilişki vardır. İşgörenlerin örgüte karşı olan olumlu tutumları, onların bu tutumlarla tutarlı davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. İşe zamanında gelme de bu davranışlar arasında yer almaktadır. Çalışma saatlerine uyum ve riayet örgüt içindeki yerini güçlendirecektir. Angle ve Perry, bağlı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır. (İnce ve Gül, 2005:96). İlk araştırmalar, örgütsel

bağlılık ile düşük iş bırakma, sınırlı geç kalma, düşük devamsızlık yükselmiş iş performansı arasında pozitif bir bağlantı bulunduğunu desteklese de daha sonraki araştırmalar o kadar ikna edici değildir (Çetin Gürkan, 2007).

2.4.5. Bağlılık ve İş Gücü Devri

Örgüte bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi, kuramsal olarak ele alındığında iş gücü devir hızı oranının düşmesidir. Tanım gereği, bağlılık düzeyleri yüksek işgörenler, örgütte daha fazla kalmayı ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışmayı arzu ederler ve sonuç olarak ayrılma olasılıkları düşüktür. Yapılan araştırmalarda örgüte bağlılık ile iş gücü devri arasında istatistiksel olarak önemli derecede ilişki olduğu görülmüştür. İşgörenlerin örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma davranışlarını zaman içerisinde inceleyen önemli araştırmalarda, örgüte bağlılığın zaman içerisinde gelişme gösterdiğini ve buna bağlı olarak bağlılık düzeyleri düşük olan işgörenlerin işten ayrılmaları yaklaştıkça bağlılık düzeylerinin iyice düştüğü izlenmiştir. Bu çalışmalarda, örgüte bağlılığın işgörenlerin işten ayrılma davranışlarını öngörmeye iş doyumundan daha etkili bir değişken olduğu ifade edilmiştir (Çırpan, 1999: 67-68).

Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına, diğer bir ifadeyle, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman isten ayrılmak isteyeceklerdir (İnce ve Gül, 2005: 97).

2.4.6. Bağlılık ve İş Tatmini

İş tatmini işgörenin yaptığı işindeki veya iş tecrübesindeki takdirden kaynaklanan keyif ve moral verici ya da olumlu pozitif bir duygusal tutumdur. Örgütsel bağlılık tavrı, iş tatmini ile yakından bağlantılıdır. Çalışanların örgüte olan sadakatlerini içerir ve birçok kişisel, örgütsel ve örgütsel olmayan değişken tarafından belirlenir. İş tatmini genel olarak duygusal bir kavramdır. Sebebi hissedilebilmesi fakat somut olmamasıdır (Balay, 2000: 135-136).

- İş çıktıları ile beklentiler arasındaki uyum ve tutarlılığı ifade eder.
- Birbirine benzer bir çok kavramı da içinde barındırır. Bu kavramlar genelde ücretler, kariyer imkanları, yapılan iş ve iş arkadaşları olarak söylenebilir.

2.4.7. Bağlılık ve Stres

Bağlılığın işgörenler tarafından büyük önem taşıyan davranışsal sonuçlarından bir diğerini de iş stresi oluşturmaktadır. Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu tarz çalışma prensibi edinen işgörenlerin örgütsel hassasiyetlerinin diğerlerine nazaran daha yüksek olması örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 98).

İşgörenlerin örgüte aşırı yüksek derecede bağlılıklarının, örgüte maliyeti olabilir. Bunlardan birincisi, başarıları düşük işgörenlerin örgütte kalmaya devam etmeleri sonucunda genel olarak örgütsel etkililik azalır. Başarısı düşük işgörenlerin örgütte bulunmaları, yüksek başarı ve yeteneklerine sahip yeni bireylerin örgüte girmelerini engelleyebilir. Başarısı görece yüksek bireylerin örgüte bağlılıkları da düşük olursa, örgüt, karşılayabileceğinin en kötüsüyle karşı karşıya kalır. Örgütün elinde tutup kalmasını istedikleri ayrılmak isterler, örgütün yollarını ayrılmak istedikleri kalmak isterler. Örgüt açısından aşırı bağlılığın ortaya çıkarabileceği diğer bir olumsuz sonuç ise, işgörenlerin bazılarının kendilerini bu örgüte adanmaları sonucunda ortaya çıkan davranışlardır. Böyle bir işgörenin davranışları hem çalışma arkadaşlarını, hem de etkileşime girdiği işletme dışı kişileri olumsuz etkileyebilir. Genel olarak ifade edildiğinde örgütte işgörenlerin bağlılıklarının düşük olması yine örgütün faaliyet alanına giren konuda; üretilen hizmet, ürün miktarı ve kalitesini olumsuz etkiler. (Çırpan, 1999: 53-54).

2.4.8. Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Sendromu

Çalışanlar, örgüt yaşamında farklı davranışlar sergilemektedir. Kimi çalışanlar çalışma yaşamında büyük istek ve heves ile çalışırken, kimileri de kendilerinden istenenleri büyük bir isteksizlik ve bıkkınlık içerisinde yerine getirmektedirler. Kimi çalışanlar ise işlerini tümünden boşlayarak görev ve sorumluluklarını ihmal edebilmektedir. Dolayısıyla çalışanların verimliliğini etkileyen birçok iş stresi kaynağı, çalışma yaşamının doğasında bulunmaktadır. Tüm bu iş stresi kaynakları, tükenmişlik kavramının temelini oluşturmaktadır (Ceyhan ve Siliğ, 2005: 44).

Tükenmişlik, stresin sebep olduğu sağlık bozukluklarından biridir. Örgütlerde, uzun süre devam eden stresli ortam sonucunda tükenmişlik sendromunun oluşmasına katkıda

bulunmaktadır. İlgörenlere stres ile beraber oluşan tükenmişlik neticesinde işgörenlerde, umutsuzluk, can sıkıntısı, uykusuzluk ve hayattan bezme gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2004: 148).

Tükenmişlik en yalın hali ile ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükeniştir. Çalışma ortamı ile bireyin etkileşiminin bir sonucu olan tükenmişlik, hem birey hem de örgütler açısından olumsuz etkileri gözler önüne seren bir olgudur (Budak ve Sürgevil, 2005: 95). Tükenmişlik, çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğundan tükenmişlik kaynakları çoğunlukla bireysel değil örgütsel olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla literatürde tükenmişliğe neden olan faktörlerin bireysel olarak değil örgütsel olarak belirlenmesini savunan çalışmalar bulunmaktadır. Bu nedenle işin kendisine ait özellikler bir anlamda tükenmişliğin kaynağı olmaktadır. Bu noktada en önem kazanan unsur müşteri ya da hizmet edilen kişiler ile olan ilişkilerin doğasıdır. Bu nedenle insanlarla daha içli dışlı durumda olan yöneticiler ile üst yöneticilerin aynı düzeyde tükenmişlik yaşaması beklenmemektedir (Sağlam ve Çınar, 2008: 139).

Tükenmişlik boyutları bağlamında irdelendiğinde, iş yükünün fazlalığı, duygusal tükenmişlikte önemli bir neden olmaktadır. İş ortamında bireyler arasındaki etkileşimin miktarı, niteliği, yüz yüze ve sürekli iletişimin fazlalığı duygusal tükenmişliği arttıran unsurlardır. Bunların yanı sıra örgüt çevresinin katı, hiyerarşik ve bürokratik oluşu, performans odaklı olmayan bir ödüllendirme sistemi, iş ortamının gelişmeye müsait olmaması, yetersiz kaynakla bir işin başarılmaya çalışılması, yönetim yetersizliği, iletişim eksikliği, rol çatışması, iş ile yeteneğin uyumsuzluğu gibi faktörler tükenmişliğin örgütsel kaynaklarını oluşturmaktadır (Sağlam ve Çınar, 2008: 140).

İş stresi ve tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılığı engellemekte ve bağlılıktan caydırıcı bir rol oynayacaktır. Gerilim sonucunda işgörenlerin hizmet kalitesi düşmektedir. Tükenmişlik sendromu yaşayan işgörenlerde çalışma azmi azalmakta, örgütsel amaçları benimsemeye zorluklar yaşanmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin tükenmişlik sendromu yaşamaya başlasa bile diğer işgörenlere göre etkisi daha zayıftır (Koç, 2009: 203).

2.4.9.İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyetini azaltan ya da engelleyen faktörlerin, örgütsel ödüller, iş doyumu, alternatif iş olanaklarının kalitesi ve işgörenin işine yaptığı yatırımın büyüklüğü

olduğun açık bir şekilde hissettirilmelidir. İşgörenin işine yaptığı en önemli yatırımlardan biri ise, başka bir örgütte kullanılmayacak beceriler kazandıran eğitime katılmış olmaktır. Buna istinaden bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri örgütlerden ayrılmak istemediklerini ve işverenler tarafından kendilerine eğitim olanakları sunulduğunda, bu kişilerin örgütlerine daha fazla bağlandıkları ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2007: 618).



