

T.C.

OKAN ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS BİTİRME PROJESİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN HEMŞİRELERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME:
ANTALYA EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ
ÖRNEĞİ**

Aysun KARANLIK

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Neşe ÇAPRAZ

İSTANBUL, 2014

T.C.

OKAN ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS BİTİRME PROJESİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN HEMŞİRELERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME:
ANTALYA EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ
ÖRNEĞİ**

Aysun KARANLIK

122009448

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Neşe ÇAPRAZ

İSTANBUL, 2014



PROJE ONAYI

T.C
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
Y Ü K S E K L İ S A N S
T E Z O N A Y I

Adı ve Soyadı : Aysun Karanlık Öğrenci No : 122009448
Anabilim/Bilim Dalı: Sağlık Yönetimi Tez Savunma Tarihi : 10.11.2014
Danışman : Yrd. Doç.Dr. Neşe Çapraz Tez Savunma Saati :15.30

Tez Konusu : Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme: Antalya Eğitim Araştırma Hastanesi Örneği

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 33.Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULU 'ne OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
Yrd. Doç. Dr. Neşe Çapraz		Kabul
Yrd. Doç. Dr. Onur Yazar		Kabul
Yrd. Doç. Dr. Yıldırım B. Gülhan		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
Yrd. Doç. Dr. Erdinç Ünal		

ÖZET

Bu çalışmada toplum kültürü temelinde şekillenen örgüt kültürünün, örgütsel bağlılığa etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Örgüt kültürünü ortaya koyarken, Hofstede (1984)'ın Kültürel Boyut Modeli'nden, örgütsel bağlılık boyutlarını ortaya koyarken ise Allen ve Meyer (1991)'in örgütsel bağlılık boyutları modelinden yararlanılmıştır. Araştırmanın yöntem kısmında Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapmakta olan 260 hemşireyle bir alan araştırması yürütülmüştür. Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgulara göre Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapmakta olan hemşirelerin güç mesafesi yüksek, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek, ortaklaşa davranışçı ve dışil boyuta eğilimleri daha fazladır. Araştırma sonucunda Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapmakta olan hemşirelerde örgütsel bağlılık unsurlarından “devamlılık” ve “normatif bağlılık” öne çıkmıştır. Araştırmanın literatür kısmıyla ve konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalarla paralel olarak, yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın, devamlılık ve normatif bağlılığı arttırdığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgütsel Bağlılık, Hofstede'in Kültürel Boyutlar Modeli.

ABSTRACT

AN EVALUATION ON THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE TO THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE STUDY OF ANTALYA TRAINING AND RESEARCH HOSPITAL

In this study it is aimed to reveal the effects of the organizational culture formed in the base of the social culture to organizational commitment. To explain the organizational culture Hofstede (1984)'s Cultural Dimensions Model, to explain the organizational commitment Allen ve Meyer (1991)'s organizational commitment dimensions model have been used. In the method part of the study there is a field research has been conducted with 260 nurses who work for Antalya Training and Research Hospital. According to the findings got from data analyse, the nurses who work for Antalya Training and Research Hospital have got high level of power distance and uncertainty avoidance and their tendency is to collectivism and femininity. As the results of the study continuance and normative commitment have come into prominence for the nurses who work for Antalya Training and Research Hospital. Consistent with the other studies about this subject and the literature section of the study, it has been found that high level of power distance and uncertainty avoidance, increase the continuance and normative commitment.

Keywords: Culture, Organizational commitment, Hofstede's Cultural Dimensions Model.

ÖNSÖZ

Örgüt kültürü örgütün tarihsel gelişim sürecinde o güne kadar olan birikimlerini yansıtır. Örgütsel bağlılık ise çalışanın örgüt ile bütünleşerek örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve örgütte çalışmayı devam ettirme arzusudur. Bu çalışmada Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan hemşirelerin örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın amacı, Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılıkları ile örgüt kültürü arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı Hofstede'in örgüt kültürü boyutları ve Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeği temelinde araştırılmasıdır. Böylece hem hemşirelerin örgütsel bağlılık dereceleri ortaya konulacak, aynı zamanda örgüt içinde hakim olan havanın yani örgüt kültürünün örgütsel bağlılık derecesinde ne ölçüde etkili olduğu analiz edilecektir.

Başta bu fırsatı bana sunan Okan Üniversitesi'ne ve araştırmamın her aşamasında yardımını desteğini rehberliğini benden esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Neşe Çapraz'a bana ayırdığı değerli zaman ve sağladığı destek için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamı tamamlarken benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme özellikle sabrından dolayı kızım Didem'e çok teşekkür ederim.

Aysun KARANLIK

BEYAN

Bu çalışmanın, kendi proje çalışmam olduğunu, projede kullanılan bilgileri etik kurallar içinde elde ettiğimi, daha önce üretilmiş olan ve yararlandığım bütün bilgi, fikir ve yorumları akademik kurallar içinde kullandığım ve kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

İmza

Adı Soyadı

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
BEYAN.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	3
2.1. Kültür Kavramı.....	3
2.1.1. Kültür Türleri.....	9
2.1.1.1. Genel Kültür.....	9
2.1.1.2. Alt Kültür.....	9
2.1.1.3. Maddi ve Manevi Kültür.....	10
2.1.1.4. Karşıt Kültür.....	11
2.1.2. Kültürün İnsan Davranışlarına Etkisi.....	11
2.1.3. Örgüt Kültürü.....	13
2.1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı.....	13
2.1.3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri.....	14
2.1.3.3. Örgüt Kültürünün Soyut Unsurları.....	17

2.1.3.4. Örgüt Kültürünün Somut Unsurları.....	18
2.2. Toplum Kültürü ve Örgüt Bağlantısı.....	21
2.2.1. Örgüt İklimi.....	26
2.2.2. Hofstede'in Kültür Boyutları.....	26
2.2.2.1. Güç Mesafesi.....	28
2.2.2.2. Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık.....	30
2.2.2.2.1. Bireycilik.....	30
2.2.2.2.2 Ortaklaşa Davranışçılık (Kolektivizm).....	30
2.2.2.3. Belirsizlikten Sakınma.....	33
2.2.2.4. Erillik-Dişillik.....	35
2.2.3. Hofstede'in Kültür Boyutları Çerçevesinde Türk İnsanın Kültürel Özellikleri.....	37
2.3. Örgütsel Bağlılık.....	38
2.3.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	39
2.3.2. Literatürde Farklı Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	42
2.3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	42
2.3.2.1.1. Kanter'in Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	43
2.3.2.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli.....	43
2.3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	44
2.3.2.1.4. Penley ve Gould'un Tutumsal Bağlılık Boyutu Yaklaşımı.....	44

2.3.2.1.5. Allen ve Meyer'in Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	45
2.3.2.1.5.1. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Unsurları.....	46
2.3.2.1.5.1.1. Duygusal Bağlılık Boyutu.....	46
2.3.2.1.5.1.2. Devamlılık Bağlılığı Boyutu.....	47
2.3.2.1.5.1.3. Normatif Bağlılık Boyutu.....	48
2.3.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	48
2.3.4. Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Sektörü Çal.....	51
2.3.5. Literatürde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	52
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	55
3.1. Araştırmanın Problemi.....	55
3.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları.....	55
3.3. Araştırmanın Önemi ve Sınırlılıkları.....	56
3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Tekniği, Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	56
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	57
3.6. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi.....	58
3.7. Araştırmanın Bulguları.....	58
3.7.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	58

4. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	63
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular.....	63
4.2. Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Kültür Boyutları ile İlgili Bulgular.....	65
4.2.1. Güç Mesafesi Bulguları.....	65
4.2.2. Belirsizlikten Sakınma Boyutu Bulguları.....	66
4.2.3. Bireycilik ve Ortaklaşa Davranışçılık Boyutu Bulguları.....	67
4.2.4. Erillik ve Dişillik Boyutu Bulguları.....	69
4.3. Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Boyutuna Yönelik Bulgular.....	70
4.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	72
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	84
KAYNAKÇA.....	86
EKLER.....	98
EK 1. ANKET FORMU.....	98
EK 2. Hofstede'in Kültür Boyutlarına Ait Açıklayıcı Faktör Analizindeki İfadeler.....	102
EK 3. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Boyutlarını Ait Açıklayıcı Faktör Analizindeki İfadeler.....	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 2.1. Edgar Schein'in Kültür Düzeyleri.....	23
--	----

TABLULAR LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 1. Örgüt İçinde Kültürle İlişkili Kategoriler.....	24
Tablo 2. Yüksek ve Düşük Güç Mesafesine Sahip Kültürlerdeki Temel Eğilimler ve Kilit Farklılıklar.....	29
Tablo 3. Bireyci ve Ortaklaşa Davranışçı Kültürlerdeki Temel Eğilimler ve Kilit Farklılıklar.....	32
Tablo 4. Belirsizlikten Sakınma Derecesi Düşük ve Yüksek Kültürlerdeki Bireylerin Temel Eğilimleri ve Farklılıkları.....	34
Tablo 5. Eril ve Dişil Kültüre Mensup Bireylerde Temel Eğilimler ve Kilit Farklılıklar.....	36
Tablo 6. Hofstede Kültür Boyutları KMO ve Bartlett Testi.....	59
Tablo 7. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Boyutları KMO ve Bartlett Testi... 	59
Tablo 8. Hofstede'm Kültür Boyutlarına Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Son.....	60
Tablo 9. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 10. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	63
Tablo 11. Hemşirelerin Kurumda Çalışma Süresi.....	64
Tablo 12. Mevcut Yöneticiyi Gösteren Sıfat.....	65
Tablo 13. Güç Mesafesi Soruları Frekans Analizi.....	66
Tablo 14. Hemşirelerin Güç Mesafesi Ortalaması.....	66
Tablo 15. Belirsizlikten Sakınma Boyutu Bulguları Frekans Analizi.....	67
Tablo 16. Hemşirelerin Belirsizlikten Sakınma Düzeyi Ortalaması.....	67

Tablo 17. Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık Boyutu Bulguları.....	68
Tablo 18. Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık Boyutu Ortalaması.....	68
Tablo 19. Eril-Dışıl Boyut Bulguları Frekans Analizi.....	69
Tablo 20. Hemşirelerin Eril-Dışıl Boyut Ortalaması.....	69
Tablo 21. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Verilen Cevapların Frekans Analizi.....	71
Tablo 22. Katılımcıların Kararları Tek Başına Alabilmeleri ile Kuruma Duygusal Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon.....	72
Tablo 23. Katılımcıların İşten Ayrıldıklarında Başka Bir İş Bulabilmeye Yönelik Düşünceleriyle, Kurumdan Kendi İstekleriyle Ayrılmanın Zor Olduğunu Düşünmeleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon.....	73
Tablo 24. Arkadaşça Bir Atmosferde Çalışmakla Kariyerin Çoğunu Tek Kurumda Geçirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon.....	74
Tablo 25. Arkadaşça Bir Atmosferde Çalışmakla Her Zaman Kuruma Sadık Kalma Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon.....	75
Tablo 26. Kurumda Çalışma Süresiyle Mevcut Yöneticiyi Tanımlama Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo.....	75
Tablo 27. Katılımcıların Çalışma Süreleriyle Kuruma Sadık Kalmak Gerektiğine Yönelik İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo.....	76
Tablo 28. Kurumdaki Çalışma Süresiyle Kurumda Kalmanın Gereklik Meselesi Olduğunu Gösteren Çapraz Tablo.....	77
Tablo 29. Kurumdaki Çalışma Süresiyle Kariyeri Kurumda Geçirmekten Mutlu Olma Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo.....	78
Tablo 30. İşten Ayrılınca Aynı Pozisyon ve Maaşla İş Bulabilme İnancı ile Kurumda Çalışma Süresi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo.....	79

Tablo 31. Kurumda Çalışma Süresiyle Başarının Yönetim Tarafından Takdir Edilmesi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo.....	79
--	-----------

1. GİRİŞ

Kültür, gündelik yaşam pratikleri, ideolojiler, ritüeller, söylemler gibi unsurları (1) ve insanın üretime ve tarihe katılımlarının tüm biçimlerini kapsamaktadır. Tüm ilkel, geleneksel ve gelişmiş toplumların kendine özgü bir kültürü vardır (2). Çünkü kültür, farklı özellikteki bireysel ihtiyaçları karşılama aracı olarak öncelikle toplumda ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçların ve ihtiyaçları karşılama yöntemlerinin özgünlüğü, kültürün “karakteristik” özelliklerinden biridir. Doğduğu andan ölümüne kadar birey, içinde doğduğu toplumun kültürel etkinliklerine katılır (3). Bu kültürel etkinlikler neticesinde edinilen değerler davranışlara dönüşür ve farkında olmadan bireyin davranışlarını yönlendirir (4). Böylece kültür, insanın toplumsal etkinliklere katılım koşullarını oluşturur ve onu yalnızca bireysel çıkarları değil, aynı zamanda “toplum çıkarları” ve değerler temelinde davranmaya yönlendirir.

Farklı kültürlerin, farklı insan grupları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar kültür boyutları kavramını ön plana çıkarmıştır. Literatürde çok sayıda farklı kültür boyutu ortaya koyan çalışma yapılmıştır. Bununla birlikte Hofstede (5)’in kültürel boyutlar kuramı çerçevesinde belirlediği beş kültür boyutu, kültür ile ilgili yapılan çalışmalarda en çok atıf yapılan çalışmadır. Hofstede (5-7), bir toplumda gücün kullanımını ve dağılımını niteleyen güç mesafesi, belirsiz durumlarda ortaya konulan tavır niteleyen belirsizlikten sakınma, bireyin kendi ve yakın çevresinin çıkarlarını önde tutma derecesini niteleyen bireycilik-ortaklaşa davranışçılık ve bireyin maddi ve manevi değerlere yönelik tavrını niteleyen erillik-dişillik boyutlarını ortaya koymuştur.

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur. Hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli yararları bulunan örgütsel bağlılığın, duygusal, sürekli ve normatif olmak üzere üç türü bulunmaktadır (8). Duygusal bağlılık, insanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve örgütün bir üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan bireysel ve örgütsel değerler arasındaki etkileşimden ortaya çıkar. Duygusal bağlılık kişilik özellikleri ve işe ilişkin tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri desteklemede çalışanların gönüllülüğünün ne derecede olduğuna dayanır (9). Normatif bağlılık, kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir anlayıştır ve kurum ve örgütlere bağlı olma eğilimine vurgu yapar. Ayrıca örgütsel

misyon, hedef, politika ve faaliyetleriyle tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Birey ve örgüt değerleri arasındaki bu uyum, “örgütsel kimlik” sürecini, dolayısıyla örgüt kültürünü ortaya koyar (8).

Örgüt kültürü ile toplum kültürü arasındaki etkileşim, örgütün varlığını sürdürmesinde önemli dinamiklerden biridir. Aynı zamanda örgüt kültürü, tıpkı toplum kültürü gibi içinde değerlerini barındırmaktadır. Bu değerler, örgüt çalışanları tarafından içselleştirilmekte ve onların örgütsel algılarına ve davranışlarına yansımaktadır. Örgütsel değerler, çalışanların ortak duygu ve düşüncelerini yansıtması, örgütsel birliği güçlendirmesi, örgüt kurallarına temel oluşturması, aktarılabilmesi ve örgütten örgüte farklılaşabilmesi gibi özelliklerle, toplum kültürü içinde bir alt kültür olan örgüt kültürünü oluşturur. Buna bağlı olarak, güçlü bir örgüt kültürü için, örgütün iç paydaşlarından biri olan çalışanların sahip olduğu değerlerin tatmini, yöneticilerin gerçekleştirmesi gereken en önemli hedeflerden biri durumundadır. Çünkü bu durum beraberinde örgütsel bağlılığı getirecektir.

Bu çalışmada örgüt kültürü boyutları ve örgütsel bağlılık unsurları bağlamında Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde görev yapmakta olan hemşirelere yönelik bir değerlendirme yapılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde kültür, örgüt kültürü ve Hofstede’ın Kültür Boyutları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık unsurları ele alınmış, ardından literatürde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. İkinci bölümün sonunda ayrıca literatürde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan çalışmalar ele alınmıştır. Üçüncü ve son bölüm ise araştırmanın yöntem kısmını oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında yapılan anket tekniği sonucu elde edilen veriler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı, farklı alanlardan araştırmacıların ortak çalışma konularından biri olmakla birlikte her alan, bu kavrama değişik açılardan yaklaşmaktadır. Bu nedenle literatürde çok sayıda kültür tanımı yapılmıştır. Kroeber ve Kluckhohn, kültürün 164 farklı tanımını ortaya koymuşlardır (2). Kültür kavramının Latince kökenli “colere” veya Fransızca “culture” kelimesinden geldiği kabul edilmekte ve bu kelime köken itibariyle bakmak, yetiştirmek anlamına gelmektedir.

Kültür kavramı sosyal bilimlerdeki pek çok kavram gibi farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından farklı olarak tanımlanmıştır. Bunun en temel sebebi kültür kavramının da insana ait bir kavram olması ve değişebilir yapısından kaynaklanmaktadır (10). 20. yüzyıla gelindiğinde, kültürün en bilinen tanımı İngiliz antropologu Taylor tarafından 1871 yılında yapılmıştır: “Kültür, bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek, hukuk ve diğer tüm yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür” (11). Taylor bu antropolojik yaklaşımı ile kültürü, insanlar arasındaki etkileşimlere yön veren ve toplumsal rollerin daha iyi anlaşılmasına yardım eden sembolik bir kavram olarak ele almaktadır (12).

Taylor’un kültür kavramına bilimsel bir içerik kazandırmasıyla birlikte, kavramın önemi artmıştır. Eliot (1948) kültürü daha çok insanın ürettiği maddi değerlerle açıklamakta ve bir toplumdaki bireylerin tipik faaliyet ve ilgilerini kapsadığını ileri sürmektedir (13). Kültür kavramını, bir topluluktaki bireysel ya da ortak davranışı belirleyen, semboller ve işaretler aracılığıyla gelecek nesillere aktarılan değer ve normlarla açıklayan bir tanım da iki Amerikalı antropolog, Kroeber ve Kluckhohn (1954) tarafından yapılmıştır:

“Kültür temelde insanların var olduğu maddi yapıtlar da dahil olmak üzere, insan gruplarının etkinliği sonucunda ortaya çıkan semboller aracılığıyla kazanılan ve iletilen düşünce algılama ve şematize edilmiş belirli tepki birimlerine dayanmaktadır; kültürün çekirdeğini, geleneksel düşünceler ve özellikle bu düşüncelerin bağlı olduğu değerler oluşturmaktadır” (14).

Kaplan (15), kültürü “maddi ve manevi her şeyi işlemek ve geliştirmek” olarak tanımlarken, Kongar (16) ise “insanın doğaya eklediği tüm maddi ve manevi varlıkların toplamı” olarak tanımlamıştır. Markarian (1970) ise kültürün toplumsal bir süreç olarak değil, toplumun bir fonksiyonu olarak ele alınması gerektiğini savunmuştur (13). Dolayısıyla kültür, belirli bir toplumun üyelerinin doğadan bulduklarıyla yetinmeyerek, kendi emeğiyle başardığı maddi ve davranışsal düzenlemelerdir; toplumun üyesi olarak insan eliyle geliştirilen tüm bilgi, inanç, sanat, etik kurallar, gelenekler ve toplumsal kurumları kapsamaktadır (17).

Kültürü daha çok somut ifadelerle tanımlayan Uygur (18)’a göre kültür insan elinin değdiği, insanın varlığının hissedildiği her şeydir. Bu nedenle insanın düşünceleri, duyguları, değerleri, yaşam biçimi, teknik, ekonomik, hukuk, estetik, bilim ve yönetime ait örgütleri, dernekleri, kurumları hep kültürden kaynaklanmaktadır. Bunlar insanın meydana getirdiği maddi ve manevi yapılar olarak canlılar arasında yalnızca insana özgüdür.

Kültür insana özgü olan bir olgu olmakla birlikte, yalnızca bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri kapsamamakta; birey ve grupların etkinlik biçimlerini ve bu etkinliklerin gerçekleştirilmesinde kullanılan teknolojik ve maddi araçları da içermektedir. Bununla birlikte Uygur (18) da kültürü, insanın ortaya koyup, içinde var olduğu tek gerçeklik olarak genel bir yaklaşımla tanımlamış, kültür kavramıyla insan varlığını taşıyan, “insanlaştırmaya” özgü bir süreç ve verimin anlaşılması gerektiğini vurgulamıştır. Bu doğrultuda kültürün, “kuşaklar yoluyla aktarılan bir miras” olarak da tanımlanabileceğini vurgulamıştır.

Kültür, insan davranışının tutumsal boyutlarının olduğu kadar bilişsel ve fiziksel boyutlarını da düzenleyen, toplum için ortak olan birtakım örnekleri takip eden günlük hayatın pratikleri olarak da kavramsallaştırılır. Böylece kültür, bireylerin miras aldığı anlam yapılarının kaynağı olarak, insan davranışlarında ve bu davranışların yorumlanma şeklinde bireylere göre farklılaşabilen dinamik bir yapı taşır. Buna karşın Schein (19) kültürün, belli bir grubun dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon sorunlarıyla baş etmeyi öğrenirken keşfettikleri, geliştirdikleri ve bundan dolayı da grubun yeni üyeleri tarafından bu tür sorunlarla ilgili olduğunu hissettikleri, düşündükleri ve algıladıkları durumlarda, onlara “doğru yolu” gösteren temel varsayımlar modeli olarak düşünülebileceğini savunmaktadır.

İnsanı kültürel bir varlık olarak inceleyen toplumbilimleri, kültürün bütünlüğü, birleştiriciliği ve belirleyiciliği üzerinde durur. Eğitimcilere göre kültür, eğitim yoluyla kazanılan içerik, eğitim ise bu içeriği kazandırır. Bilimsel olarak kültür, bir toplumun üyesi olan insanın, yasayarak öğrendiği ve aktardığı maddi manevi değerlerden oluşan karmaşık bir varlık alanıdır (2). Normatif olarak tanımlandığında ise kültür, somut davranışları biçimlendiren kural ya da yaşam biçimi, maddi ya da toplumsal değerler sistemidir (20).

Kültürü oluşturan tüm bu unsurlar farklı değerlerden oluşmaktadır. Farklı kültürlerin farklı kültür yapısına sahip olmasından dolayı, o toplumdaki insanlar farklı değer, tutum ve inançlarla dünyayı algılamaktadırlar. Bu anlayıştan hareketle Hofstede kültürü, “ortak programlanmış zihnin, bir grup ya da kategoriye sahip insanlardan oluşan üyeleri arasındaki farklılık olarak tanımlamaktadır” (5). Çünkü Hofstede, “her bireyin zaman içinde değişmeyen bir zihinsel program taşıdığı ve bu zihinsel programın o bireyin benzer durumlarda benzer davranışlar göstermesine neden olduğu zihinsel programlara” dikkat çekmektedir (7). Böylece zihinsel programlar, bireylerin önceden kestirilebilir davranışlarda bulunmalarına yol açmaktadır. Benzer şekilde Akdemir (21) de kültürün bireylerin davranışları ve bu davranışları yönlendiren faktörlerin tümü olduğunu ifade etmektedir.

Kültürle ilgili yapılan pek çok tanımda kültürün farklı bir yönü farklı bakış açılarıyla ele alınsa da Şişman (11)’a göre bireysel ve toplumsal bir fenomen olan kültürle ilgili yapılan tanımlarda dikkat çeken ortak ifadelerden bazıları şöyle sıralanabilir:

- Bireyin içinde yaşadığı gruptan/toplumdan edindiği toplumsal miras
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi
- Bir toplumun yaşama biçimi
- Problemlerin çözüm biçimi
- Öğrenilen davranışlar bütünü
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem

- Doğada var olana karşılık insanların oluşturduğu her şey
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracı vb.

Yukarıdaki kültüre dair yapılan tanımlamaların ortak özelliklerine bakıldığında kültürün, doğanın ve insanın gelişiminin en önemli koşulu olarak, yaşamın kendisi ve toplumsal bir değere sahip olduğu açıkça görülmektedir. Bu nedenle kültürün bir topluma kazandırdıkları dışında, toplumun da kültüre kazandırdıklarını dikkate almak gerekmektedir. Çünkü toplum ile kültürün ilişkisi, toplumların tarihsel varoluşlarının temeli olarak, tam anlamıyla bir toplumun “insanlık” göstergesidir (14).

Kültür, toplumu oluşturan kişileri birarada tutan, onları birbirine bağlayan dil ve haberleşme gibi iletişim sistemlerini, sanatlarını, inançlarını, törelerini, hukuk ve yönetim kurumlarını kapsamaktadır. Bu tür kültür kurumları, insanların fiziksel zorunlulukları ve çevresel koşulları tarafından sunulan bir ortamda oluşur (3). Sonuç olarak kültür, o toplumun üretim ve tüketim süreçlerini de içine alan geniş kapsamı da dikkate alınarak, yalnızca manevi değil, insanın gelişimi ve tarihsel evrimin konusu olabilmesi için gerekli koşulları yaratan pratik bir sorun olmaktadır (14).

Kültür, bir grup insanın memleket, din vb. gibi birleştirici etkenler aracılığıyla birarada sürdürdükleri bir yaşam biçimi ve ortak bilgi, inanç ve değerler dizisi olarak doğuştan getirilmemekte, aksine sonradan öğrenilmekte, dolayısıyla içinde bulunulan toplumsal çevreden kazanılmaktadır. Böylece her birey ve her toplum yaşam boyu öğrendikleri değerler ve edindikleri rollerle kendilerine özgü kültürlerini oluşturur. Fakat bütün toplulukların kültürünün birbirinden farklı kendine özgü birtakım ayırıştırıcı özellikleri bulunsa da, her toplumda görülebilecek kültüre özgü ortak özellikler de vardır. Bu ortak kültür özellikleri aşağıdaki başlıklar altında sıralanabilmektedir:

- **Toplumsallık:** Kültür kavramı toplumsal bir üründür (22). Bir toplum içerisinde farklı alt kültürlerden söz edilse de tüm alt kültürleri içinde barındıran belli bir toplumdan bahsedilmektedir.
- **Kurallar sistemi:** Kültürel pratikler, bir toplumun yaşam tarzının sürmesini sağlayan somut uygulamalar ve sembollerle aracılığıyla anlamlar sunar (23). Bu anlamlar o toplum içinde yaşayan bireylerin birarada yaşamasını sağlamaya yönelik birtakım kurallarda kendini gösterir. İnsanlar bu kuralları

içselleştirmekte ve o kuralları uyguladıklarının farkında olmadan uygulamaktadırlar (24).

- **Tarihsellik:** Kültür kısa bir zaman dilimi içerisine sığdırılabilecek bir olgu değildir. Eğer kültür bir toplumsal davranış biçimi ise mutlaka bu olgu da tarihsellik sürecinde oluşmaktadır. Çünkü bir toplumun tarihsel yaşam sürecinde oluşmuş, yaygınlaşmış ve gelişmiştir. Bununla birlikte kültürün değişip, gelişmesi bitmemiştir. Kültür, devingen ve dinamik yapısıyla sürekli bir değişim halindedir (25).
- **Kalıtıllık:** Birey, ait olduğu kültürel değer ve davranışları ailesinden, çevresinden sosyalleşme süreci içerisinde öğrenmektedir (17). Dolayısıyla kültür, bireyle birlikte doğuştan getirilmez; tarihsel süreç içinde yaşayarak öğrenilir ve birey tepki eğilimleri göstermeyi öğrenir. Şişman (11)'in da vurguladığı gibi birey, tarihsel kalıt olan kültürü öğrendikten sonra, onu kendi değerlendirmelerine göre daha sonraki kuşaklara aktarmaktadır.
- **İşlevsellik:** Kültür öğeleri, toplum halinde yaşayan bireylerin, her türlü gereksinimlerini karşılayan araçlar, davranışlar ve değerlerdir. Bu durum kültürün işlevsel yanını göstermektedir. Kültürel ortam, bireyi kültürel değerleri paylaşmaya ve ortak davranışa katılmaya yönlendirmektedir. Dolayısıyla “kültürel ortam yaptırım gücüne sahiptir”. Çünkü birey sadece gereksinimlerini karşılamak için değil, aynı zamanda içinde bulunduğu toplumla iletişim kurabilmek ve etkinliğini sürdürebilmek için o toplumda geçerli kültürel kalıplara ve davranışlara uyma gereğini duymaktadır (26).
- **Soyutlama:** Kültür soyut öğelerden oluşup, bireyin zaman içerisindeki deneyimleri, yaşantısı, diğer bireylerle etkileşimi aracılığıyla somutlaşır.
- **Birlik içinde çokluk:** Bir kültür içerisinde birtakım farklı kültürler vardır. Çünkü toplum içinde yaşanan çevre, sınıf, din, meslek, ekonomik yeterlik ve sanat gibi etmenler, kendi içinde toplum kültüründen farklılaşan birtakım alt kültürlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (27).
- **Devingenlik ve değişkenlik:** Birey kendisine aktarılan kültürü yaşarken farkında olmadan kendisi de kültüre birtakım değerler eklemekte ve kendisinden

sonraki kuşaklara, kültürün bu değişik biçimini aktarmaktadır. Bu değişim tarihsel süreç içerisinde, bütüne bakıldığında anlaşılabilir. Kültür toplumda her bireyin kendisinden kattığı farklılıklarla zamanla değişir ve bireyleri de değiştirir. Bu nedenle kültür, süreç olarak sürekli değişen bir değerler sistemi olarak dinamiktir.