BÖLÜM 3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile gerçekleştirilmiştir. Günümüzde çalışanların algıladıkları örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu noktada örgüt kültürüne ait değerlerin içselleştirilmesi çalışanların kurumlarına olan bağlılığını artırmakta, bu durum da çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Bankacılık sektörüne yönelik gerçekleştirilen bu çalışmanın banka yöneticilerine ışık tutacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada örgüt kültürünü ölçmeye yönelik Cameron ve Quinn'in (1999) geliştirmiş olduğu örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için ise Allen ve Meyer'in (1990) geliştirmiş olduğu üç boyutlu (duygusal, devam ve normatif) bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada katılımcılara yöneltilen anket formu 42 maddeyi kapsamaktadır. Bunlardan 6 madde demografik özellikler ile ilgilidir; 36 madde ise 5'li Likert Ölçeği yöntemine göre Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden oluşacak biçimde düzenlenmiştir.

3.3. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmanın örneklemini 201 kişi oluşturmaktadır. Katılımcılar, İstanbul iline bağlı bir bankanın farklı şubelerinde çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma katılımcılarına çevrimiçi anket yoluyla ulaşılmıştır.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Katılımcıların anketi yanıtlarken tereddüt gösterdikleri gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra araştırma sonuçlarından elde edilen bulguların tüm evrene genellenememektedir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, kurumda çalışma süresi bağımsız değişkenleri ile örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı hipotezleri ele alınmıştır.

Araştırmanın hipotezleri şunlar;

Hipotez 1

H₀: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H_a: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2

H₀: Demografik özellikler ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_a: Demografik özellikler ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 3

H₀: Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_a: Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Bu tezin bulguları, 201 kişiye uygulanan; demografik bilgiler, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık bölümlerinden oluşan bir anket çalışmasının verilerinden oluşmaktadır. Veriler SPSS 20.0 vasıtasıyla analiz edilmiştir. Uygulanan analizler şunlardır:

- *Cronbach's Alpha* (veri ve sonuçların güvenilirliğini test etmek amacıyla);
- *Frekans Analizi* (ankete katılanların verdikleri cevapların oranlarını doğrudan inceleyebilmek amacıyla);
- *Korelasyon Analizi* (örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki

ilişkiyi öğrenebilmek amacıyla);

- *Regresyon Analizi* (örgüt kültürünün örgütsel bağlılığın oluşması üzerindeki etkisini anlamak amacıyla);
- *T-Testi ve Anova* (demografik değişkenlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık boyutlarının oluşumunda anlamlı bir farklılığın olup olmadığını anlamak amacıyla) yapıldı.

3.6.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi (Cronbach's Alpha analizi)

Anket çalışması yapılan neredeyse tüm çalışmalarda olması gereken analizlerden biri Güvenilirlik analizidir. Güvenlik analizinin farklı çeşitleri bulunmakla birlikte genel olarak kullanılan analiz, Cronbach's Alpha'dır. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamak üzere yaptığımız bu çalışmada da SPSS yoluyla Cronbach's Alpha analizi kullanıldı.

Anket sorularından elde ettiğimiz verileri daha verimli kullanabilmek ve güvenilirlik analizinden daha doğru sonuç alabilmek için, ankette yer alan 21, 22, 24, 27, 28, 29 ve 31. sorular ters kodlandı. Bunlar anketin tamamının ortaya koymuş olduğu fikrin tersine fikir ortaya koydukları için bu ters kodlamanın yapılması gerekmektedir. Bu işlemden sonra güvenilirlik analizimiz olan Cronbach's Alpha'nın sonucu şu şekilde çıkmıştır:

Tablo 3

Güvenilirlik Analizi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,931	,930	36

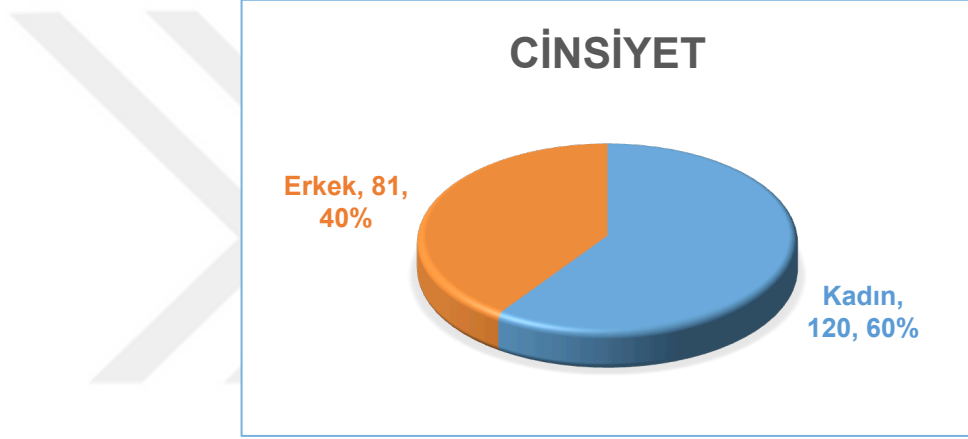
Cronbach's Alpha analiz değerine baktığımızda 0,931 çıktığı görülmektedir. Güvenilirlik analizlerinde bu rakamın 0,70'ten büyük olması sonuçların güvenilirliğinin olduğunu sağlayan bir durumdur. Bu çalışmada 0,70'ten yüksek 0,931 çıktığına göre sonuçların "yüksek oranda güvenilir" olduğu söylenebilir.

3.6.2. Demografik Bilgiler

Bu bölümde anketimize katılan banka personelinin demografik durumu incelenmektedir. Anket formunda bulunan, Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Aylık Gelir ve Kurumda Çalışma Süresi istatistiklerle birlikte aşağıdaki gibidir:

Katılımcıların Cinsiyeti

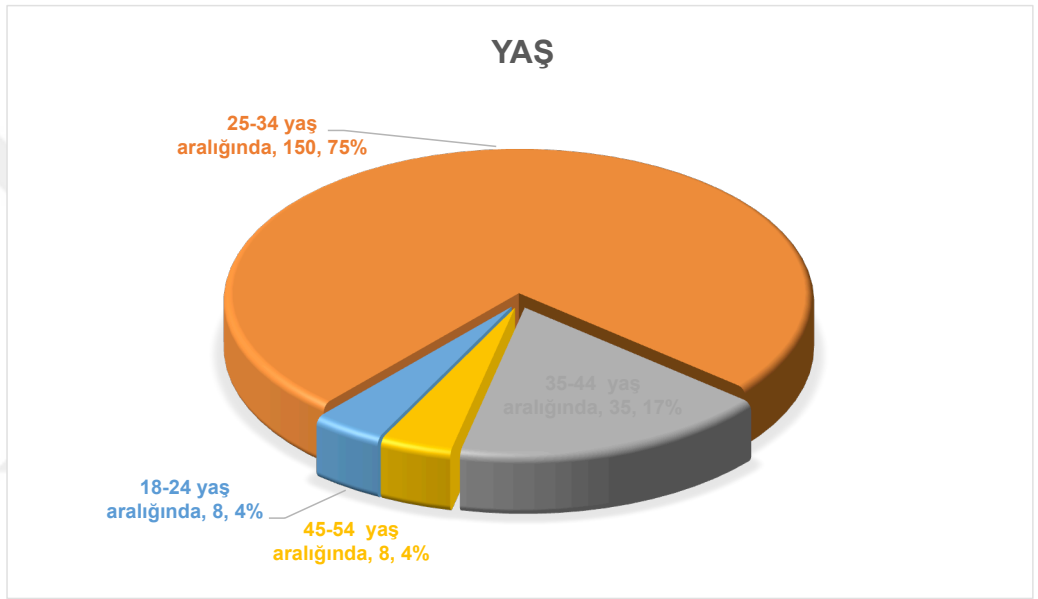
Araştırmaya katılanların %40'ı (81 kişi) erkek, %60'ı (120 kişi) kadındır. Kadın ve erkeğin birbirine yakın dağılımı analizlerde cinsiyet faktörünün daha anlamlı bir biçimde kullanımını sağlamıştır.