Yukarıda da görüldüğü gibi kültür bir toplumun yaşama tarzını simgeleyen bir soyutlama olarak da tanımlandığından, her toplumun farklı yaşama biçimi farklı kültürlerin oluşmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte bütün toplumlarda kültürü oluşturan ortak özellikler farklı önemlere sahip olsalar da bütün kültürlerde görülen kültüre dair temel faktörler de vardır (28). Bu faktörler şöyle sıralanmaktadır:

- a. Dil
- b. Din ve inançlar
- c. Değerler
- d. Normlar
- e. Simgeler
- f. Tutumlar
- g. Örf ve adetler
- h. Yasalar
- i. Ahlak kuralları

Ortak bazı faktörleri barındırır da dünyada kaç farklı toplum varsa o sayıda farklı kültürden söz edilebilmektedir. Fakat kültür şemsiye bir kavram olmakla birlikte, kültürün devingen ve değişen yapısı dikkate alındığında, kültürün bu esnek yapısını kültür için yapılan sınıflandırmalarda görmek mümkündür. Bu sınıflandırmalar kapsamında literatürde bazı kültür türleri tanımlamaları bulunmaktadır. Dolayısıyla kültürle ilgili tüm bu tanımlar ve özelliklerden sonra kültürün türleri üzerinde durmak gerekmektedir. Bunun nedeni farklı kültür türlerinin toplumun kültürüyle bağlantısını ortaya koymaktır. Kültür türlerinin birbirinden ayrıştığı noktaları ve benzer yanlarını

açıklamak o kültür türünün kapsadığı grubun üzerindeki etkisini anlama açısından önemlidir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında kültür türleri açıklanmış, çalışmanın sorunsalı doğrultusunda örgüt kültürünün üzerinde durulmuştur.

2.1.1. Kültür Türleri

2.1.1.1. Genel Kültür

Ulus kültürü düzeyinde ele alınan ve aynı toplum içerisindeki bireylerde, hangi alt gruba ait olursa olsun hakim olan genel kültür, o toplum içindeki tüm bireylerin sahip olduğu deneyimleri, inançları, öğrenilmiş davranış kalıplarını ve değerleri içermektedir (23). Bir toplumun genel kültürü, çok sayıda alt kültürü yapısında barındırmaktadır (24). Genel kültür, alt kültürlerin oluşturduğu bir bütün olarak düşünülmemelidir. Bununla birlikte alt kültürlerin birbirlerinden farklı yapısı ve genel kültürden farklılıkları, uzun vadede genel kültürün değişken yapısının nedenidir.

2.1.1.2. Alt Kültür

Wolfgang ve Ferracuti (1967) alt kültürü, kültürün bir alt kategorisi, bir bütünün parçası (13) olarak ele almaktadırlar. Williams (29) ise alt kültürleri “bir toplum içindeki ayırt edilebilen daha küçük bir grubun kültürü” olarak tanımlamaktadır. Bilinen ilk alt kültür tanımını yapan Gordon (1947) alt kültürü şu şekilde tanımlamıştır:

“Ulusal kültür içerisinde; sınıf, etnik köken, bölge ve kırsal bölge veya kent sakinliği, dini inanç gibi öğelere ayrılabilen toplumsal koşulların birleşiminden oluşan, ama biraraya geldiklerinde o kültürdeki birey üzerinde bütüncül bir etkisi olan, işlevsel bir bütün oluşturan bir alt bölümdür” (13).

Alt kültür, içinde buldukları toplum kültüründen dilleri, inanç sistemleri, değerleri ve davranış kalıpları gibi çeşitli unsurlarla farklılaşmaktadır (13, 24). Böylece bir toplum, kendilerine özgü düşünüş ve davranış kalıpları olan birçok alt grubu kapsamaktadır.

Downes (1966) kültür ve alt kültür arasındaki sınırın belirlenmesinin zor olduğunu, buna karşın alt kültürlerin iki türde sınıflanabileceğine vurgu yapar:

1. “Egemen kültür” bağlamından önce gelenler, onun dışında oluşturulanlar ve bölgesel alt kültürler: Örneğin, göçmen grupların kültürü

2. Kökeni egemen kültüre dayananlar

a) Toplumsal ve kültürel yapılara verilen olumlu tepkilerden doğanlar (Örneğin, mesleki alt kültürler ve yaş grubu alt kültürleri)

b) Toplumsal ve kültürel yapılara verilen olumsuz tepkilerden doğanlar (Örneğin, suç alt-kültürleri, dine teşvik eden alt kültürler, politikanın aşırı ucundaki alt kültürler) (13).

Dolayısıyla farklı uluslar ve dönemlerin kendilerine özgü ve değişken kültürlerinden olduğu kadar, bir ulus içindeki toplumsal ve ekonomik grupların da kendilerine özgü ve değişken kültürlerinden söz etmek gerekmektedir (23). Kültür kapsamında yapılan genel kültür ve alt kültür ayırımından başka, kültürü yarattığı değerlerin fiziksel ya da psikolojik-sosyolojik özellikleri bağlamında maddi - manevi kültür olarak sınıflandırmak da mümkündür.

2.1.1.3. Maddi ve Manevi Kültür

Maddi kültür, kültürün en açık, en elle tutulabilir görüntüleridir. Toplumun herhangi bir gelişim aşamasındaki teknolojik ilerlemesini, üretim şekillerini ifade etmektedir (29-30). Bazı sosyologların aynı zamanda “medeniyet” ismini verdikleri maddi kültür, yapılar, teknikler, yollar ve ulaştırma araçları gibi gözle görülür maddi unsurlardan ibaret ve insan eseri olan çevre şartlarıdır (12).

Kültürün bireylerin daha çok psikolojik ve sosyolojik gereksinimlerini karşılayan soyut tarafı manevi kültür olarak tanımlanmaktadır. Manevi kültür, genel olarak değerler, normlar, gelenekler, inançlar, çeşitli davranış kalıpları ve dili kapsamaktadır (27, 31). Manevi kültür öğeleri, maddi kültürün bazı yönlerinin de gelişmesinde etkilidir. Fakat bazen bu durum karşılıklı etki şeklinde de gerçekleşebilmektedir.

Maddi kültür, manevi kültürün somutlaşmış şeklidir. Bu nedenle herhangi bir sanat eserinde, yaşam alanlarında, mimari tarzlarda rahatlıkla görülebilmektedir. Manevi kültür ise, bir toplumu diğer bir toplumdaki ayırt edebilme imkanı veren örf ve

adetler, kolektif davranışlar, değerler, ahlak anlayışı, sosyal normlar ve zihniyet değişikliğidir. Manevi kültür, daha karmaşık ve soyuttur ve maddî kültüre göre daha çabuk değişmektedir.

Bazı yazarlar tarafından kültür sınıflandırmasında kullanılan ideal kültür kavramı esasen bir kültür içerisindeki maddi ve manevi unsurların, toplumsal gelişmeyi en iyi bir şekilde sağlaması yönünde uygun bir biçimdeki bileşimini ifade etmektedir. Toplumsal gelişme yalnızca ekonomik anlamda değil, birey ve toplumun çıkarlarının uyumlaştırılması sürecini de içermektedir. Bu nedenle hem maddi hem de manevi kültüre yakın durmaktadır. Çünkü ideal kültür, maddi ve manevi kültürü dengeleyen ve o toplum ve o toplum içerisinde yaşayan birey için en uygun koşulları varsaymaktadır (32).

2.1.1.4. Karşıt Kültür

Karşıt kültür, bir toplum içindeki bazı bireylerin içinde yaşadıkları genel kültürün değerlerini reddedip (24), kendi ideolojileri doğrultusunda değerler benimseyerek ortaya koydukları bir kültürü işaret eder. Karşıt kültür, değer, norm ve yaşam tarzı açısından içinde yaşanan kültüre ters düşen tutum ve davranışları içermekte (29) ve toplum genelinde belirli bir kitleye ulaşabilmektedir. Bununla birlikte karşı kültür, genel kültürü yıpratmak adına oluşturulan yapay bir kültür olup, en temel olarak bu yönüyle alt kültürden ayrılmaktadır (33).

Kültür türleri arasında kurumlarla ilişkili ve o kurumda işlerin nasıl yürüdüğüyle ilgili olan örgüt kültürü, toplum kültürü ile bağlantısı noktasında çalışmanın amacı doğrultusunda önem taşımaktadır. Çünkü toplum kültürünün kılavuzluk ettiği bir örgüt kültürü, örgütsel bağlılıkta büyük rol oynamakta, dolayısıyla toplum kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki köprüyü oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın bundan sonraki bölümünde öncelikle toplum kültürünün insan davranışlarına nasıl yansıdığı ve ardından örgüt kültürü ve toplum kültürü arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

2.1.2. Kültürün İnsan Davranışlarına Etkisi

İnsan, ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve hayatta kalabilmesi için başka insanlara muhtaçtır. İnsan bir toplumun, bir kültürün içine doğmakta ve kişiliği, tutum ve davranışları bu kültüre göre biçimlenmektedir (22, 33). Aile ya da kurumlar temelinde

bireyin hayatına giren diğere bireyler ya da gruplar, onun toplumsal farklılıkları, olguları, olayları algılayışını biçimlendirmektedir. Böylece kendi toplumsal sınırları içinde yapabileceği ya da yapamayacağı eylem örüntülerini ve neleri dikkate alması ya da yok sayması gerektiğini öğrenmekte ve bunları uygulamaktadır (13, 34, 35). Bu durum sosyalleşme, toplumsallaşma ya da kültürlenme süreci olarak adlandırılmaktadır (25, 36). Kültürün nesilden nesile geçerek devam etmesinde, devamlılığında toplumsallaşmanın rolü büyüktür (17).

Toplumsallaşma süreciyle bireyler kendilerini toplum içerisindeki rollerine hazırlayan kurumlara (aile, okul, örgütler gibi) eklemlenmektedirler (2). Diğere yandan kültür, bireylerin eylemlerinde kendini açığa vurmaktadır. Kültürün hem bireylerin davranışlarını etkileyen hem de yönlendiren bir olgu olması (26, 34) ve eylem ya da olguların gerçekleşme biçimlerini içermesi, kültürün içinde barındırdığı değerler aracılığıyla olmaktadır. Kültür, inançları, gelenekleri, değerleri içerdiğinden, bireyler de kültürel değerler, gelenekler, toplumsal kurumlar, davranış ve düşünce kalıplarıyla denetlenen bir biçimde dünyayı görmektedirler (34). Böylece tarihselliği yapısında bulunduran ve örgütsel bir yapısı olan kültür, değerlerle bütünleşmiş bir olgu olarak karşımıza çıkmakta, insan davranışlarıyla ne kadar iç içe olduğu daha iyi anlaşılmaktadır (26).

Kültür, birey ile dış dünya arasında adeta bir filtre görevi görmekte, bireyin neyi algılayıp algılamayacağı ve ne şekilde algılayacağını belirlemektedir. Ayrıca bireyin içinde bulunduğu çevrede hangi mesajlara daha fazla önem vermesi gerektiğini ve herhangi bir iletişim durumunda nasıl davranması gerektiğini anlamada kılavuzluk etmektedir (37). Çünkü “kültür, öğrenilmiş her davranışın içinde vardır” (38). Bu nedenle toplumsal yaşam kültürel olguların, değerlerin adeta uygulamaya döküldüğü bir zemin haline gelmektedir. Dolayısıyla bir toplum içerisindeki bütün bireylerin kişiliklerini, kendilerini ifade etme, duygularını gösterme ve düşünme şekillerini, nasıl hareket ettiklerini, problemlerini nasıl çözdüklerini; toplum içindeki örgütlenmelerde, alt kültürlerdeki davranış biçimlerini etkilemektedir (34). Hatta bazen birey “en içten davranışlarında bile kültürel kalıttan kurtulamaz” (3). Bu nedenle kültür tarafından davranış kalıpları etkilenen bireyler, toplumsal yaşamın her alanında birtakım ortak davranışlar sergilemektedirler (12). Hall (34)’un da belirttiği gibi kültür, “en temelde insan davranışını en incelikli yollarla” etkilemektedir. Bu nedenle toplum kültürü ve

örgüt kültürü bağlantısı daha bir önem taşımaktadır. Çünkü profesyonel iş yaşamında, çalışanların ve yöneticilerin toplum kültüründen etkilenen davranışlarını örgüt kaynaklı olduğu düşünülen örgüt kültürüne yansıtması kaçınılmazdır.

2.1.3. Örgüt Kültürü

2.1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü, 1970'li yıllardan sonra sosyal bilimler alanında üzerinde önemle durulan ve yönetim literatürünün en çok dikkat çeken konularından biri haline gelmiştir. Örgüte yönelik araştırmalarda, örgütün rasyonel olmayan kültürel yanlarının önem kazanması ve nitel yöntemlerin daha fazla kullanılmaya başlaması gündeme gelmiştir. Kültürel birtakım değerlerin örgütün işleyişi üzerindeki etkisinin nitel yöntemlerle anlaşılmasına çalışılması, o dönemde Japon firmaların ekonomik olarak öne çıkmaları nedeniyle olmuştur. Özellikle 1980'lerden sonra neo-liberal politikalarla birlikte müşteri odaklı işletmecilik anlayışı ve çalışanların da kurumun varlığını sürdürmesinde hayati önem taşıdığına anlaşılması doğrultusunda, kurum yöneticileri, örgüt kültürünü daha da çok önemsemeye başlamışlardır (39-40).