Şekil 3: Katılımcıların Cinsiyeti

Katılımcıların Yaşı

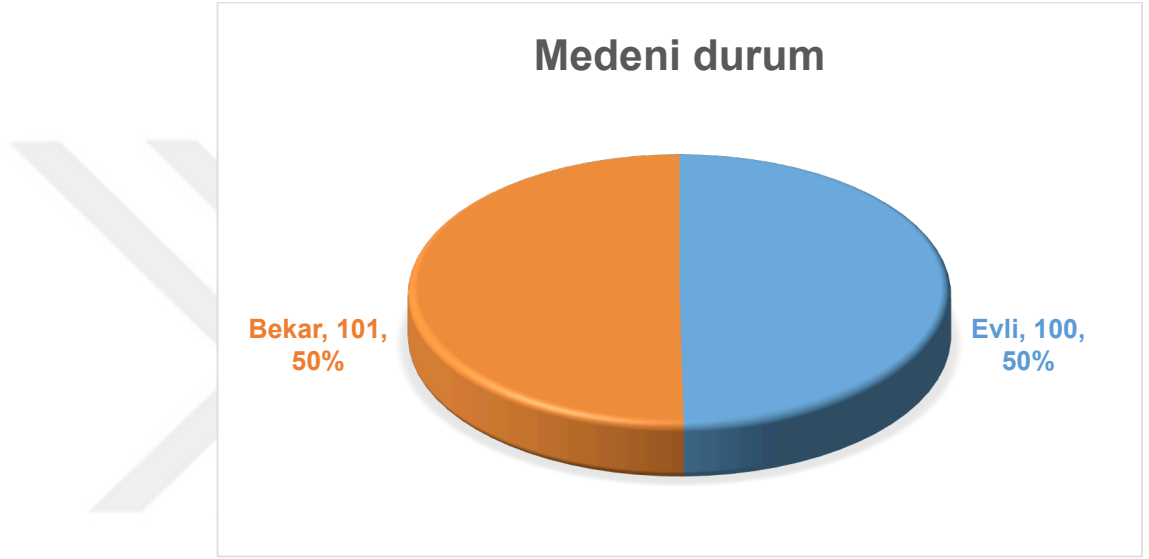
Katılımcıların yaşı cinsiyete göre daha farklılaşmış biçimde dağılmaktadır. Katılımcıların dörtte üçünü (%75) 25-34 yaş aralığında olanlar oluşturmaktadır. Diğer yaş gruplarına baktığımızda; 35-44 yaş aralığında olanların %17; 18-24 yaş aralığında olanların %4 ve 44-45 yaş aralığında olanların %4 oranına sahip oldukları görülmektedir. Genel tabloya bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun genç yaşta oldukları görülmektedir.



Şekil 4: Katılımcıların Yaşı

Katılımcıların Medeni Durumu

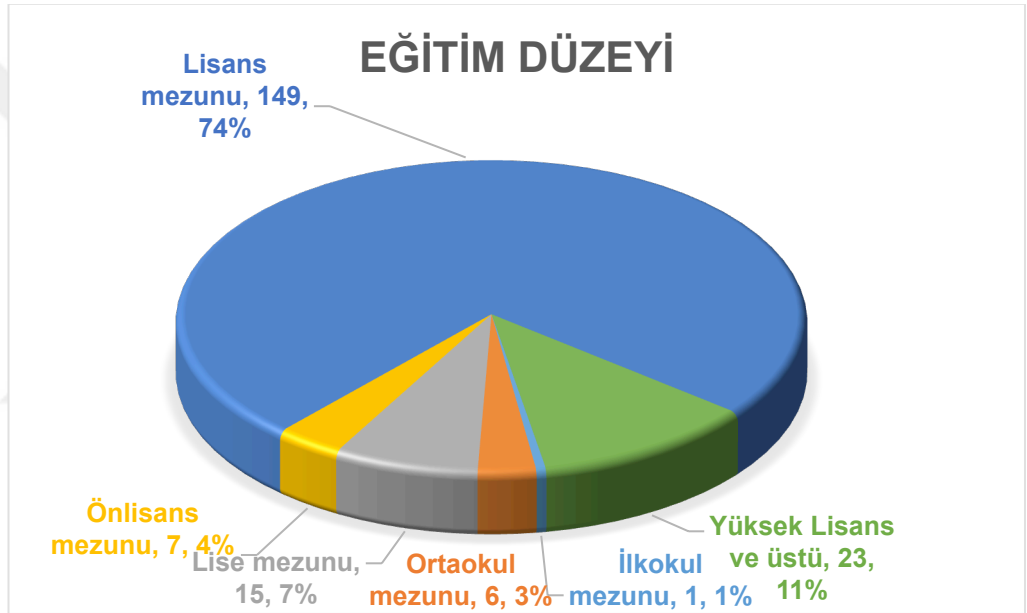
Katılımcılar, medeni durumları bakımından birbirleriyle çok yakın orana sahiptirler. Katılımcılardan Evli olanlar %50 (100 kişi); Bekar olanlar ise yine %50 oranında 101 kişidirler. Evli ve Bekar olanların sayısal olarak eşit olmaları, katılımcıların ağırlıklı olarak buldukları yaş grubuyla da ilgilidir. Katılımcıların büyük çoğunluğu evlilik çağında olduğundan bu rakamlar olağan dağılım sağlamıştır.



Şekil 5: Katılımcıların Medeni Durumu

Katılımcıların Eğitim Durumu

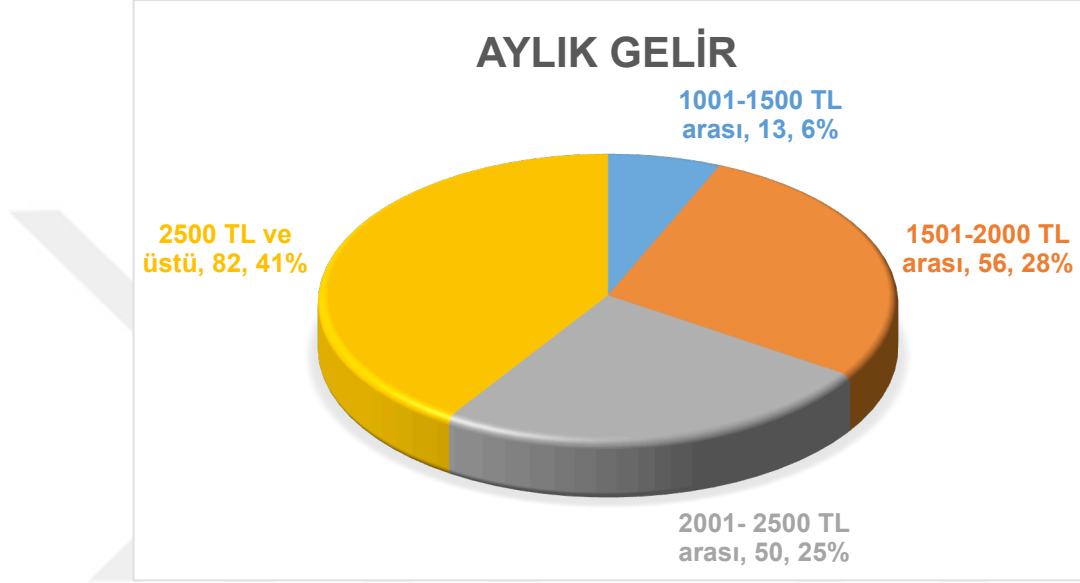
Katılımcıların eğitim düzeylerine baktığımızda Lisans mezunu çalışanların büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Lisans mezunu çalışanlar %74 oranındadır. Diğer eğitim düzeylerinin dağılımlarına baktığımızda; Yüksek Lisans mezunları %11; Lise mezunları %7; Ortaokul mezunları %3; Ön lisans mezunları, %4; ilkokul mezunları ise %1 oranına sahiptir. Genel düzeye bakıldığında üniversite mezunu olanların %90 civarı oldukları söylenebilir. Bu da eğitim durumunun oldukça yüksek olduğunu gösterir.



Şekil 6: Katılımcıların Eğitim Düzeyi

Aylık Gelir Durumu

Katılımcıların aylık gelir durumlarına baktığımızda diğer faktörlere göre daha birbirine yakın oranların olduğu görülmektedir. Katılımcıların aylık gelir düzeyinde 2500 TL ve üzeri gelir sahibi olanların %41; 1501-2000 TL arası gelire sahip olanlar %28; 2001-2500 TL arası gelire sahip olanlar %25; 1001-1500 TL arası gelire sahip olanlar ise %6 oranında oldukları görülmektedir.



Şekil 7: Katılımcıların Aylık Geliri

Kurumda Çalışma Süresi

Kurumda çalışma süresi, araştırmanın kendisiyle en yakın demografik değişkenlerden biridir. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında katılımcıların %57'si 0-5 yıl arası; %31'i 6-10 yıl arası; %12'si ise 10 yıl ve üzeri yıldır kurumda çalıştıklarını belirtmektedirler. O halde genel tabloya bakıldığında katılımcıların %90'ına yakını kurumda 10 yılın üzerinde çalışmadıkları, 5 yıl ve altında çalışanların yoğunlukta olduğu ve görece çalışanların kurumlarında yeni oldukları söylenebilir.



Şekil 8: Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi

3.6.3. Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt Kültürünün Anlaşılmasına Yönelik İfadelerin Frekans Analizleri

Frekans analizleri, katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların derlenmiş halinden oluşmaktadır. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kısımlarından oluşan anket formunda (demografik bilgiler hariç) toplam 36 soru bulunmakta; soruların 18'i örgüt kültürü, geri kalan 18'i ise örgütsel bağlılık ile ilgili sorulardır.