Bir toplumdaki bireylerin kültürel yapısını oluşturan inanç, düşünce, tutum ve davranışların zaman içinde değişebilir ve dönüşebilir olması, hem o toplum içindeki bireyler arasındaki ilişkileri hem de bireylerin çeşitli ihtiyaçları doğrultusunda hizmet gören örgütleri etkilemektedir. Örgüt üyelerinin davranışlarına kılavuzluk eden ortak tutum, değer ve inançlardan oluşan bu temel varsayımlara örgüt kültürü denir (25). Fakat örgüt kültürüne yönelik tanımlamalarda, zaman içerisinde literatürde çeşitli değişimler yaşanmıştır. Örneğin Peters ve Waterman (41)'a göre örgüt kültürü, örgütsel değerlerden oluşan, çalışmalara sembolik anlamlarla yansıyan hikayeler, inançlar ve sloganlardan meydana gelmiş bir yapıdır. Schein (19) ise örgüt kültürünü, bir örgütün uyum ve bütünleşme sorunlarını çözmek için yarattığı ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar şeklinde tanımlamıştır. Ona göre (42) örgüt kültürü “bir grubun dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon sürecinde karşılaştığı problemlerini çözerken öğrendiği temel ortak varsayımlar örüntüsü”dür. Örgüt kültürünü Deshpande ve Webster (43) ise çalışana örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve ona örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni olarak tanımlamışlardır.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır (44). Literatürde örgütle ilgili çalışmaların ve tanımlamaların kültürü hangi bağlamda ele aldıklarına dair bir ayırım bulunmaktadır (45). Kültürü bağımsız bir değişken olarak ele alan yaklaşıma göre kültür, çalışanların kendi kültürleriyle örgüte taşıdıkları bir olgudur. Bir diğer yaklaşım, kültürü örgütün içsel değişkenlerinden biri olarak görmekte, örgütün kendi içinde kendi kültürünü oluşturduğunu vurgulamaktadır. Kültür bir değişken olarak düşünüldüğünde, toplumdan örgüte geçen ya da yönetim tarafından yaratılan bir olgu haline gelmektedir. Bu yaklaşıma göre örgüt kültürü içinde bulunduğu toplum kültüründen soyutlanamasa da, örgütlerin kendi kahramanları, törenleri, ritüelleri, ortak sembolleri yani toplum kültüründen bağımsız bir kültürü bulunmaktadır.

Bu çalışmada örgüt kültürünü değerlendirirken temel alınan yaklaşım, kültürü bağımsız bir değişken olarak ele alan yaklaşımdır. Çünkü çalışmanın temel amacı doğrultusunda örgüt kültürü ve çalışanların davranışları üzerinde toplum kültürünün etkisi değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışmada toplum kültürünün neden örgüt kültürünü etkilediği ayrıntılı olarak incelenmiştir.

2.1.3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri

Örgüt kültürünün de pek çok sosyal bilimlerde kavramında olduğu gibi farklı tanımlamaları olsa da Hofstede vd. (46) bu tanımların örgüt kültürünün özelliklerine dair ortak noktaları barındırdığını vurgulamaktadır. Bu ortak noktalar şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Örgüt kültürü bütüncül bir yapıya sahiptir.
2. Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
3. Örgüt kültürünün, örgütün kuruluşundan itibaren içinde bulunduğu toplumla etkileşimde bulunduğu tarihsel bir niteliği vardır.
4. Örgüt kültürü toplum kültürü ile bağlantılı olduğu oranda antropolojik konularla da yakından ilgilidir.

5. Toplum kültürüyle organik ilişkisi örgüt kültürünün toplumsal yapısını ortaya koymaktadır.
6. Örgüt kültürü zamanla değişebilmekle birlikte bu değişim kısa süreli değil, uzun dönemlidir ve zor bir süreçtir.

Örgüt kültürü, örgütün gerçek yapılanmasını ve o örgütte işlerin nasıl yürüdüğünü en doğru şekilde gözler önüne seren “paradigma”dır. Bu paradigma çalışanlara örgütün temel varsayımları, rutin süreçleri, ritüelleri ve kriz dönemlerindeki tepkileri hakkında bilgi ve iyi ya da kötü çözüm önerileri sunmaktadır. Böylece örgütte çalışanların, kurum içinde nasıl davranacaklarını bilme konusundaki farkındalıkları artmaktadır (39). Davranış, tutum, çatışmanın yönetilmesi, karar alma, planlama süreci, değerlendirme, denetim, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde örgüt kültürünün izlerine rastlanmaktadır (28-47). Örgüt kültürü, örgütü içinde bulunduğu topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, etkinliğini belirleyen en önemli araçlardan biridir. Çünkü örgütler yalnızca ticari faaliyet göstermemekte, aynı zamanda içinde buldukları toplumla birlikte varlıklarını sürdürmektedir. Bu bakımdan her örgüt kültürü, içinde bulunduğu toplumsal kültürün etkilerini taşımakta, dolayısıyla kültür, örgütün her ögesine bakış açısı olarak etki etmektedir. Söz konusu bakış açısı örgütsel planlara, değerlere, inanışlara, varsayımlara ve normlara mutlaka yansımakta, dolayısıyla örgütün bir parçası olarak çalışanlar tarafından öğrenilmektedir. Bu noktada örgüt kültürü karmaşık, değiştirmesi ve yönetmesi güç bir olgu olarak değerlendirilmektedir (48).

Sonuç olarak örgüt kültürü ile ilgili yapılan tüm bu tanımlamalar, tartışmalar ve değerlendirmeler şu ortak noktalarda buluşmaktadır:

1. Bir örgütteki çalışanlar tarafından paylaşılan değerler sistemidir ve bu değerler olduğu gibi kabul edilir.
2. Örgütte işlerin nasıl yürüdüğünü ifade eden yargıları içerir ve bu anlamda değer ve inançlarla ilgili mitler, törenler ve semboller aracılığıyla paylaşılır.
3. Örgüt kültürü yazılı değil, örgüt çalışanlarının düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde inanç ve değerler olarak yer almaktadır.

4. Yetki dağılımı, ödül ve ceza sistemi, işbölümü ve örgütsel yapı gibi amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar üzerinde ortak fikirler geliştirmeyi sağlar.
5. Örgütün içsel ve dışsal uyum sürecine ilişkin geliştirdiği davranış kalıplarıdır. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireylerarası iletişimi de etkiler.
6. Örgüt yöneticilerinin, örgüt ortamını nasıl gördüklerini ve ortamsal değişikliklere nasıl karşılık vereceklerini etkiler.
7. Örgütsel ortama uyum sağlama sürecinde değişikliğe uğrayabilir.
8. Örgütsel yapı ve strateji gibi teknik unsurlarla, personel ve yönetim tarzı gibi beşeri unsurlar arasındaki bağlantıyı ve uyumu sağlar.
9. Çalışanlar arasında ortak dil ve kavramsal sınıflandırmalar oluşturulmasını sağlar.
10. Örgütsel kültürün özünü, örgüt yöneticilerinin toplum kültürü ile ilgili deneyimleri ve anlamlandırmaları oluşturur (28, 49).

İnsanların sahip olduğu bireysel kimlikler ya da toplumsal yapı içerisinde ortak birtakım değerlerden oluşan kolektif kimliğin oluşmasında kültürel değerler ne kadar etkiliyse, örgüt kimliğinin şekillenmesinde de kurumun kurulduğu günden bu yana getirdiği örgüt kültürü bir genel çerçeve olarak belirleyici bir rol üstlenmektedir (50). Çünkü her örgüt kültürü çalışanlarını, yatay ve dikey iletişimin derecesine göre belirli davranış kalıplarını ve iletişim biçimlerini uygulamaya zorlamaktadır. Çünkü örgüt kültürü, içinde bulunduğu toplumdaki etkilediği ölçüde çalışanlarından yönetimin otoritesini kabul etmeyi, örgütsel normlara uygun hareket etmeyi ve örgütsel amaçlara ulaşmak için diğer çalışanlarla işbirliği yapılmasını talep etmektedir. Dolayısıyla örgüt içi iletişimde, çalışanlardan beklentiler, örgüt kültürünün örgüt içi iletişimle ilgili olarak ortaya koyduğu kurallar, normlar ve değerler tarafından şekillendirilmektedir (37). Bunun yanı sıra örgüt kültürünün hem dolaylı hem de doğrudan etkilediği örgütsel unsurlardan biri olan kurum felsefesi, örgütün çoğu zaman geçmişten getirdiği ve toplum kültüründen kaynaklı değerler aynı kalsa da toplumsal değişimlere ayak uyduran yönetim anlayışı, hedefler ve amaçları şekillendiren örgüt yönetiminin bakış açısı,

çalışanlara ve dış paydaşlara bakışı ve onlarla kurduğu iletişim yapısı ya da davranış tarzlarının nedenleri, kısaca örgütün faaliyet gösterdiği alanda nasıl tanımladığı ile ilgili örgütsel değerleri, normları, vizyon ve misyonu içermektedir. Örgüt kültürü, kurum felsefesi olmak üzere başka birçok biçimde dışa vurmaktadır. Bu dışa vuruş biçimlerinin incelenmesi örgüt kültürünün oluşumu ve yapısının anlaşılması bakımından önem taşımaktadır.

2.1.3.3. Örgüt Kültürünün Soyut Unsurları

Örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlar bulunmaktadır. Bunların bir kısmı somut unsurlardan oluşmakla birlikte, örgüt kültürünün özünü oluşturan soyut bazı unsurlardır. Çünkü bu soyut unsurlar varlığını, somut unsurlar aracılığıyla yansıtmaktadır. Bu nedenle bu soyut unsurların anlaşılması, somut unsurların da daha iyi kavranması açısından önem taşımaktadır.

- **Değerler:** Örgüt kültürü çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır (44). Bir örgütün değer sistemi, kültürün tanımlanmasında temel yapı taşıdır. Örgüt üyeleri için neyin iyi-kötü olduğunu, neyin istenip istenmeyeceğini, neyin yapılması-yapılmaması gerektiğini tanımlamakta ve çalışanların davranışlarının temelini oluşturmaktadır (51). Bu nedenle çalışanların paylaştığı örgütsel değerler örgüt kültürünün en büyük paydasını oluşturmaktadır. Değerler çalışanlara işbirliği ve uyum içerisinde çalışma sonucu ulaşabilecekleri hedefleri göstermektedir. Bunun yanında örgütsel hedeflere ulaşmada kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya çıkarmakta ve çalışanlara örgüt içerisindeki günlük karar ve davranışlarında uymaları gereken temel anlayışı göstermektedir. Bununla birlikte unutulmaması gereken nokta, değerler soyut oldukları için çalışanlarca doğru anlaşılmasının somut davranışlarla aktarılmasına bağlı olduğu gerçeğidir. Yöneticiler örgütsel değerleri kendi davranışlarına yansıtmak zorundadırlar. Bunun sonucunda bireysel tercihler yerini zamanla kolektif bir fikir birliğine bırakacaktır.
- **İnançlar:** Örgüt kültürünün temelini oluşturan unsurlardan biri olan inançlar, örgüt çalışanlarının kendilerini, diğer çalışanları ve örgütün çevresini algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanmaktadır. İnançlar, çalışanların çevresiyle etkileşimi sonucunda oluşmakta ve farkında olmadan çalışanların örgüt içindeki davranışlarını etkilemektedir (11).

- **Normlar:** Normlar örgütün temel değerlerine ve inançlarına uygun olarak geliştirilen, çalışanlar tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütlerdir. Normlar, olay ve durumları açıklama ve yorumlamada çalışanlara kılavuzluk eden ve sosyal olarak oluşturulan kuralları ifade etmektedir (11). Çalışanların örgüt içerisindeki rolleri, normlarla değerlendirilmektedir. Örgütün kültürel normları çalışanların örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.3.4. Örgüt Kültürünün Somut Unsurları

Örgütün kültürel gerçekliği; değerler, inançlar, varsayımlar gibi sınırları belirsiz ve gözlenmesi zor kavramlardan oluşmaktadır. Örgütün kültürel yanının daha iyi anlaşılabilmesi için kültürün gözlemlenebilen yanlarından, dışa vuruş biçimlerinden yararlanmak gerekmektedir. Mitler, ritüeller, törenler, öyküler, semboller ve dil örgüt kültürünün maddi yönünün, dışa vuruş biçimlerinin en yaygın olanlarıdır.

- **Törenler:** Törenler, örgütü ilgilendiren özel bir olayı, planlı bir aktiviteyi ya da belirli bir anlamı çalışanlara iletmek için düzenlenmektedir. Bu kapsamda bir örgütün törenleri arasında; işe giriş ve çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin sembolik davranışlar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan törenler sayılabilmektedir (19). Bu faaliyette örgütün amacına hizmet eden, değer ve normlarına kusursuz hizmet etmiş çalışanların başarıları dile getirilmekte, bu kişiler ödüllendirilmekte ya da övgü ve saygı ile anılarak diğer çalışanlara örnek olmalar sağlanmaktadır. Törenler çalışanların işe ve örgüte karşı motivasyonu ve bağlılığı artırıcı etkide bulunmaktadır (28).
- **Ritüeller:** Sembolik bir davranış olarak ritüel, genellikle belirli bir amacı olan, bir defada pek çok anlama sahip olan bir rutindir. Ritüel çalışanları kelimelerle ifade edilemeyecek soyut değerlere bağlamaktadır. Örgüt yaşamında ritüel her güne bir yapı ve anlam kazandırmaktadır. Ritüeller çalışanlara hareket özgürlüğü verirken ve örgütsel çevrenin sürekli karşısına çıkan belirsizliklere karşı dururken, çalışanları örgüte ve dolayısıyla merkeze bağımlı kılmaktadır. Örgüt içerisindeki başlangıç ritüelleri işe yeni başlayan çalışanları örgütsel üyeliğe hazırlamaktadır. Yeni işe başlayan çalışanların, tecrübeli çalışanlar

haline gelmeleri ve onlara örgütsel sırlara vakıf olma şansı tanımaktadır. Ritüeller aynı zamanda çalışanları birarada tutmakta ve çalışanlara gelenekleri ve değerleri aşılarmaktadır. Bazı ritüeller önemli örgütsel ya da çalışanlara ait başarıların hatırlanması için seremoni haline getirilmektedir (52).

- **Hikayeler:** Örgütün kuruluşu, geçmişi ya da başarıları ile ilgili olarak anlatılan gerçek veya kurgusal olaylardır. Hikayeler örgüt kültürünün önemli bir bölümünü teşkil etmektedir. Bunlar özellikle köklü geçmişe sahip kuruluşlarda etkili olup, bir nesilden diğere aktarılmakta ve değerlerin pekişmesinde rol oynamaktadır. Hikayelerin örgüt içinde kulaktan kulağa anlatılması, yazılı kurallardan çok daha etkili olabilmektedir. Aktarılmak istenen bir değer, belli bir hikayeye bütünleştirilince, soyut bir şekilde ifade edilmesinden daha inanılır hale gelmekte ve kolay kolay unutulmamaktadır. Özellikle kurucular ya da başarılı yöneticilerin kişiliğine yönelik hikayeler, üyeleri güdüleyici ve motive edici rol oynamaktadır (53).
- **Mitler:** Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Öyküler ve mitler örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görmektedir (54). Mitler çoğunlukla doğru olmasa da; genelde çok önemli gerçekleri çalışanlara iletme görevini yerine getirmekte, çalışanları belirsizlikten korumaktadır. Mitler her örgütte bulunmakla beraber, güçleri ve etkileri farklı olmaktadır. Çalışanlarca paylaşılan bir mit, örgüt içindeki dayanışmanın ve yön duygusunun gelişmesini sağlarken, dış çevrenin güven ve desteğinin korunmasını da kolaylaştırmaktadır. Mitler, çalışanların yaşananlardan ders çıkarmalarına, motive olmalarına ve örgütle bütünleşmelerine katkı sağlamaktadır. Özellikle örgüte yeni katılan bireylere temel değerlerin aktarılmasında ve onların sosyalleşmelerinde kullanılan etkili araçlardır. Ayrıca mitler örgütün, geleneklerini yeni çalışanlara aktararak ebedileştirmektedir (55).
- **Semboller:** Kültür bireylerle gelen birtakım sembol ve ifadelerin ürünüdür. Örgüt üyeleri de semboller aracılığıyla örgütle ve örgüt kültürüyle bütünleşmektedir. Semboller, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan kültürel öğelerin en kapsamlısıdır. Semboller, anlam zenginliği oluşturan, heyecan

uyandıran ve bireyleri eyleme yönlendiren, sözel, davranışsal ifadeler, çeşitli fiziksel nesnelere olabilmektedir. Ayrıca örgüt çalışanları dışında örgüte yeni katılan bireyler de örgütsel yaşamda etkili olan değerleri, inançları, normları büyük oranda bu semboller aracılığıyla öğrenmektedir. Bu yönüyle semboller, örgüt çalışanları arasında kullanılan bir iletişim aracı olmanın yanı sıra örgütsel sosyalleşme sürecinde de önemli bir öğrenme aracı olmaktadır (11). Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan pek çok fiziksel sembol bulunmaktadır. Örgütün dış ve iç fiziksel tasarımı, örgüt binasının mimari özellikleri, kullanılan statü sembolleri, eşyalar, örgüt üyelerinin üniforma ya da giyim tarzları semboller arasında sayılabilmektedir. Bu semboller çalışanlara kimin önemli olduğunu, üst yönetimce arzulanan eşitlik derecesini, gerektiğinde hiyerarşik yapılanmayı ve bu hiyerarşiye uygun davranış biçimlerini (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal) aktarmaktadır (56).

- **Dil:** Dil kültürün temel bir unsurudur. Bir örgütte kullanılan yazılı ve sözlü dil, argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, benzetmeler, sloganlar, selamlaşmalar bu kapsama girmektedir. Örgüt çalışanları bu dili öğrenerek örgüt kültürünü benimsediklerini gösterirler. Örgüt içerisindeki her birim kendine özgü bir terminolojisi yani dili bulunmaktadır. Bu terminoloji benimsendikten sonra o birimdeki çalışanları birleştiren ortak bir payda görevini görmektedir (57).
- **Kahramanlar:** Kahramanlar, örgütte ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar örgütteki çalışanlar için örgütsel değer ve ideallerin içinde yaşandığı, gözlemlendiği, açıklandığı yaşanmış örnekleri ve rol modellerini temsil etmektedirler. Örgütün en üst düzeydeki yöneticisi bir kahraman olarak görülebileceği gibi, bu kahramanlar örgütün geçmişinde görev yapmış bir yönetici, kurucu ya da çalışan olabilmektedir (11). Özellikle yeni kurulan örgütlerde kültürün oluşumunda ve örgütsel sosyalizasyon sürecinde kahramanların etkileri daha çok hissedilmektedir. Kahramanlar aracılığıyla yaratılan rol modeller, önemli olaylarla ve krizlerle başa çıkma şekilleri, iş alma, seçim, terfi, iletişimi sağlama gibi konularda kullandıkları kriterler ile bu etkiyi yaratmaktadırlar. Dolayısıyla bu etkilemenin sonucunda örgüt çalışanları tarafından gözlenen ya da bilinen kahramanların davranışları zamanla kurallar

haline dönüşmektedir. Bu nedenle, kahramanların örnek alınan davranışları çalışanlar için birer örnek davranış şablonu olarak kabul edilmektedir (51). Köklü kültüre sahip bir örgüt, çalışanlar için ideal davranış modellerini ve kültürün temel değerlerini simgeleyen kahramanlarını örgüt kültürünün temel bir ögesi olarak yaşatmaktadır.

2.2. Toplum Kültürü ve Örgüt Kültürü Bağlantısı

Toplumsal etkileşim sürecinde bireyler, kendi kültürel normları ve kuralları çerçevesinde davranmaktadırlar. Bir kültürün iletişim normları, kuralları, biçimleri, bireylerin iletişim biçimlerini ve davranışlarını da belirlemektedir. Toplumsallaşma sürecinde kültür aracılığıyla öğrenilenler, toplum içerisindeki bütün kurumlarda, bireyin etkileşim biçimini belirleyen, o kültüre özgü iletişim biçimlerini de içermekte, bireyin kurduğu iletişim biçimi bireyin davranışlarına da yansımaktadır (37).

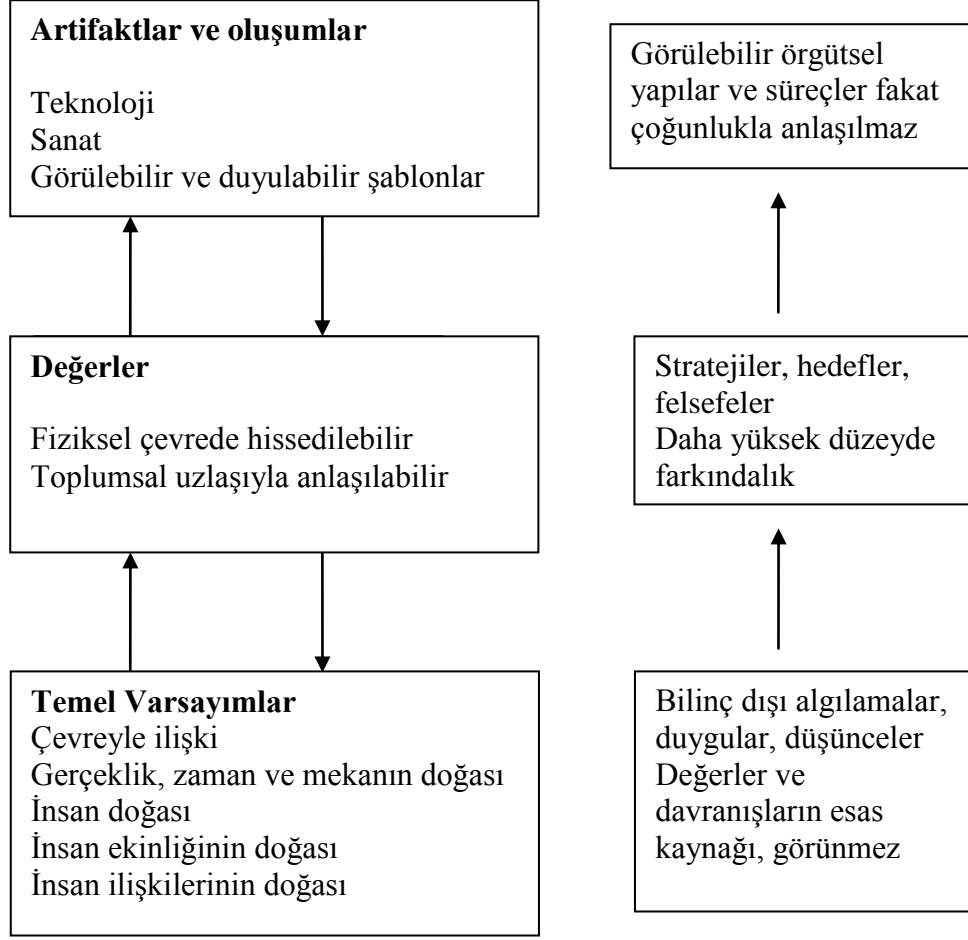
Sistem yaklaşımına göre her sistem kendinden daha büyük bir sistemin alt sistemidir ve her sistem bazı alt sistemlerden oluşur. Buna göre örgüt içinde yaşadığı ve girdi sağlayarak çıktıklarını sunduğu toplumun bir alt sistemi durumundadır. Dolayısıyla toplum kültürü ile örgüt kültürü arasında sistem-alt sistem ilişkisi var olup bu iki olgu birbirinden bağımsız olarak ele alınmamalıdır (42). Dolayısıyla kültür, bir örgütün faaliyet alanlarını sınırlayan, örgütsel faaliyetlerin sınırlarını belirleyen ve etkilediği örgütsel yapıyla örgütsel faaliyetleri destekleyen bir olgudur (58). Kültür resmi örgütsel yapıyla etkileşim içindedir ve örgüt içerisindeki faaliyetlerin hangi yolla yapılacağı yönünde ortaya toplumun genelindeki bütün örgütler için gerekli olan toplumsal sistemi kontrol etmekte ve “insanları birbirine bürokratik güçlerden bile daha güçlü bağlarla bağlamaktadır. Örgütteki işleyişin bu derin yapısı örgütte kullanılan dil ve sembollere etki etmektedir. Bu yüzden toplum kültürü etkisindeki örgüt kültürü uzun vadede örgütsel davranışların, duyguların ve inançların şekillenmesinde toplumsal anlamları ve ortak duyuyu vurgulamaktadır” (48). Bu nedenle örgüt kültürünü, toplum kültürü temelinden hareketle anlamak, örgüt içerisindeki olayların, davranışların ve etkileşimlerin nasıl anlamlı hale geldiğini anlama açısından önemli olmaktadır.

Örgütler açık sistemlerdir. Bu nedenle bir örgüt, varlığını sürdürebilmek için çevresiyle etkileşmek ve çevresinden sağladığı girdileri kullanarak yine çevre için çıktı oluşturmak zorunda olmakta, bu süreçte kültürel çevresiyle de etkileşim sürecine

girmektedir. Ayrıca örgütün kendi içinde toplum kültüründen farklılaşarak oluşturduğu kendi kültürü, alt sistemleri aracılığıyla kültürel çevreyle de ilişki kurmaktadır (59). Açık sistem yaklaşımına uygun bir biçimde yapılanan bir örgütte (60) bu ilişki genelde çevreye uyum biçiminde gelişmekte; böylece örgüt toplumsal norm ve değerlere uygun olarak kendisi de o toplumun kültürüne katkıda bulunabilmektedir (25).

Toplum kültürü ile örgüt kültürü arasındaki etkileşim, örgütün varlığını sürdürmesinde önemli dinamiklerden biridir. Örgüt kültürü, tıpkı toplum kültürü gibi içinde değerlerini barındırmaktadır. Bu değerler, örgüt çalışanları tarafından içselleştirilmekte ve onların örgütsel algılarına ve davranışlarına yansımaktadır. Örgüt içindeki kültürün dinamikleri anlaşıldığı takdirde, çalışanların irrasyonel, alışılmadık davranışlarının altında yatan nedenler ve bu tür davranışların değiştirilmesinin neden zor olduğu daha iyi anlaşılacaktır (19). Bu nedenle, örgüt yöneticilerinin, çalışanların ve kamuların kültürel değerlerini ve kültürden etkilenen davranışlarını göz önüne almadan uzun vadede başarılı olmaları mümkün olmamaktadır (25, 61).

Schein (42), örgüt kültürünün toplum kültürü temelinde nasıl oluştuğuna dair bir model geliştirmiştir. Buna göre örgüt kültürünün en temel düzeyinde, bireylerin bilinçsiz ve farkında olmadıkları varsayımları bulunmaktadır. Varsayımlar belli davranışlardan, değerler ise bir örgütte çalışanlara sorulacak sorulardan çıkarım yapılarak anlaşılabilir. Schein (19)'a göre en gözlemlenebilir düzey, örgüt kültürünün semboller ve artifaktlardan (örgüt kültürünün görülebilir ve duyulabilir şablonları) oluşan düzeyidir. Ritüeller, semboller ve dil, örgütü toplum kültürü ve diğer örgüt kültürlerinden farklılaştırmaktadır (40). Bu düzey, örgütün kendi içinde toplum kültüründen en fazla farklılaştığı düzeydir. Schein örgüt kültürünü oluşturan düzeyleri aşağıdaki şekilde göstermektedir:



Şekil 2.1. Edgar Schein'in Kültür Düzeyleri (42)

Schein (19) kültürün ortak paylaşılan değerler olduğu görüşünden hareketle, toplum kültürünün örgüt kültürüyle ilişkili olduğunu belirttiği birtakım kategoriler ortaya koymuştur:

Tablo 1. Örgüt İçinde Kültürle İlişkili Kategoriler*

Kültürle ilişkili kategoriler	<ul style="list-style-type: none">• Bireylerarası etkileşimlerde gözlenebilir davranışlar• Grup normları• Benimsenen değerler• Örgüt felsefesi• Oyunun kuralları: Örgüt içinde işlerin nasıl yürüdüğü• İklim• Gizli kalan yetenekler• Düşünme alışkanlıkları, zihinsel modeller, dilsel paradigmlar• Paylaşılan anlamlar• Metaforlar, entegre semboller
--------------------------------------	--

Schein (19) örgüt kültürü içerisinde saydığı normlar, değerler, davranışlar yerine neden kültür kelimesine ihtiyaç duyulduğunu ise, kültürün o örgütün yapısında içselleştirilmiş ve çoğu zaman görünmez olduğu; ancak farkında olmadan bu kategorileri etkilediği ve onları bir bütün haline getirdiği anlayışından hareketle açıklamaktadır.