Örgüt Kültürü İfadelerini İçeren Frekans Analizleri

Aşağıdaki tabloda örgüt kültürünü irdelleyen ifadelerin frekans analizleri bulunmaktadır. Tabloya baktığımızda şu sonuçlarla karşılaşmaktayız:

Tablo 4

Örgüt Kültürü ile İlgili İfadelere Yönelik Frekans Analizleri

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Çalıştığım kurumda işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından çok iyi bilinir.	Frekans	36	67	44	46	8
	Yüzde	17,9	33,3	21,9	22,9	4,0
2. Çalıştığım kurumda kurumun amaçları, kuralları, inançları bütün işgörenler tarafından benimsenmektedir.	Frekans	37	71	49	37	7
	Yüzde	18,4	35,3	24,4	18,4	3,5
3. Çalıştığım kurumda işgörenler arasında güçlü bir iletişim vardır.	Frekans	32	73	43	47	6
	Yüzde	15,9	36,3	21,4	23,4	3,0
4. Çalıştığım kurumda kurumun geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar kuruma yeni katılan işgörenler tarafından bilinir.	Frekans	26	78	58	31	8
	Yüzde	12,9	38,8	28,9	15,4	4,0
5. Çalıştığım kurumda işgörenler birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilir.	Frekans	45	87	31	25	13
	Yüzde	22,4	43,3	15,4	12,4	6,5
6. Çalıştığım kurumda işgörenler aile ferdi gibi görülür.	Frekans	36	79	52	27	7
	Yüzde	17,9	39,3	25,9	13,4	3,5
7. Çalıştığım kurumda işgörenlerin takım ruhu içinde çalışmalarını teşvik edilir.	Frekans	30	83	47	37	4
	Yüzde	14,9	41,3	23,4	18,4	2,0
8. Çalıştığım kurumda, işgörenlerle birlikte karar verme yaklaşımı esas alınır	Frekans	25	70	51	47	8
	Yüzde	12,4	34,8	25,4	23,4	4,0
9. Çalıştığım kurumda yeni yaklaşım ve fikirler, değişim teşvik edilir.	Frekans	39	56	56	41	9
	Yüzde	19,4	27,9	27,9	20,4	4,5
10. Çalıştığım kurum yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir.	Frekans	22	56	55	52	16
	Yüzde	10,9	27,9	27,4	25,9	8,0
11. Çalıştığım kurumda işgörenler yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir.	Frekans	32	79	49	31	10
	Yüzde	15,9	39,3	24,4	15,4	5,0
12. Çalıştığım kurumda işgörenlerin kariyerlerinde gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.	Frekans	34	57	59	34	17
	Yüzde	16,9	28,4	29,4	16,9	8,5
13. Çalıştığım kurumda işgörenlerin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır..	Frekans	33	98	40	21	9
	Yüzde	16,4	48,8	19,9	10,4	4,5
14. Çalıştığım kurumda orta düzeyde risk yüklenmede işgörelere inisiyatif tanınır.	Frekans	28	88	56	22	7
	Yüzde	13,9	43,8	27,9	10,9	3,5
15. Çalıştığım kurumda işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilir.	Frekans	31	47	41	33	49
	Yüzde	15,4	23,4	20,4	16,4	24,4
16. Çalıştığım kurum bağımsız olarak karar alabilme ve hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verir.	Frekans	27	39	52	61	22
	Yüzde	13,4	19,4	25,9	30,3	10,9
17. Çalıştığım kurumda işgörenlerin yaptıkları hataya	Frekans	27	78	54	29	13

karşı tolerans gösterilir.	Yüzde	13,4	38,8	26,9	14,4	6,5
18. Çalıştığım kurumda yönetim eleştiriye açıktır.	Frekans	23	33	58	50	37
	Yüzde	11,4	16,4	28,9	24,9	18,4

Tablo 4’te görüldüğü üzere katılımcıların anket sorularına ifadelere ilişkin cevapları bu çalışmanın temel verilerini oluşturmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili frekans analizlerine baktığımızda öne çıkan belli başlı ifadeler öne çıkmaktadır. Sonuçlara sırayla baktığımızda öncelikle işbirliği içinde çalışma (ifade 5) konusunda keskin bir sonuç çıkmaktadır. Katılımcıların %65,7’si “kurumda işgörenlerin birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edildiği” konusunda fikir belirtmişlerdir. Bu durum katılımcıların ortak bir çalışma alanında birbirleriyle işleri daha da kolaylaştırmak ve çalışma ortamını kendilerine göre “yaşanabilir” daha kolay bir hale getirdiklerine işaret eder.

Bir diğer öne çıkan ifadede katılımcıların %61,2’si çalışılan kurumda “işgörenlerin takım ruhu içinde çalışmalarının teşvik edildiği” (ifade 7) yönünde fikir belirtmişlerdir. Buradan yola çıkarak kurumlarda takım ruhunun örgüt kültürünün önemli bir parçası olduğunu söylemek mümkündür. Bunun yanında yine ankete katılanların %55,2’si “çalışılan kurumda işgörenler yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edildiğini” ifade etmişlerdir. Bu sonuç hem çalışanlar hem de işletmenin kendisi açısından önemli bir duruma işaret etmekte, performansın önemine vurgu yapmaktadır.

İşgörenlerin çalıştıkları yerde pozisyonları ve pozisyonlara göre yapılan işleri bilmeleri önemli bir husustur. Bu sebeple kurumlarda işgörenlerin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rollerin ve sorumluluklarının tanımlanması konusu hem işgören hem işveren açısından örgüt kültürünü etkileyen bir husustur. Yapılan bu çalışmada katılımcıların %65,2’si rollerin ve sorumlulukların açık bir biçimde tanımlandığını (ifade 13) belirtmişlerdir.

Örgütsel Bağlılık İfadelerini İçeren Frekans Analizleri

Aşağıdaki tabloda örgütsel bağlılığı irdelleyen ifadelerin frekans analizleri bulunmaktadır. Tabloya baktığımızda şu sonuçlarla karşılaşmaktayız:

Tablo 5

Örgütsel Bağlılık ile İlgili İfadelere Yönelik Frekans Analizi

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
19. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum.	Frekans	32	63	81	13	12
	Yüzde	15,9	31,3	40,3	6,5	6,0
20. Kurumumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	Frekans	33	89	56	17	6
	Yüzde	16,4	44,3	27,9	8,5	3,0
21. Kendimi kurumun bir parçası olarak hissetmiyorum.	Frekans	18	33	47	66	37
	Yüzde	9,0	16,4	23,4	32,8	18,4
22. Duygusal olarak kendimi bu kuruma bağlı hissetmiyorum.	Frekans	14	35	52	65	35
	Yüzde	7,0	17,4	25,9	32,3	17,4
23. Kurumum benim için özel bir anlam taşır.	Frekans	43	92	32	23	11
	Yüzde	21,4	45,8	15,9	11,4	5,5
24. Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	Frekans	12	40	47	69	33
	Yüzde	6,0	19,9	23,4	34,3	16,4
25. İstesem bile şu an işimden ayrılmam benim için zor olur.	Frekans	68	71	34	20	8
	Yüzde	33,8	35,3	16,9	10,0	4,0
26. Eğer şu an işimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımdaki her şey çok kesintiye uğrayabilir.	Frekans	65	72	43	18	3
	Yüzde	32,3	35,8	21,4	9,0	1,5
27. Şu an bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için istekten çok bir zorunluluktur.	Frekans	36	72	44	34	15
	Yüzde	17,9	35,8	21,9	16,9	7,5
28. İşimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim var.	Frekans	26	77	59	33	6
	Yüzde	12,9	38,3	29,4	16,4	3,0
29. Bu kurumdan ayrılamama nedenlerimden biri de uygun alternatiflerin yokluğudur.	Frekans	35	76	51	29	10
	Yüzde	17,4	37,8	25,4	14,4	5,0
30. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden biri, başka bir kurumda, burada sahip olduğum kazançları elde edemeyebileceğim düşüncesidir.	Frekans	13	95	42	39	12
	Yüzde	6,5	47,3	20,9	19,4	6,0
31. Kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir yükümlülük hissetmiyorum.	Frekans	9	39	74	71	8
	Yüzde	4,5	19,4	36,8	35,3	4,0
32. Benim için avantajlı olsa da kurumdan şu anda ayrılmamanın doğru olmadığını hissediyorum.	Frekans	20	118	37	25	1
	Yüzde	10,0	58,7	18,4	12,4	,5
33. Kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	Frekans	19	50	68	49	15
	Yüzde	9,5	24,9	33,8	24,4	7,5
34. Kurumum benim sadakatimi hak ediyor.	Frekans	27	58	83	22	11

	Yüzde	13,4	28,9	41,3	10,9	5,5
35. Kurumumdaki insanlara karşı yükümlülük hissetmediğim için işyerimden şu anda ayrılmam.	Frekans	15	55	76	44	11
	Yüzde	7,5	27,4	37,8	21,9	5,5
36. Kurumuma çok şey borçluyum.	Frekans	22	76	65	28	10
	Yüzde	10,9	37,8	32,3	13,9	5,0

Örgütsel bağlılık konusu örgüt kültürüyle açıklanabilir bir konudur. Bu çalışmada örgüt kültürünün yanı sıra örgütsel bağlılık da sorgulanmıştır. Bu sebeple ölçekte yer alan ifadelerin yarısı örgütsel bağlılıkla ilgilidir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili katılımcıların ifadelerine verdikleri cevaplar temel irdeleme alanını oluşturmaktadır. Sırasıyla baktığımızda kurumun problemlerini kendi problemi gibi hissetme davranışı öne çıkmaktadır. Bu örgütsel bağlılığın birincil etmenlerinden biri olmakla birlikte yapılan araştırmada katılımcıların %60,7'si çalıştıkları kurumun problemlerini kendi problemleriymiş gibi hissettiklerini (ifade 20) belirtmişlerdir. Bu durum örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen ve arttıran bir durumdur. Yine kendini çalıştığı kurumun bir parçası hisseden katılımcıların oranı yüksektir. Katılımcıların %51,2'si “Kendimi kurumun bir parçası olarak hissetmiyorum” (ifade 21) ifadesine olumsuz yanıt vermişlerdir.

Kurumun işgörenler için olumlu bir anlam atfetmesi, ona bağlılıkla mümkündür. Nitekim kurumun çalışana özel gelmesi, çalışanın kendini kurumda var etmesi olanaklı bir durumdur. Yapılan araştırmada katılımcıların 67,2'si kurumun kendisi için özel bir anlam taşıdığını ifade etmişlerdir (ifade 23).

Çalışanların kurumdan ayrılma kararları, kurum ile ilgili düşüncelerinin en belirleyici yönünü oluşturur. Yapılan araştırmada katılımcıların %68,7'si “benim için avantajlı olsa da kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum” (ifade 32) cevabını vermişlerdir.

3.6.4. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)

Bir çalışmadaki bir veya daha fazla değişkenin birbirleriyle aralarında ilişki olup olmadığını ölçen teste korelasyon analizi denir. Bu çalışmada korelasyon analizini kullanmamızın nedeni, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğunu öğrenmek amaçlıdır.

Çalışmamızda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin olup olmadığını anlamak için korelasyon analizlerinden olan %0,01 anlamlılık düzeyinde Pearson Correlation kullanılmıştır. Analizin sonuçları aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 6
Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		Örgütsel Bağlılık	Örgüt Kültürü
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	1	,560**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	201	201
Örgüt Kültürü	Pearson Correlation	,560**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	201	201

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Analiz sonuçlarını incelediğimizde çıkan sonuç;

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında 0,560 oranında *pozitif yönde anlamlı bir ilişki* vardır. Dolayısıyla Hipotez 1, H_0 reddedilmiştir. Bu durumda örgüt kültürü benimsedikçe örgütsel bağlılığın oluştuğunu söylemek gerekmektedir. Bu durumda kurum çalışanlarının örgüt kültürünü benimsemeleri yönünde çalışmaların yapılması, beraberinde örgütsel bağlılığı getirecektir.

3.6.5. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi)

Regresyon analizi genel olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkilerin test edilmesini sağlayan analizdir. Bu çalışmada “örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ne olduğuna” dair sonuçları elde edebilmek amacıyla SPSS programı aracılığıyla Regresyon analizine başvuruldu.

Analizimizde literatür çalışmamıza dayanarak bağımlı değişkenimiz “örgütsel bağlılık”, bağımsız değişkenimiz ise “örgüt kültürü” olarak belirlendi. Analiz sonuçları tablodaki gibidir:

Tablo 7

Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,751	,109		16,040	,000
Örgüt Kültürü	,373	,039	,560	9,533	,000

a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık

Regresyon analizi sonucu incelendiğinde; örgüt kültürünün örgütsel bağlılığın oluşması üzerinde 0,373 oranla *anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu* görülmektedir.

3.6.6. Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Algıları ve Cinsiyetleri Arasındaki Bağımsız t-Testi

Tablo 8

Örgütsel Bağlılık ile Örgüt Kültürü Algıları ve Cinsiyet ile İlgili t-Testi

Grup İstatistikleri						
	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ort.	Sig. (2-tailed)
Örgütsel Bağlılık	Kadın	120	2,7324	,50296	,04591	,461
	Erkek	81	2,7720	,58012	,06446	
Örgüt Kültürü	Kadın	120	2,6356	,81037	,07398	,607
	Erkek	81	2,7209	,78949	,08772	

Tablodaki sonuçlar çalışanların cinsiyetlerinin onların örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını göstermektedir. Bu durumda katılımcıların cinsiyetinin örgütsel bağlılığın oluşmasında veya ortadan kalkmasında önemli bir faktör olmadığı tespit edilmiştir (sig. 2-tailed 0,461 > 0,05). Aynı durum örgüt kültürü için de geçerlidir. Sonuçlara bakıldığında işgörenlerin cinsiyetlerinin örgüt kültürünün oluşmasında herhangi bir anlamlı farklılık yaratmadığı görülmektedir (sig. 2-tailed 0,607 > 0,05).

3.6.7. Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü algıları ve Medeni Durumları Arasındaki Bağımsız t-Testi

Tablo 9

Örgütsel Bağlılık ile Örgüt Algısı ve Medeni Durum Arasındaki Bağımsız t-Testi

Grup İstatistikleri						
	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ort.	Sig. (2-tailed)
Örgütsel Bağlılık	Evli	100	2,7412	,51668	,05167	,851
	Bekar	101	2,7554	,55374	,05510	
Örgüt Kültürü	Evli	100	2,6739	,80091	,08009	,945
	Bekar	101	2,6661	,80533	,08013	

İşgörenlerin evli ya da bekar olma durumları yapılan bağımsız t-testine dayanarak örgütsel bağlılık (sig. 2-tailed 0,851 > 0,05) ve örgüt kültürü (sig. 2-tailed 0,945 > 0,05) üzerinde herhangi bir anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir. %95 güven aralığında yapılan teste göre işgörenlerin medeni durumunun örgüt kültüründe ve var olan örgütsel bağlılığın oluşmasında değerlendirilebilir bir faktör olmadığı; çalışanların örgüt kültürünü benimseme ve örgütsel bağlılığa entegre olma konusunda evli veya bekar olmalarının herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

3.6.8. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürünün Yaş Faktörü Etrafında İncelenmesi (Anova Testi)

Tablo 10

Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürünün Yaş Faktörü ile İlişkisi

Boyutlar	Yaş Değişkeni	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ort.	Sig.
Örgütsel Bağlılık	18-24 yaş aralığında	8	2,7868	,37854	,13383	,219
	25-34 yaş aralığında	150	2,7102	,52006	,04246	
	35-44 yaş aralığında	35	2,9176	,64235	,10858	
	45-54 yaş aralığında	8	2,6838	,26853	,09494	
	Total	201	2,7483	,53433	,03769	
Örgüt Kültürü	18-24 yaş aralığında	8	2,4167	,59540	,21050	,764
	25-34 yaş aralığında	150	2,6800	,80810	,06598	
	35-44 yaş aralığında	35	2,7159	,88713	,14995	
	45-54 yaş aralığında	8	2,5347	,39164	,13847	
	Total	201	2,6700	,80113	,05651	

İşgörenlerin yaş faktörü çerçevesinde örgüt kültürü algısına bakıldığında katılımcıların yaşları ile ($p=0,764>0,05$) örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Yine örgütsel bağlılık açısından ($p=0,219>0,05$) bakıldığında çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

3.6.9. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürünün Eğitim Faktörü Etrafında İncelenmesi (Anova Testi)

Tablo 11

Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürünün Eğitim Faktörü ile İlişkisi

Boyutlar	Eğitim Değişkeni	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ort.	Sig.
Örgütsel Bağlılık	İlkokul mezunu	1	2,7059			,093
	Ortaokul mezunu	6	2,7157	,31219	,12745	
	Lise mezunu	15	2,9647	,47675	,12310	
	Önlisans mezunu	7	2,7983	,22998	,08693	
	Lisans mezunu	149	2,6877	,54318	,04450	
	Yüksek Lisans ve üstü	23	2,9949	,55492	,11571	
	Total	201	2,7483	,53433	,03769	
Örgüt Kültürü	İlkokul mezunu	1	3,2778			,005
	Ortaokul mezunu	6	2,0185	,43414	,17724	
	Lise mezunu	15	2,5296	,63755	,16461	
	Önlisans mezunu	7	2,4444	,65969	,24934	
	Lisans mezunu	149	2,6331	,81527	,06679	
	Yüksek Lisans ve üstü	23	3,2126	,68117	,14203	
	Total	201	2,6700	,80113	,05651	

İşgörenlerin eğitim faktörü çerçevesinde örgüt kültürlerine baktığımızda örgüt kültürü düzeyi en yüksek grubun *İlkokul Mezunu*¹ (3,2778); ikinci en yüksek grubun *yüksek lisans ve üzeri mezunları* (3,2126); en düşük grubun ise *Ortaokul mezunu* olan kişilerden (2,0185) olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra F Testi sonucuna göre anlamlılık değeri $p=0,005<0,05$ bulunmuş, dolayısıyla çalışanların örgüt kültürü algısının eğitime göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmüştür.