Toplum kültürü ve örgüt kültürü arasındaki etkileşim sonucunda kültür, örgütte meydana gelen değişimi kontrol altına almak, örgüt üyelerine aktarmak ve bir kontrol mekanizması işlevi görmekle görevlidir. Kültür bu bağlamda örgüt üyelerini bilgilendirmek, onlara yön vermek ve duygularını disipline etmek için adeta bir kontrol mekanizması işlevi görmektedir. Çünkü toplum kültürü genel bir paradigma olup topluma uyum amacını belirlemek için bireylere yardımcı olan en önemli faktördür (8). Kültür, çalışanları kendi yaptıkları işe inandırarak toplumsallaştırarak, örgütsel değişim sürecinde kendi rollerini, diğer çalışanların rolleri kadar önemli olduğuna inandıran, toplumsal ilişkileri en iyi şekilde kurmaya yönelik kurallar ve deneyimleri içeren, örgütlerin kendilerine uyarlayabileceği değişken özellikli bir yapı sergilemektedir.

* Bu tablo, Edgar H. Schein'in (19) kültürle ilişkili kategoriler sınıflandırmasından yararlanarak oluşturulmuştur.

Toplum kültürünün çalışanlar ve örgütün diğer paydaşlarıyla etkileşiminin doğru anlaşıldığı örgütler; profesyonelleşme, sosyalleşme ve içinde buldukları topluma uyum konularında daha başarılı olmaktadır. Wiener (62), örgüt kültürünün en temel bileşeni olarak gördüğü paylaşılan değerlerin bireylere yön gösterdiğine dikkat çekmekte, aynı şekilde örgütsel hedefler, politikalar ve stratejiler için bir kılavuz niteliği taşıdığını belirtmektedir. Burada ileri sürülen düşünce örgütlerin informel bürokrasi dışı, paylaşılan değerler, inançlar, anlayışlar ve görüş birliği, uyum, topluluk bilinci ve buna benzer unsurları hayatta tutan kültür, bu şekilde; parçalanma, aykırılık gibi olumsuz hallerin önlenmesine de katkıda bulunmaktadır (45).

Örgüt kültürü ile toplum kültürü arasındaki organik bağlantının önemi pek çok araştırmacı tarafından vurgulanmış ve örgüt kültürünü toplum kültürü bağlamında ele alan sınıflandırmalar yapılmıştır. Buradaki amaç toplum kültürü ve örgüt kültürü ilişkisini daha iyi anlayabilmek ve farklı kültürler arasındaki farklılıkları belirgin bir biçimde ortaya koyabilmektir.

Toplum kültürü ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ele alan ve farklı kültürlerde iş hayatı değerlerinin ne yönde geliştiği, çalışanların motivasyon ve beklentilerindeki farklılıkların hangi unsurlardan kaynaklandığı konusunda literatüre önemli katkılar sağlayan bir araştırma Hofstede (6) tarafından gerçekleştirilmiştir. Hofstede (6)'ın çalışması toplum kültürü ve örgüt kültürünü ele alan ve literatürde en fazla atıf yapılan çalışmalardan biridir. Çünkü bu çalışma bugüne dek yapılan çalışmalar arasında en yüksek örneklem oranına sahiptir ve hiçbir çalışma ulusal kültürlerin bu kadar detaylı bir karşılaştırmasına yer vermemiştir (63). Ayrıca kültür ile ilgili çalışma yapan diğer araştırmacılar, Hofstede ile benzer sonuçlara ulaşmışlardır (64). Hofstede'in bu çalışmaya temel oluşturan kültür boyutları, bir toplumun kültürünün, bir örgütün çalışanlarına kontrol ve koordinasyonun nasıl sağlanması gerektiği ve örgüt içinde uygulanacak kurallar ve sürdürülecek ilişkilerin tanımlanmasında ayrıntılı bilgi sağlamaktadır. Bu bakımdan Hofstede (6)'ın kültür boyutlarının detaylıca ele alınması, toplum kültürünün örgüt kültürünün hangi yönlerini ortaya koyacağını anlaması açısından önemlidir.

Örgüt kültürünün toplum kültürüyle olan ilişkisi bağlamında ele alınabilecek bir diğer konu örgüt iklimidir. Çünkü örgüt kültürü, örgüt ortamında hakim olan örgüt iklimini doğrudan etkilemektedir.

2.2.1. Örgüt İklimi

Bireyler iyi ya da kötü fiziksel ve psikolojik koşullarda yaşamaktadırlar. Bu durum bireyin gündelik yaşantısında olduğu kadar, çalışma koşulları için de geçerlidir. Bireyin çalıştığı örgüt içerisinde de, iyi ya da kötü duygular yaratan ya da mutluluk-mutsuzluk veren, motive eden ya da motivasyonu düşürücü ortamlar olabilmektedir. Bu durum örgüt kültürüyle yakından ilişkilidir. Çünkü öncelikle yönetimin idari yapıda benimsediği değerlerden kaynaklanan örgüt kültürü, çalışanların bu gibi duygularını etkileyen koşulları yaratabilmektedir. Bu nedenle örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava olarak tanımlanmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, bir örgüte ilişkin tüm değişkenleri kapsamaktadır.

Örgüt iklimi, çalışanların örgüte inanma, güvenme, çalışma arkadaşlarıyla işbirliği içerisinde bulunma, iş doyumu, beklenti düzeyleri gibi faktörleri etkilemektedir (65). Katı, baskıcı, esnek olmayan bir örgütsel yapı ve bunlarla birlikte gelen etkin olmayan iletişim biçimleri, çalışanların kararlara katılımının az olması, otokratik liderlik, baskıcı çalışma koşulları, çatışma ortamları örgütsel iklimi olumsuz yönde etkilemekte ve çalışanların örgütsel bağlılığını azaltabilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi bu durumun en temel sebebi çalışanların aidiyet duygularını azaltıcı örgüt kültürüdür. Toplum kültüründen etkilendiği kadar, toplum kültürünün örgütsel aidiyeti engelleyici unsurlarını en aza indirgeyerek oluşturulmuş bir örgüt kültürü beraberinde örgütsel başarıyı da getirmektedir.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında örgüt kültürüne yansıyan toplumsal değerleri ortaya koyan kültür boyutlarına yer verilmiştir.

2.2.2. Hofstede'in Kültür Boyutları

Hofstede'in kültür boyutları araştırması 1967-1969 ve 1971-1973 yılları arasında, 116.000 IBM çalışanına, 53 farklı ülkede ve 20 ayrı dilde anket uygulaması olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında IBM (International Business Machines)'in 53 farklı ülkede çalışan yerli elemanları ele alınmıştır. Hofstede'ye göre

boyut, kültürün diğer kültürlerle ilişkilerinde ölçülebilen yönü olup, aynı kültüre mensup bireylerde temel sorun alanları çakışmaktadır (37, 66). Bunun sonucunda da temel sorun alanlarının çakıştığı güç mesafesi, belirsizlikten sakınma, bireycilik-ortaklaşa davranışçılık ve erillik-dişillik olmak üzere dört kültür boyutu ortaya koymuştur. Bu dört boyutu da biraraya getirerek ulusal kültürler arasındaki farklılıkları açıklayabilmek için dört boyut modelini geliştirmiştir. Hofstede'in ortaya koyduğu bu boyutlar aşağıdaki alanlarda yoğunlaşmıştır:

1. Otorite ilişkilerini de içeren toplumsal eşitsizliğin temel sorunu ve bu eşitsizlikle ilgili geliştirilen farklı çözümler,
2. Bir toplumdaki strese, baskı düzeyine, belirsiz geleceğe ve bilinmeyene yönelik nasıl bir tutum sergilendiği,
3. Birey ile içinde bulunduğu toplum arasındaki ilişkiler ve bireyin toplumsal entegrasyon süreci,
4. Toplumsal cinsiyetin birey üzerindeki etkileri ve kadın-erkek arasındaki duygusal ayrım (7, 37).

Hofstede (6) bu dört boyuta "Konfüçyüsçü Dinamizm" olarak adlandırdığı, beşinci bir boyut eklemiştir. Ulusal kültürler arasındaki farklılığı saptamakta yardımcı olacağına inandığı bu boyutu, az sayıda çalışma kuramsal çerçevede ele almıştır (67). Çünkü Sriramesh (68)'in de belirttiği gibi, Asya'daki ülkeler üzerine yapılan araştırmada ortaya çıkan beşinci boyut, Konfüçyüsçülük bağlamında ortaya konulmuş olup, özellikle Çin ve Uzakdoğu kültürüne mensup bireyler tarafından daha doğru değerlendirilebilecek bir boyuttur (67). Bu nedenle bu çalışma kapsamında Konfüçyüsçü Dinamizm boyutuna yer verilmemiştir.

Hofstede'in bu çalışmaya temel oluşturacak olan kültür boyutları, bir toplumun kültürünün, bir örgütün çalışanlarına kontrol ve koordinasyonun nasıl sağlanması gerektiği ve örgüt içinde uygulanacak kurallar ve sürdürülecek ilişkilerin tanımlanmasında aydınlatıcı bilgi temin etmektedir. Bu bakımdan Hofstede'in kültür boyutlarının detaylıca ele alınması, boyutların kültürün hangi yönlerini ortaya koyacağına ilişkin anlaşılması açısından önemlidir.

2.2.2.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, bir toplumdaki hiyerarşik yapılanmayı ve o toplumdaki bireylerin gücün eşitsiz dağılımını kabullenme derecesini ifade eder (7, 24, 26, 69). Hofstede’ a göre güç mesafesi, yüksek güç mesafesi ya da düşük güç mesafesine sahip toplumlardaki katmanlaşmanın doğru ya da yanlış olduğunu göstermez. Aksine burada vurgulanan nokta, güç mesafesinin bir toplumdaki işlerin nasıl yürüdüğüyle ilgili olmasıdır. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde hiyerarşik yapılara, düzenin ve öngörülebilirliğin kaynağı olarak bakılmaktadır. Buna karşın, düşük güç mesafesine sahip kültürlerde toplumsal tabakalaşmanın olmaması, sınıfsal farklılıkları azaltan bir unsur olarak görülmektedir (69). Dolayısıyla, düşük güç mesafesine sahip kültürlerde toplumsal ve sınıfsal eşitsizlik minimum seviyedeysen, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde toplumdaki eşitsizliklerin çok daha bilincinde olan bireyler söz konusudur. Her örgüt kendi içerisindeki hiyerarşisinin belirlediği roller ve kriterleri, bir çalışanın “gücü” nasıl kazandığını ya da kazanacağını ve bunu nasıl sürdüreceğini güç ilişkileri çerçevesinde belirlemektedir. Bu konudaki uzlaşma, çalışanların herhangi bir karara yönelik karşı çıkışlarını yönetmeye yardımcı olmaktadır.

Çalışanların yöneticilerinin emirlerine sorgulamadan itaat ettikleri toplumlarda yüksek güç mesafesi söz konusu olup, karar alma sürecinde astlara danışma eğilimi daha azdır. Otokratik yönetim tarzının benimsendiği bu tür örgütlerde “yöneticilerin haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır” (27). Bu nedenle kurum çalışanları, yöneticilerinin işi ele almasını, kararlar vermesini ve örgütü yönetmesini beklemektedirler. Buna karşılık düşük güç mesafesine sahip kültürlerde örgütsel yapıda merkezileşme eğilimi zayıftır ve yönetimin karar alma sürecinde danışma eğilimi daha fazladır (27). Güç mesafesinin az olduğu kültürlerde çalışanlar daha bağımsızdırlar ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedirler. Aşağıda, bir toplumdaki çeşitli kurumlar bağlamında düşük ve yüksek güç mesafesine sahip kültürler arasındaki kilit farklılıklar şu şekilde tablolatırılmıştır:

Tablo 2. Yüksek ve düşük güç mesafesine sahip kültürlerdeki temel eğilimler ve kilit farklılıklar*

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Ebeveynler çocuklarına, çocuklar ebeveynlerine ve yaşlı akrabalarına eşitleri gibi davranırlar.	Ebeveynler çocuklarına itaati öğretirler ve çocuklar da ebeveynlerine ve akrabalarına saygıyı hayat boyu süren temel bir fazilet olarak öğrenirler.
Çocuklardan erken yaşlarda özellikle sosyal olarak yetkin olmaları beklenir.	Çocuklar geç yaşlara dek yetkin görülmezler.
Çocuklar ebeveynin gelecek garantisi değildir.	Çocuklar, ebeveynlerin özellikle babaların yaşlılıkları için bir sigorta olarak görülür.
Öğretmenler çocuklara, çocuklar da öğretmenlere eşitleri gibi davranırlar.	Çocuklar öğretmenlere bağıdırlar ve sınıfın dışında bile öğretmene saygı gösterirler.
Öğrenci merkezli eğitim vardır.	Öğretmen merkezli eğitim vardır.
Öğretmenler kişisel olmayan bilgileri aktaran uzmanlardır.	Öğretmenler öğrencilere kişisel bilgeliklerini aktarırlar.
Öğrenmenin kalitesi öğrencinin mükemmelliğine bağıdır.	Öğrenmenin kalitesi öğretmenin mükemmelliğine bağıdır.
Merkezileşme derecesi düşük karar alma yapıları ve düşük otorite yoğunlaşması	Merkezileşme derecesi yüksek karar alma yapıları ve yüksek otorite yoğunlaşması
Hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamına gelir ve örgütün yararı için vardır.	Hiyerarşi, örgütün alt ve üst kademeleri arasındaki eşitsizliğin varlığını yansıtır.
İdeal örgüt yöneticisi demokratik ve her türlü örgüt eylemini destekleyendir ve kişisel deneyimlerine ve astlarına güvenirler.	İdeal örgüt yöneticisi iyi bir baba gibi otokratiktir ve kendisini müşfik bir karar alıcı olarak görür ve kurallara güvenirler.
Astlar kendilerine danışılmasını beklerler.	Astlar kendilerine anlatılmasını beklerler.
Gücü kötüye kullanmaya karşı kurumsal yaptırım kanalları vardır.	Gücü kötüye kullanmaya karşı hiçbir savunma yoktur.

* Tablo Hofstede (7)'dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

2.2.2.2. Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık

Hofstede'nin boyutlarından bir diğeri olan bireycilik-ortaklaşa davranışçılık, bir toplumda birey ve bütün arasındaki ilişkiyi, insanların birlikte yaşama şeklini ve toplumla birey arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır (24).

2.2.2.2.1. Bireycilik

Bireysel kimliği vurgulama ve bireyin başarılarına ve sorumluluklarına önem verilmesi bireyciliğin temelini oluşturur (26). Bireysel kimlik olarak "ben" kavramı benimsenir ve diğeri insanların "ben" kavramından ayrı tutulur. Bireycilik insanların önce kendini ve yakın çevresini "kollama" eğiliminde olduğu kültürlerde görülür (70). Bireyler kendi iradeleriyle otokontrollerini sağlamakta (26, 27) bireysel amaçları, içinde buldukları grubun amaçlarından farklılaşabilmektedir. Bu durumda toplumsal davranışlarını kişisel gereksinimlerine göre belirlemektedirler. Yani kurallar, kişiye ve duruma göre değişmez (27). Bireyci bir kültüre sahip toplumun üyeleri, iç gruplarına dış gruplarından daha fazla güvenseler de, onların iç gruplarının normlarını sorgulama, gerektiğinde reddetme eğilimleri daha fazladır. Özellikle bu eğilim, grup normlarına uydukları takdirde kendi bireysel çıkarlarının zarar göreceğine inanıyorlarsa daha da öne çıkmaktadır (66). Çünkü bireyci kültürlerde birey, çocukluktan itibaren benmerkezci düşünmeyi öğrenmektedir. Bireyci kültürlerde eğitim süreci okul ile sınırlanmamakta, birey sürekli kendi kişisel gelişimine yardımcı olacak faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu bağlamda bireyci kültürlerdeki örgüt yapıları da bağımsız ve girişken çalışanlara sahiptir. Dolayısıyla yöneticiler de davranışlarını çalışanlarına odaklanmaktadır (70).

2.2.2.2.2. Ortaklaşa Davranışçılık (Kolektivizm)

Anlam olarak ortaklaşa davranışçılık ya da kolektivizm, birlikte hareket eden insanları anlatmak üzere kullanılmaktadır (31). Bu doğrultuda ortaklaşa davranışçı kültürlerde sıkı toplumsal örüntüler söz konusudur. Bireyler kendi içinde buldukları grupla, diğeri gruplar arasında ayırım yapma eğilimindedirler. Kendi gruplarının çıkarlarını kollamakta, karşılık olarak da bağlılık ve sadakat beklemektedirler (24). Ortaklaşa davranışçı toplumlarda denetim, dışsal baskıyla olmakta, toplumsal normlara aykırı davranan birey için devreye "utanma" ve çevresi tarafından dışlanma duygusu

girmektedir (26). Birey, amaçlarını grubun amaçlarına göre belirlemekte ve üstlendiği sorumluluklara göre davranmaktadır (27).

Kolektivist anlayışta kurallar ve koşullar duruma göre değişmekle birlikte (27), grup üyeleri arasındaki uyum büyük önem taşımaktadır (31; 26, 66-67). Çünkü grup üyeleri “ben” yerine “biz” duygusuyla hareket etmektedirler. Bu nedenle toplulukçu kültürlerde, kendini kayırma eğilimi olgusu yaygın değildir. Özellikle kendini methetme türünde davranışlar toplulukçu kültürlerde hoş karşılanmaz (66). Otoritenin temeli olarak hiyerarşi ve geleneğin esas alındığı (18) bu tür toplumlardaki örgütlerde, yönetimin davranışları bireysel olmaktan öte gruba odaklanmış olup (70), çalışanlar da yönetimin anında sorunlara çözüm üretmesi beklentisi içindedirler. Bu tür toplumlarda bireylerin “düşünceli olması” beklendiğinden, örgüt yöneticisinin de bir baba gibi grubunu düşünmesi önem kazanmaktadır (66). Örgütsel faaliyetlerde ise genel olarak sonuçtan çok sürece odaklanma söz konusudur (27) ve yönetim, çalışanlarını sürekli kontrol etme gereği hissetmez.

Hofstede (7), ortaklaşa davranışçı ve bireyci kültürler arasındaki çeşitli farklılıkları şöyle sıralamıştır:

Tablo 3. Bireyci ve ortaklaşa davranışçı kültürlerdeki temel eğilimler ve kilit farklılıklar*

Bireyci Kültürler	Ortaklaşa Davranışçı Kültürler
Birey, çekirdek ya da tek ebeveynli ailede yaşar.	Birey, ailesi ya da akrabalarıyla birlikte yaşar ya da onlara yakın oturur.
Diğer insanlar birey olarak sınıflandırılırlar.	Diğer insanlar iç-grup ya da dış-grup olarak sınıflandırılırlar.
Çocukların en kısa zamanda kendi ayakları üzerinde durmaları beklenir.	Aile, çocuklarına hayatı boyunca desteğini sürdürür.
Zayıf aile bağları, seyrek görüşme	Sıkı aile bağları ve sık görüşme
Çocuklar “ben” demeyi öğrenir.	Çocuklar “biz” demeyi öğrenir.
Uyum gösterme eğilimi azdır.	Uyum gösterme eğilimi fazladır.
Yöneticiler liderlik ve yeniliği önemserler.	Yöneticiler uyum ve düzeni önemserler.
Öğrenmenin kalitesi öğrencinin mükemmelliğine bağlıdır.	Öğrenmenin kalitesi öğretmenin mükemmelliğine bağlıdır.
Hedonist bireyler	Hayatta kalmaya çalışan bireyler
Modern ya da post modern toplumlar	Geleneksel toplumlar
Yönetim bireylere yöneliktir.	Yönetim gruplara yöneliktir.
Çalışan birey olarak görülür.	Çalışan aileden biri gibi görülür.
Örgüt içerisinde görüşler ve uygulama biçimlerindeki farklılıklar normal karşılanır.	Örgüt içinde uyum vurgulanır ve çatışmalar bastırılır.
Örgüt içindeki ilişkiler karşılıklı çıkara dayanır.	Örgüt içindeki ilişkiler, görevden daha önemlidir.

* Tablo Hofstede (7)'dan yararlanılarak derlenmiştir.

2.2.2.3. Belirsizlikten Sakınma

Hofstede (7), belirsizlikten sakınma boyutunu, bir toplumdaki bireylerin belirsiz durumlarda kendilerini ne kadar tehdit ediliyor hissettikleri duygusuyla açıklamaktadır. Belirsizlikten sakınma düzeyi yüksek olan kültürlerde insanlar güvenliğe ve tecrübelere güvenmeye önem verirken, belirsizlikten sakınma düzeyi düşük olan kültürlerde riskleri olduğu gibi kabullenme ve hayatın getirdiği belirsizliklerle mücadele etme söz konusudur (70). Bu nedenle bu tür toplumlarda, bireylerin risk alması beklenmekte ve desteklenmektedir. Belirsizlikten sakınma düzeyi yüksek olan kültürlerde ise bireyler değişmeye direnç gösterirler, belirsiz durumlara uyum gösteremez ve değişimden rahatsız olurlar (27). Belirsizlikten sakınma derecesinin yüksek olduğu kültürlerde toplumsal kuralların olması bireyler için rahatlatıcı bir unsurdur. Belirsizlikten sakınma düzeyi düşük kültürlerde ise bunun aksine bireyler sakin ve kontrollüdür. Kurallar da yalnızca çok gerekli olduğu durumlarda konur. Konulan kurallara da, belirsizlikten sakınma düzeyi yüksek kültürlerin aksine titizlikle uyulur (37).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek kültürlerde çalışanlar için yapılanma ve yönetilme ihtiyacı önemli olup, karar alma sürecinde örgütün mevcut kuralları ve prosedürlerini referans alma (70) söz konusudur. Buna karşın belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan kültürlerde çalışanlara kendi işleriyle ilgili karar alabilecekleri sorumluluk alanları bırakılır.

Hofstede (7), belirsizlikten sakınma derecesi düşük ve yüksek kültürlerle mensup bireylerin davranışlarında, toplum içerisindeki çeşitli kurumlara göre farklılaşan eğilimlerini şöyle tablolamıştır:

Tablo 4. Belirsizlikten sakınma derecesi düşük ve yüksek kültürlerdeki bireylerin temel eğilimleri ve farklılıkları*

Düşük Belirsizlikten Sakınma	Yüksek Belirsizlikten Sakınma
Ebeveynler, duygularını kontrol ederler.	Ebeveynler duygularıyla hareket ederler.
Kötü ve tabu olan şeyler hakkında hoşgörülü kurallar	Kötü ve tabu olan şeyler hakkında sıkı kurallar
Çocuklar belirsiz durumlara karşı korunmasızdır.	Çocuklar belirsiz durumlara karşı korunurlar.
Geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri kabul edilmez.	Geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri tercih edilir.
Öğrencilerin derslerde tartışmalara katılmaları beklenir.	Öğrencilerin dersleri dinlemeleri ve sorulara cevap vermeleri beklenir.
Öğretmenler “bilmiyorum” diyebilirler.	Öğretmenler tüm cevapları bilmelidir.
Öğrenciler başarılarını kendi yeteneklerine bağlarlar.	Öğrenciler başarılarını çabaya ve şansa bağlarlar.
Kız öğrencilerin bağımsızlığı önemlidir.	Kız öğrenciler için geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri geçerlidir.
Başarı umudu	Başarısız olma korkusu
Prosedürlerdeki belirsizliğe karşı tolerans vardır.	Yönetimde yüksek formellik derecesi
Esnek çalışma saatleri fazla uygulanmaz.	Esnek çalışma saatleri
Üst düzey yöneticiler stratejiye dahil olur.	Üst düzey yöneticiler örgütsel uygulamalara dahil olur.
Çalışanlardan yeni fikirlerini uygulamak istediklerinde kurallardan bağımsız olduklarını hissederler.	Çalışanlar, yeni fikirlerini uygulamada kurallar tarafından kısıtlandıklarını hissederler.

* Tablo Hofstede (7)'den derlenerek oluşturulmuştur.

2.2.2.4. Erillik-Dişillik

Hofstede'in tanımladığı erillik ve dişillik boyutu, bir kùltürün başarı ve girişimcilik (erillik) ya da toplumsal dayanışma ve destek (dişillik) gibi değerlerini ifade etmektedir (69). Hofstede (5) erilliği, bir kùltürde baskın olan değerlerin para, başarı, rekabet ve hırs olduğu durumlarla tanımlarken, dişilliği ise merhamet, çevresel duyarlılık ve hayat kalitesinin baskın olduğu kùltürlerle açıklamaktadır. Eril toplumlarda çocuklar güçlüye hayranlık duymayı öğrenirken, dişil kùltürlerde ise, çocuklara zayıftan, ezilenden yana olma düşüncesi aşılır. Eril kùltürlerde çocuk ailede hırslı ve başkalarıyla yarışmaya hazır bireyler olarak yetiştirilir. Bu niteliklere sahip bireyler iş yaşamında desteklenir ve başarıları ölçüsünde ödüllendirilir (37). Dişil bir kùltürde ise, kadınsı özelliklere atfedilen; tolerans, dert ortaklığı, sosyal düzenlilik, zayıflara karşı sempati ve vicdan gibi belli başlı tutumlar önem kazanmaktadır. Çalışma yaşamında da rekabetin yerini arkadaşça, hoş bir ortamda bulunmanın önem kazanması alır.

Hofstede (7) eril ve dişil kùltürlere mensup bireylerin davranışlarında, toplum içerisindeki çeşitli kurumlara göre farklılaşan eğilimlerini şöyle tablolaştırmıştır:

Tablo 5. Eril ve dişil kültüre mensup bireylerde temel eğilimler ve kilit farklılıklar*

Erillik	Dişillik
Güçlü toplumsal cinsiyet ayrımı	Zayıf toplumsal cinsiyet ayrımı
Farklı rol modeller: Baba gerçeklerle, anne duygularla ilgilenir.	Benzer rol modeller: Anne de baba da her konuyla ilgilenir.
Kızlar ağlar, erkekler ağlamaz; kızlar kavgada karşılık vermez; erkekler verir.	Çocukların ağlamalarına izin vardır, fakat kavga etmelerine izin verilmez.
Çocuklar hırslı olmayı eğrenirler.	Çocuklar ılımlı, mütevazi ve alçakgönüllü olmayı eğrenirler.
Öğrencilerin performansı önemlidir.	Öğrencilerin okula uyumları önemlidir.
Kız ve erkek eğrencilerin algısal yeteneklerinde küçük farklılıklar	Kız ve erkek eğrencilerin algısal yeteneklerinde büyük farklılıklar: Erkekler analitik, kızlar kavramsal
Kişisel sorunlar çok ciddiye alınır.	Öğrenciler kişisel sorunlarını çok ciddiye almazlar.
Konu seçimi kariyer beklentilerine göre yapılır.	Konu seçimi kişisel ilgi alanlarına göre yapılır.
Çalışanlar için işin anlamı: güvenlik, maaş ve rutin olmayan iş	çalışanlar için işin anlamı: ilişkiler ve çalışma koşulları
Yöneticilerin kararlı, kendine güvenen, agresif ve rekabetçi olmaları beklenir.	Yöneticilerden sezgileriyle ve duygularıyla hareket ederek uzlaşma aramaları beklenir.
Yönetimde az sayıda kadın	Yönetimde çok sayıda kadın
Kadınlar erkek patronu tercih ederler.	Kadınlar kadın patron tercih ederler.
Az sayıda hastalık izni	çok sayıda hastalık izni
Daha yüksek maaş tercihi	Daha az çalışma saatleri tercihi
Yüksek iş stresi	Düşük iş stresi
Son kararı yönetici verir.	Yönetici karar alırken çalışanlarına danışır.

* Tablo Hofstede (7)'den derlenerek oluşturulmuştur.

2.2.3. Hofstede'in Kültür Boyutları Çerçevesinde Türk İnsanın Kültürel Özellikleri

Türkiye'deki IBM (International Business Machines) çalışanlarına da uygulanan çalışma, Hofstede'in kültürel boyutlar kuramına göre Türk toplumunun kültürel boyutlarını ortaya koymuştur. Bu araştırma sonuçları Türk kültürüne ilişkin oldukça açıklayıcı bilgiler sağlamıştır. Bulgular, Türk kültürünün, bireyci eğilimler göstermekle birlikte, toplulukçu eğilimleri ağır basan, yüksek güç algısına sahip, erkek egemen toplum yapısını çizmesine rağmen, dişil kültür özelliklerinin baskın olarak gözlemlendiği bir yapı sergilediğini göstermektedir (71-72).