Yine örgütsel bağlılık açısından baktığımızda ($p=0,093>0,05$) çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitime göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

¹Üst/alt sayılarla analizler yapıldığında ve herhangi birinde İlkokul mezunu çıktığında (1 işgören ile görüşüldüğünden), kendisinden önceki ve sonraki oranlara/sayılar da bakılmaktadır.

3.6.10. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürünün Çalışma Süresi Faktörü Etrafında İncelenmesi (Anova Testi)

Tablo 12

Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürünün Çalışma Süresi ile İlişkisi

Boyutlar	Eğitim Değişkeni	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ort.	Sig.
Örgütsel Bağlılık	0-5 yıl	115	2,7719	,50567	,04715	,676
	6-10 yıl	63	2,7348	,62743	,07905	
	10 yıl ve üstü	23	2,6675	,38842	,08099	
	Total	201	2,7483	,53433	,03769	
Örgüt Kültürü	0-5 yıl	115	2,6971	,72541	,06764	,740
	6-10 yıl	63	2,6623	,96645	,12176	
	10 yıl ve üstü	23	2,5556	,67669	,14110	
	Total	201	2,6700	,80113	,05651	

İşgörenlerin çalışma süresi faktörü çerçevesinde örgüt kültürü algısına baktığımızda ($p=0,740>0,05$) çalışanların örgüt kültürü algısının çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

Örgütsel bağlılık açısından baktığımızda ($p=0,676>0,05$) çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

3.6.11. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürünün Gelir Durumu Faktörü Etrafında İncelenmesi (Anova Testi)

Tablo 13

Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürünün Gelir Durumu ile İlişkisi

Boyutlar	Eğitim Değişkeni	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ort.	Sig.
Örgütsel Bağlılık	1001-1500 TL arası	13	2,8597	,41284	,11450	,280
	1501-2000 TL arası	56	2,7153	,46761	,06249	
	2001- 2500 TL arası	50	2,6471	,55969	,07915	
	2500 TL ve üstü	82	2,8149	,57287	,06326	
	Total	201	2,7483	,53433	,03769	
Örgüt Kültürü	1001-1500 TL arası	13	2,2821	,49246	,13659	,009
	1501-2000 TL arası	56	2,5506	,78097	,10436	
	2001- 2500 TL arası	50	2,5500	,92516	,13084	
	2500 TL ve üstü	82	2,8862	,72572	,08014	
	Total	201	2,6700	,80113	,05651	

İşgörenlerin gelir faktörü çerçevesinde örgüt kültürü algısına baktığımızda ($p=0,009 < 0,05$) bulunmuş, dolayısıyla çalışanların örgütsel kültür düzeylerinin gelire göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür.

Örgütsel bağlılık açısından baktığımızda ise ($p=0,280 > 0,05$) bulunmuş, dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Demografik özellikler ile örgüt kültürü algısı ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan t Testi ve Anova sonuçlarına göre eğitim durumu ve gelir düzeyi demografik faktörleri ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Dolayısıyla Hipotez 2 H_0 reddedilmiştir. Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısıyla Hipotez 3 H_0 kabul edilmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmeler küreselleşmenin etkileri ile günümüzde hayatta kalmak ve her geçen gün yeni ve güçlü rakiplerin girmesiyle hızlı bir şekilde azalan pazar paylarını olduğu seviyelerinde tutmak ya da arttırabilmek için, devamlı bir rekabet içerisindeyler. Yapılan her iş, büyük bir rekabetin içerisinde yer almaktadır. Yüksek oranlarda pazar paylarının alındığı fırsatlar neredeyse yok denecek kadar azalmış durumdadır. Örgütlerin başarıya odaklı bir vizyona sahip olabilmelerinde yine örgütlerin can damarı olan insan faktörünü ve önemini kavraması günümüzde tüm zamanlardan daha fazla önem arz etmektedir. Bu açıdan çalışanların verimlilikleri örgütün başarısının önemli bir parçası olacağından örgütsel bağlılık ölçülerini geliştirebilecek güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Çağımızda, çok uluslu işletmelerin kurulması ve birbirlerinden çok farklı kültürel ortamlarda iş yapma zorunluluğunun oluşmasıyla birlikte, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konuları örgüt yönetimlerinde stratejik önemde bir faktör olarak yerini almıştır. Örgüt kültürü, bir örgütü şekillendiren, rakipleri arasında kolayca fark edilme fırsatı sunabilecek önemli bir etkidir. Farklı kültürlerden bir araya gelmiş insanların toplandığı kurumlar olarak örgütler örgüt kültürünün önemini anlaşıması ve örgütlerde insana değer ve önem verilmesinin sağlanması konularında önemli misyona sahiptirler. Örgütlerin kuruluş amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri, faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabilmeleri ve hedef odaklı çalışabilmeleri açısından işlerlik kazandıracakları plan, program, politika, strateji, çalışma ilkeleri, kurallar, roller ve geleneklerinden oluşmuş destekleyici unsurlarla birlikte bir kültürel kimlik sahibi olmaları ve bunu işgörenlerine benimsetmeleri önemli bir gerekliliktir. Bu durum oluştuğunda örgüt kültürü, işletmeleri diğer örgütlerden pozitif farklılaştırarak, kendine özgü bir kimlik statüsü kazandıran kültürel unsurların tümünü ifade etmesi ve işgörenlerin benlik duygularının gelişip güçlenmesi ile örgüt içinde bütünlük sağlayacaktır. Güçlü temellere sahip olan bir örgüt kültürü ile bağlılık seviyeleri yükseltilmiş insanların oluşturduğu bir organizasyonun başarı oranı hiç şüphe yok ki diğer örgütlere oranla önemli ölçüde yüksek olacaktır.

Finans sektörünün lokomotiflerinden olan bankalar da bünyeleri içinde birer örgüt niteliğinde olup belirlenmiş yasal çerçeveler içerisinde belli amaçları yerine getirmek üzere kurulmuş, yoğun rekabet koşullarında hareket eden, tamamı ile hedef odaklı

örgütlerdir. Bankacılık her ne kadar değişime açık ve bu değişimlerin en hızlı yaşandığı bir sektör olarak nitelendirilmişse de, bu sektör işgörenlerinin kültür özelliklerinde de bu şekilde hızlı değişimler yaşanabileceği ya da işgörenlerin de kendilerini hızlı bir biçimde bu değişimlere uyumlayabileceği anlamına gelmemektedir. Bankacılık sektöründe, yönetim ve çalışma şartlarını kendi yapısına özgün çalışma yapısı içinde şekillendirmektedir. Özel bankalar bir taraftan uluslararası birleşmelere bağlı olarak küresel rekabeti daha sert ve net hissederken, kamu bankaları rekabet gereği uygulama ve açılım sergilemeye çalışmakla kamunun alışlagelmiş yapısının gereği bürokrasi ile mücadele etmektedir. Tüm bunlara ek olarak kamu bankalarının özelleşme çalışmalarının gündeme gelmesi, yapısal farklılıkların oluşması hatta yabancı ortakların Türkiye bankalarında pay sahibi olmaya başlaması bu ortamda çalışan işgörenlerin sürekli bir uyumlanma problemi yaşamalarına neden olmaktadır. Bankaların esasen ürünlerinin tanıtımını sağlayıp, onu pazarlayan, kullanımını takip edip raporlayan özetle yeni müşteri kazanımı, mevcutların devamı, tutundurması ve en önemlisi müşteri sadakat-bağlılığını oluşturan unsur çalışanlardır. Bu açıdan bakıldığında müşterinin herhangi bir bankayı ve ürünlerini kullanmasında çalışanlarının katkısı büyüktür. Tüm koşullarda „insan“ faktörü önemi yadsınamaz bir etken olduğu için, bankacılık sektöründe de rekabetin değişmez halkasının „işgörenler“ olduğu yadsınamayacak gerçeği oluşturmaktadır. Tam da bu manada kültür ve bağlılık terimlerinin hizmet sektörünün en aktif parçalarından olan bankalar için de ciddi manada önem ifade etmektedir. Bu çalışmanın konusu, finans sektörünün yapıtaşlarından bankacılık sektöründeki örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin analizini yapmaktır. Örgüt kültürü faktörlerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Çalışma evreni olarak İstanbul ilinin seçildiği bu araştırmada bir bankanın 201 çalışana çevrimiçi anket yolu ile ulaşılmış olup, bunun sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve etkileşim incelenmiş, bu kavramlar arasındaki ilişkinin boyutları ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi irdelenmeye çalışılmıştır.

Çalışma kapsamında örgüt kültürünün örgütsel bağlılığın oluşması üzerinde 0,373 oranla anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir. Bağlılık üzerine pozitif etkisi bulunan başka bir ifade ile bağlılığı arttıran faktörlerin, bireylerin algıladıkları örgütsel destek, işe ilişkin faktörler, örgütle birey arasında gerçekleşen psikolojik sözleşme, örgütsel birlik ve beraberliğe dayanan örgütsel bağdaşım algısı, işgörenin

örgütteki rolüne ilişkin unsurlar, örgüt yönetiminin herkese eşit olanak ve imkân tanınması yönünde algılanan örgütsel adalet, örgütsel ödülleri, yönetimin insan kaynakları politikası ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla İstanbul şubelerinde çalışan banka işgöreninin bu faktörler ile ilgili örgüt kültürü algı düzeyi yüksek olduğundan örgütsel bağlılıklarının da bu faktörler çerçevesinde pozitif düzeyde etkilendiği ifade edilebilecektir. Bu sonuç da bankanın İstanbul ilinde faaliyet gösteren şubeler çalışanlarının benzer örgüt kültürü faktörleri sonucunda örgütsel bağlılık gösterdikleri olarak açıklanabilecektir.

Elde edilen veriler ve yorumlanan analiz bulgularına göre, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu yönündeki ana hipotezimizin kabul edildiğini görmekteyiz. Banka işgörenlerinin örgüt kültürü algılarının örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği sonucundan hareketle, güçlü ve istikrarlı bir örgüt kültürü yapısına sahip örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını da aynı yönde pozitif olarak etkileyebileceği sonucuna varılmıştır.

Örgüt tarafından güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması ve işgörelere bu güçlü örgüt kültürünün benimsetilmesi sonucunda, motivasyon, verimlilik ve başarının artacağı bir gerçektir. Örgüt kültürünün güçlendirilmesi için iletişimin, sosyal ilişkilerin, ekip çalışmasının sağlanması gerekmektedir. Bu aşamalarda en büyük çaba örgüt üst yönetimlerine ve alt basamaktaki yöneticilere düşmektedir. İşgörelerin örgüt içinde yaptıkları işin öncelikle kendileri daha sonra da örgüt ve toplum için önemli olduğunun hissettirilmesi gerekmektedir. Örgütte kültürel denetimin esnek olması, çalışanların çıkarlarının gözetildiği ve onlara çalışandan önce bir birey olarak değer verildiği örgüt kültürünün ortaya çıkarılması, değişen dünya şartları ve ihtiyaçlara göre örgüt kültürünün gelişimi ve değişmesi yönünde çalışmalarda bulunması ve işgörelere arasında uyum ve anlayışın yer aldığı huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı yaratılması örgüt-işgörelere uyumunun oluşması ve devamlılığı konusunda önemli katkı ve avantajlarda bulunacaktır.

Finans sektörünün lokomotifleri olan Bankacılık sektörü, küreselleşmenin ve liberal ekonominin karşı koyulmaz etkilerini farklı sektörlerle göre daha etkin ve hızlı bir biçimde yaşaması, dönüşüm, değişim ve gelişimlere daha açık olması, çalışma alanı anlamında baskıcı, stresli ve hızlı bir sirkülasyon içermesi nedenleriyle örgüt kültürü

muhafazasının ve örgütsel bağlılığın sağlanmasının mutlak zorunlu ve gerekli olduğu alanlardandır. Bu sebeple bankacılık sektörüne ilişkin işgören sirkülasyonunun azalması ve örgütsel bağlılığın artması yönünde banka yönetimlerine şu önerilerde bulunmaktadır:

- İlk iş tecrübesi yani yeni işe başlayanların iş odaklı çalışmalarını desteklemek, onlara özgüven ve motivasyon aşılamakla birlikte gelişimlerini hızlandırmak gerekmektedir. Okul hayatı sonrası iş dünyası ile yeni tanışan ve bu anlamda ciddi heyecan hisseden gençlerimizin istihdam olanağı yüksek olan bankalarda işe başlaması onların için büyük bir adım olurken baştaki heyecanlarının örgüt tarafından doğru kullanılması durumunda da mutlaka örgüt için de büyük adımlar atılmasına yol açacaktır. Bu paralelde yeni işe başlamış personelin kişisel gelişiminin artması, özgüveninin yükselmesi ve de mevzuata yönelik gelişmeleri takip edebilmesi açısından sürekli olarak eğitimlerle desteklenmesi önemlidir.
- Ödül mekanizmalarını sürekli işler halde tutarak işgörenleri sık sık ödüllendirmelidir. Ödül sistemi belirli bir süredir bankada istidam edilen personelin motivasyonunu arttırmada etkili bir yöntem olmaktadır. Bu nedenle, kişisel başarıların ödülleriyle desteklenmesi gerekmektedir. Ödül, yalnızca maddi getir olarak algılanmamalıdır. Kişinin başarısının takdir edilmesi, kariyer yollarına ilişkin değişiklik sağlanması veya belli başlı projelere yönlendirilmesi de ödül mekanizması olarak değerlendirilebilecektir.
- İşgörenlerin maddi ihtiyaçlarını giderip hayatlarını devam ettirmek için önceden belirlenen bir ücret karşılığı iş hayatına girdikleri düşünüldüğünde banka yönetiminin öncelikle bu önkoşulu sağlaması beklenmektedir. Günümüzde, işsizliğin arttığı ve rekabetin ciddi anlamda hız kazandığı bir toplumda ücret unsurunun bir tehdit unsuru olarak kullanılmaması gerekmektedir. Banka yönetimine bu konuda düşen en büyük görev, piyasa araştırmasının özenli bir şekilde yapılarak ücret politikasının belirlenmesi ve bu uygulamalarda keyfiyete yer vermemesidir.
- Personel devir hızının azalması adına da banka yönetimini öncelikle örgütsel adalet algısını hissettirmesi, sözleşme koşullarına uyması ve kariyer planlamalarını yerinde ve zamanında gerçekleştirmesi önerilmektedir. Karşılıklı

güven esasına dayanan bir ilişki de kuşkuların ortadan kalkması daha verimli bir iş hayatının oluşmasına yol açacaktır.

- Örgütsel bağlılığın “örgütsel bağımlılık” yaratmamasına dikkat edilmelidir. Özellikle ileri yaş grubundaki çalışanlarda gözlenen bu durum kişinin bu iş muhtaç olması ve kişisel anlamda da kendini güçsüz hissetmesinden kaynaklanmaktadır. Ancak “bağlılık” yerine “bağımlılık” hissi içinde olan çalışan, hem kendisi hem de banka açısından verimli olmaktan uzak olacaktır. Bunun en belirgin nedeni ise, bankadan hiçbir beklentisi olmadan çalışan kimsenin bireysel anlamda da beklentisiz olması ve buna paralel olarak çalışmasıdır. Banka yönetiminin çalışanlarını çok iyi tanması, işgörenlerin yetenek ve becerilerine uygun birimlerde görevlendirilmesi ve hatta örgüt içindeki bağımlılık duygusunu yaşatmamak adına rotasyon uygulamasına geçilmesi önerilmektedir. Bu durum hem standartlaşma ve monotonlaşmayı oradan kaldıracak hem de öğrenme ve eğitilme sürecinin devamına yol açacaktır.
- Etkin işleyen ve takip edilen bir "Öneri Sistemi " oluşturulup, bir kurum kültürü gibi görülmeli. Bu şekilde hem verimlilik artacak, hem gelir. Ayrıca fikir ve önerileri ile ilgili yapılan geri bildirimler işgörenin kendisini değerli hissetmesine neden olacaktır.
- Aşırı hedef baskısı, ulaşılması zor ve yıpratıcı olan, ulaşıldığında daha fazlası istenen hedefler işgörende örgüte ve yapılan işe olumsuz düşünce ve tepkiler oluşturarak verim ve kaliteyi düşürüyor. Dolayısı ile verilen hedefler makul ve gerçeğe yakın olmalıdır.
- Mesai - çalışma saatlerindeki belirsizlikler ortadan kaldırılmalı.

Gelecek ve elbette günümüzde yoğun, yorucu, yıkıcı, yıpratıcı, sert, rekabet koşullarında bankaların başarıya ulaşması, karlılıklarını arttırması ve sektörün açık ara önde liderlerinden biri haline gelmeleri kalıcı sürdürülebilmelerini sağlayacak faktörlerinden yadsınamayacak en önemli değer olan işgörenlerine yönelik yukarıda önerilen çalışma, araştırma ve uygulamalarda bulunmaları, yalnızca kurum kültürünü güçlendirip, sağlamlaştırmakla kalmayacak, güçlü bir bağlılık hisseden çalışanların yine güçlü bir örgüt, bir banka oluşturulmasına büyük önemde katkı sağlayan pay sahiplerinin en başında yer almalarını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Sürelî Yayınlar

Akar, C. ve Yıldırım, Y. T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10.2, 97-113.

Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. 2, 203-215.

Berberoğlu, G. N. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8.1-2, 153-161.

Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20.2, 95-108

Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Sin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal – Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri Ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6.1, 35-51.

CEYLAN, Adnan ve Pınar Belkıs Şenyüz (2003),“Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, Yönetim Dergisi, Cilt:14, Sayı:44, 57–62.

Doğan, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29, 37-61.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*. 2.1, 37-56.

Gül, H. ve Oktay, E. (2005). Demografik Değişkenlerin Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılıkla İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*. 20.229, 65-83.

Gürçay, C. (1994). Verimlilik + Kültür = Verimlilik Kültürü, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9.2, 211-224.

- Güven, M., Bakan, I. ve Yeşil, S., (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*. 12.1, 127-151.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21.1, 119-135.
- Karcıoğlu, F. ve Timuroğlu, M. K. (2004). Örgüt Kültürü ve Liderlik. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 18.1-2, 319-338.
- Kırel, Ç. (1989). Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler. *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7.1, 349-367.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8.28, 200–211.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20.1, 291-317.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*. 7.1, 219-242.
- Özdevecioğlu, M. (2003): Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18.2, 113-130.
- Polat, M. M. ve C. H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 25.1, 153-170.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*. 7.2, 613-628.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2, 17-36.
- Sağlam Arı, G. ve Çınar Bal, E. (2008) Tükenmişlik Kavramı: Birey Ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim Ve Ekonomi*. 1.1, 131–148.

TINAR, Mustafa Yaşar (1997), “Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:12, Sayı:1, 1-15.

Tuztaş, T. (2005). Kültür ve İdeal Kültür II. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2, 34-46.

Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9.3, 114-129.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14.1, 395-412.

Kitaplar

Akıncı Vural, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. 1. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.

Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar*. 3. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi

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

Baltaş, Z. (2004). *Sağlık Psikolojisi Halk Sağlığında Davranış Bilimleri*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bahar, H. İ. (2005). *Sosyoloji*. Ankara: Siyasal Yayınevi.

Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Sevinç Matbaa.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

ÇAKINBERK, Arzu Karaca, Derin Neslihan ve Turan Demirel Erkan (2011), *Vizyonel Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık*, Asitan Yayıncılık, Sivas.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. 1. Basım, İstanbul: Beta Basım.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.
- Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Yay., İstanbul, 2001.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 8. Basım. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım. 9.Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi*. 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- ERKMEN, Turhan (2010), *Örgüt Kültürü*, Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Ve Performansa Etkisi*, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Güney, S. (2015). *Davranış Bilimleri*. 9. Baskı. İstanbul: Nobel Yayın.
- Güvenç, B. (1989). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- İçli, G. (2002). *Sosyolojiye Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kösoğlu, N. (2013). *Milli Kültür ve Kimlik*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Odabaşı, Y. (1986). *Tüketici Davranışı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Ozankaya, Ö. (Ed.). (1983). *Davranış Bilimlerine Giriş*. 2. Baskı. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özdevecioğlu, M. (1995). Organizasyon Kültürü. M. Özel (Ed.). *Stratejik Yönetim ve Liderlik* içinde. 2. Baskı. İstanbul: İz Yayınları, 2002, 120-127.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1998). *Örgütsel Davranış*. 3. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Silah, M. (2000). *Sosyal Psikoloji*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık Ve İşe Bağlılık*, Ankara: Barış Platin Kitabevi.

ÜNAL, Mesud (2012a). Geert Hendrik Hofstede (1928-.....). Livvarçin, Ömer ve Dilek Kurt (Ed.). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori* içinde. 2. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 129-138. İstanbul

Vural, Z. B. (2003). *Kurum Kültürü. İletişim Yayınları*. İstanbul.

Tezler

Çetin Gürkan, G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi.

Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dağdemir, A. (2008). *Kurum Kimliği Ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki, Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması. Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Gürkan, Ç. G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgüt İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Trakya Üniversitesi.

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

KELEŞ, Hatice, Çelik Necla (2006), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Konuk, M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi, Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Korkmaz, A. (2009). İnşaat Sektöründe Lisans Eğitimi Ve Sonrasında Mesleki Kültürlerin Karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı.

Kurt, T. (2010). Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Polat, E. (2003). Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahinyan, Melissa (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sert, S. (2010). Katılım ve Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

İnternet Kaynakları

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59, 125-139) <http://Dergi.Sayistay.Gov.Tr/İcerik/Der59m6.Pdf> (24 Nisan 2016)

Gül, H. (2012). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*. 2.1, 37-56. <http://onlinedergi.com/eab/arsiv/arama.aspx>. (22 Nisan 2016)

Terzi, A. R. ve Türker, K. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi. 166, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/index3-kurt.htm,22.04.2016> (19 Şubat 2016)

Zeytinoglu, G. (2006). home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ppt/kultur.ppt (19 Nisan 2016)



EKLER

Ek 1 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Anketi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Sayın Bay/Bayan; bu anket örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmaya yönelik akademik bir çalışmada kullanılmak üzere yapılmaktadır. Sizler de aşağıdaki sorulara yanıt vererek bu çalışmaya katkıda bulunabilirsiniz. **Ankete isim kesinlikle yazılmayacaktır.** Bu konuda göstermiş olduğunuz ilgi alakadan dolayı teşekkür eder, geçmiş olsun dilekelerimizi sunarız.

ŞERİFE ULUTÜRK

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz Kadın Erkek
2. Yaşınız 18-24
 25-34
 35-44
 45-54
 55-64
 65 ve üstü
3. Medeni Durumunuz Evli Bekar
4. Eğitim Düzeyiniz İlkokul mezunu
 Ortaokul mezunu
 Lise mezunu
 Ön lisans mezunu (2 yıllık)
 Lisans mezunu (4 yıllık)
 Yüksek Lisans ve üstü

5. Aylık toplam geliriniz

- 500-1000 TL arası
- 1001-1500 TL arası
- 1501-2000 TL arası
- 2001- 2500 TL arası
- 2500 TL ve üstü

6. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

- 0-5 yıl
- 6-10 yıl
- 10 yıl ve üstü

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Çalıştığım kurumda işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından çok iyi bilinir.					
2. Çalıştığım kurumda kurumun amaçları, kuralları, inançları bütün işgörenler tarafından benimsenmektedir.					
3. Çalıştığım kurumda işgörenler arasında güçlü bir iletişim vardır.					
4. Çalıştığım kurumda kurumun geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar kuruma yeni katılan işgörenler tarafından bilinir.					
5. Çalıştığım kurumda işgörenler birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilir.					
6. Çalıştığım kurumda işgörenler aile ferdi gibi görülür.					
7. Çalıştığım kurumda işgörenlerin takım ruhu içinde çalışmaları teşvik edilir.					
8. Çalıştığım kurumda, işgörenlerle birlikte karar verme yaklaşımı esas alınır					
9. Çalıştığım kurumda yeni yaklaşım ve fikirler, değişim teşvik edilir.					
10. Çalıştığım kurum yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir.					
11. Çalıştığım kurumda işgörenler yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir.					
12. Çalıştığım kurumda işgörenlerin kariyerlerinde gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.					
13. Çalıştığım kurumda işgörenlerin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır..					
14. Çalıştığım kurumda orta düzeyde risk yüklenmede işgörelere inisiyatif tanınır.					
13. Çalıştığım kurumda işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilir.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
15. Çalıştığım kurum bağımsız olarak karar alabilme ve hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verir.					
16. Çalıştığım kurumda işgörenlerin yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir.					
17. Çalıştığım kurumda yönetim eleştiriyeye açıktır.					
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
19. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
20. Kurumumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum					
21. Kendimi kurumun bir parçası olarak hissetmiyorum.					
22. Duygusal olarak kendimi bu kuruma bağlı hissetmiyorum.					
23. Kurumum benim için özel bir anlam taşır.					
24. Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
25. İstesem bile şu an işimden ayrılmam benim için zor olur.					
26. Eğer şu an işimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımdaki her şey çok kesintiye uğrayabilir.					
27. Şu an bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için istekten çok bir zorunluluktur.					
28. İşimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim var.					
29. Bu kurumdan ayrılamama nedenlerimden biri de uygun alternatiflerin yokluğudur.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
30. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden biri, başka bir kurumda, burada sahip olduğum kazançları elde edemeyebileceğim düşüncesidir.					
31. Kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir yükümlülük hissetmiyorum.					
32. Benim için avantajlı olsa da kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
33. Kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					
34. Kurumum benim sadakatimi hak ediyor.					
35. Kurumumdaki insanlara karşı yükümlülük hissetmediğim için işyerimden şu anda ayrılmam.					
36. Kurumuma çok şey borçluyum.					

ÖZGEÇMİŞ

Şerife ULUTÜRK, Niğde Üniversitesi Bor Meslek Yüksekokulu Endüstriyel Elektronik bölümü ve Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat bölümünden mezun olmuştur. Finans ve müşteri ilişkileri konularında farklı eğitimlere katılarak çeşitli sertifikalarla akademik eğitimini pekiştirmiştir. İş hayatına, staj döneminin devamında aynı çok uluslu şirkette farklı departmanlarda görev alarak başlamıştır. Çalışmalarına halen finans sektöründe devam etmektedir.