Türk toplumunun belirsizlikten sakınma düzeyinin yüksek çıktığı araştırmanın sonuçları bir bakıma ülkenin içinde bulunduğu toplumsal koşullarla ilgili ipuçları vermektedir. Türk kamu sektöründe egemen olan bürokratik kültür güç mesafesi ve belirsizlikten sakınma düzeyiyle de yakından ilgilidir. Türkiye'nin güç mesafesi ve belirsizlikten sakınma düzeyi yüksek ülkeler kategorisinde olması özellikle kamuda çalışanların kabul edilmiş ortak sembollere, değerlere, davranış kalıplarına ve varsayımlarına uygun davranmasını gerekli kılmaktadır. Bir yöneticinin yanından geri geri çıkılması, protokole verilen önem, üstlerin görüldüğünde ayağa kalkılması, oturuşun düzeltilmesi ya da ceketin iliklenmesi gibi davranışlar güç mesafesi ve belirsizlikten sakınma düzeyini de gösteren bürokratik kültüre özgü tipik davranışlardır (39).

Hofstede (7) araştırması kapsamında Türkiye'yi fakir ülkeler kategorisinde ele almıştır. Fakir ülkeler kategorisinde ele alınan ülkelere büyük çoğunluğunda belirsizlikten sakınma düzeyi yüksek çıkmıştır. Bu durum, ülkedeki mevcut toplumsal koşullar dolayısıyla insanların kendilerini güvende hissetme ihtiyacına bağlanabilir. Sargut (26) da Türk toplumunda belirsizlikten sakınma düzeyinin yüksek olmasına bağlı olarak, bireylerin bir işe başvurduklarında, kendi yeteneklerine güvenmekten öte bir tanıdık arayışına girdiklerini vurgulamaktadır. Bununla birlikte hiyerarşiye olan duyarlılık fazladır ve hiyerarşinin olmadığı ortamlarda bile hemen hiyerarşik bir yapı oluşturulmaktadır. Bu anlamda üstler de astlarından daha fazla itaat beklemekte, astlar ise üstleriyle çatışmaktan ve eleştirilerini yüz yüze yapmaktan kaçınmaktadırlar. Ortaklaşa davranışçılık boyutunun bireyciliğe, dişillik erillik göre daha baskın olması nedeniyle, bir örgüt için seçilecek çalışanın yeteneğinden çok güven, sadakat gibi

değerler taşıması önem taşımaktadır (7). Bundan dolayı Hüseyinova (70)'nın da belirttiği gibi mevki, aile ve tanıdık çevrenin güçlü olması en önemli değerlerdir.

Toplum kültürünün insan davranışlarına yansıdığı noktasından hareket eden Hofstede'in kültür boyutları kuramı, örgütsel ortamın örgüt kültürü çerçevesinde şekillendiği ölçüde çalışanların kurum içerisindeki duygu, davranış ve düşüncelerini kaçınılmaz olarak etkilemektedir. Bu durum çalışanların kuruma bağlılığı noktasında kendini daha çok göstermektedir. Çalışmanın amacı doğrultusunda bundan sonraki bölümde örgütsel bağlılık kavramına değinilecek, ardından toplum kültürü, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki analiz edilecektir.

2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık genel olarak, çalışanların örgütsel amaç ve hedefleri belirleyerek, bu yönde emek vermeleri ve aidiyet hissi ile kurumun sürekli bir çalışanı olmak istemeleri ve örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve çalışanların benimsediği normatif güçler bütünü olarak tanımlanmaktadır (73). Bununla birlikte toplumsal kavramların hepsinde olduğu gibi literatür incelendiğinde, birbirinden farklı birçok örgütsel bağlılık tanımına rastlamak mümkündür. Örneğin örgütsel bağlılığı Yüksel (74), “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlarken, Celep (75) de örgütsel bağlılığı, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” şeklinde ifade etmektedir. Porter vd. (76)'ne göre, örgütsel bağlılık örgütün hedeflerine ve değerlerine olan güçlü inanış ve kabul, örgütün yararına dikkate değer ölçüde çaba harcama gönüllülüğü ve örgütün bir parçası olmaya devam etme isteğini göstermektedir. Literatürde pek çok farklı tanım olsa da en genel yaklaşım örgütsel bağlılığın, birey için örgütle birlikte bir kimlik bulması ve örgüte bağlanması olduğunu kabul eden görüştür (77).

Çalışanın kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliş olarak örgütsel bağlılık, çalışanın örgütsel sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğasını göstermektedir. Bu nedenle örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçlerini kapsamaktadır (78).

Örgütsel bağlılık, örgütsel üyelik kavramına ilişkin bazı unsurları içermektedir; çalışanın o anda örgüt içindeki konumunu yansıtmaktadır, başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktılarının hangi yönde olabileceğini öngörme ve güdüsel faktörlerin farklılaşan gereğini önermektedir (79). Dolayısıyla örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için çaba sarf etme arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanma unsurlarından oluşan bir bütündür ve bu noktada örgüt kültürüyle bağlantısı daha açık bir biçimde görülmektedir. Çünkü örgüt kültürünün temel unsurlarından biri de değerlerdir.

Örgütsel bağlılık, öncelikle çalışanın kişisel özelliklerini, başarı ihtiyacını, yetki ve sorumluluk duygusunu ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır (80). Bu nedenle çalışanın kişisel algı ve anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur ve çalışan ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik bir sözleşmedir.

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, çalışanların görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için örgütsel bağlılık çok büyük önem taşımaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların bağlılığını sağlayacak gerekli ortam yaratılmalıdır. Çünkü en başta örgütsel bağlılık duygusal bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık en başta bireyin belli bir örgüt içerisindeki kimliklenme ve dahil olma sürecini ifade etmektedir.

2.3.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Küreselleşme ve yeni iş dünyası anlayışı, örgütleri iş yapma ve hizmet verme biçimlerini değiştirmeye yönlendirmektedir. Bu sayede örgütler rekabet koşullarına uyum sağlayabilmektedir. Mguqulwa (81) bu yeni anlayışın yöneticilerin örgüt yapısını, kültürünü ve yönetim sürecini, dış çevreye uyumlu hale getirmeye motive ettiğini önermektedir. Örgüt içerisinde ise bu değişim, çalışanların yüksek düzeyde örgüte bağlılığını ve daha yüksek performans göstermelerini sağlayan katılımcı yönetim anlayışını ve örgütsel kararlara çalışanların dahil edilmesi sürecini beraberinde getirmektedir

Manion (82)'e göre geçtiğimiz son yirmi yılda pek çok çalışan güvensizlik, finansal baskı, durmadan yinelenen zorluklar ve tüm bunların iş ortamındaki olumsuz etkileri nedeniyle örgütsel bağlılık ve performanslarında düşüş yaşamışlardır. Bununla birlikte iş dünyasında yaşanan hızlı değişimler, örgütlerin karşılaştığı mücadele ve

krizlerin artması, işgücü eksikliği ve çevresel baskıların artması, örgüte tam anlamıyla bağlı çalışanlara olan ihtiyacı her zamankinden daha önemli hale getirmiştir. Çalışanların örgüte bağlılığını kazanmak, örgüt yöneticilerinin elde etmek istediği ama bunun için mücadele etmek zorunda oldukları bir süreçtir.

Çalışanların örgüte bağlılığını sağlayabilen örgüt yönetimi performanstaki değişimin olduğu kadar çalışanların gönüllü çabalarının da arttığını görmektedir. Bu durum çalışanların örgüte bağlılığının örgütün dış çevresinde yakaladığı avantajlar ve çalışanlarla ilişkilerdeki değişimin doğası için değerini ve önemini göstermektedir. Bu değişim, örgütlerin faaliyet gösterdiği ve yeni yönetim anlayışını gerektiren iş dünyasındaki davranış değişikliği ihtiyacını yaratmaktadır.

Gallie vd. (83)'ne göre artık örgütler çalışanların kontrol edilmesinden ziyade bağlılıklarını sağlamaya odaklanmalıdır. Kalleberg ve Marsden (84) da çalışanları zorlamadan ziyade, tutumsal ve etkili örgütsel bağlılığını güçlendirerek onları kontrol etmeye çalışan "bağlılık yönlü yönetim yaklaşımı"na vurgu yapmaktadırlar. Kontrolden ziyade bağlılığa odaklanmak, bireyleri kendi kararlarını almaya yönlendiren modern iş yaşamının gerekliliklerinden olan bir süreçtir. Tüm bunlar bir çalışan bir örgütte zorunda olduğu için mi yoksa örgüte bağlı olduğu için mi kalıyor sorusunu tartışmaya açmaktadır.

Yöneticiler rekabete dayalı mücadelelerle yüzleştikçe, örgüte bağlı ve sadık çalışanlara yönelik geliştirilen bir yönetim stratejisi büyük finansal kazanımları da vaat etmektedir. Çünkü Camilleri (85)'ye göre bağlılık iş başarısının en önemli lokomotiflerinden biridir. İnsan odaklı bir strateji rekabet avantajı için önemli bir kaynaktır. Çünkü teknoloji, yeni ürün ya da hizmetlerin aksine, insanların benzerini yapmak zor hatta imkansızdır.

Örgüte bağlılık hisseden çalışanlar, örgütün çalışma sahasına göre yüksek performansı gösteren daha fazla satış, üretkenlik, kar marjında artış ve nitelikli elemanın devamlılığında hayati rol oynamaktadırlar. Çünkü bu tür çalışanlar kendilerini örgütün misyon ve vizyonuna da bağlı hissederler. Bu nedenle bağlılık, çalışanın örgüte karşı tutumunun olumlu mu olumsuz mu olduğunu gösteren önemli bir göstergedir. Bu bağlamda örgütlerin, örgütün değerlerine ve hedeflerine bağlı ve maksimum potansiyel gösteren çalışanlara ihtiyacı vardır (86).

Balay (87) örgütsel bağlılığın, örgütler için neden yaşamsal bir konu haline geldiğini beş başlık altında toplamıştır:

- İşi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri
- İş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar
- Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanların işi ve rolüne ilişkin özellikler
- Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleri
- Bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kriterlerini bilme.

Örgütsel bağlılığın kurumlar için bu denli önemli olduğu özellikle son yirmi yılda, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı etkileşim ve sağlıklı iletişimin ne kadar önemli olduğu dikkati çekmektedir. Gürbüz (88), çalışanların adeta örgütün bir vatandaşı gibi davranışlar sergiledikleri ve örgütsel bağlılıklarının arttığı koşulları şöyle sıralamaktadır:

- Çalışanlar, çalışma ortamında mevcut uygulama ve süreçlerden tatmin, üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında,
- Çalışan karar alım sürecine yüksek katılım seviyesine sahipse,
- Çalışan sergilediği olumlu davranış ve örgütsel bağlılık sonucunda sosyal onay alarak kendini kabul ettireceğine inanırsa,
- Çalışan ortaya koyacağı olumlu ve gönüllü davranışların ileride karşılıksız kalmayacağı, kariyer evreleri boyunca bir şekilde sergilediği bağlılığın kendine çeşitli ödül ve terfi olarak geri döneceğine inanırsa,
- Çalışan sahip olduğu kültürel değerler ve inançların örgütsel bağlılığı gerektirdiğine inanıyorsa.

Örgütsel bağlılığın iş dünyası için öneminin arttığı ölçüde, bu konuda pek çok araştırmacı tarafından incelemeler yapılmış ve örgütsel bağlılığı sağlayan çeşitli sınıflandırmalar ortaya koyulmuştur.

2.3.2. Literatürde Farklı Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık, farklı unsurları içinde barındırması nedeniyle literatürde farklı boyutlarla ele alınmıştır. Tıpkı örgütsel bağlılığın tanımında olduğu gibi, kavramın sınıflandırılmasında da pek çok farklı görüş ortaya atılmıştır. Bu noktada Huang (89) örgütsel bağlılıkla ilgili olan tüm görüşleri sınıflandırma yoluna gitmiş ve bunların dört farklı başlık altında toplanabileceğini savunmuştur. Buna göre örgütsel bağlılıkla ilgili görüşler dört başlık altında sınıflandırılabilir: davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık. Bununla birlikte örgütsel bağlılığa yönelik sınıflandırmaların temelde iki yaklaşımdan hareket ettiği görülmektedir. Bu yaklaşımlar tutumsal ve davranışsal yaklaşımlardır. Mowday vd. (90) bunun sebebinin bağlılık kavramına örgütsel açıdan yaklaşanlar ve psikolojik açıdan yaklaşanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını belirtmektedirler. Buna göre bağlılık kavramına örgütsel açıdan yaklaşanlar tutumsal, psikolojik açıdan yaklaşanlar ise davranışsal yaklaşımları benimsemektedirler.

2.3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlamaktadır. Bu davranışlar işten ayrılma, devamsızlık yapma ya da geç gelme ve örgüt yararına gönüllü çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (76, 91). Tutumsal bağlılık çalışanın iş yeri ortamındaki koşulların psikolojik durumunu etkilemesi sonucu gösterdiği davranışlara dayanmaktadır. Bu nedenle literatürde tutumsal bağlılık yaklaşımı daha çok duygusal bağlılık adı altında ele alınmaktadır. Tutumsal bağlılığa yönelik olarak farklı araştırmacılar farklı unsurların tutumsal bağlılığı ortaya çıkardığını söyleyerek birtakım tutumsal bağlılık öğeleri ortaya koymuşlardır. Bu farklı yaklaşımların en önemlileri Kanter (92), O'Reilly ve Chatman (93), Penley ve Gould (94) ve Allen ve Meyer (95)'in yaklaşımlarıdır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında bu yaklaşımlar ve ortaya koydukları öğeler ele alınmaktadır.

2.3.2.1.1. Kanter'in Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'e (92) göre bağlılık sosyal sistem ve kişilik sistemi içerisinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, kişiliklerini birleştirmeleridir. Çalışanlar örgütlerinin beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler. Sosyal sistemlerde çalışanların bağlılıkları sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı olmak üzere üç temel alandan oluşmaktadır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Örgüt tarafından üyelere beklenen davranışsal talepler devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Devama yönelik bağlılık çalışanın örgütün devamlılığına kendini adamasıdır. Burada çalışanın örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması söz konusudur. Çalışan, örgütten ayrılmasının örgüte maliyetinin fazla olacağı düşüncesindedir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanın yalnızca örgütün menfaatini değil, kendisinininkini de göz önünde bulundurmasıdır. Ayrıca çalışan örgütün devamlılığı için ne kadar çaba göstermişse, o ölçüde bağlılığı artacaktır. Çalışanın bir örgütte kalmasını sağlayan en güçlü bağlılık türü budur.

Örgüte karşı çalışanın ilişkilere dayanarak gösterdiği kenetlenme bağlılığı, duygusal bir yaklaşımdır. Örgüte karşı hissettiği aidiyet ve diğer çalışanlar ve yöneticilerle kurduğu olumlu ilişki çalışanın bağlılığını arttırmaktadır. Bu tür bir bağlılık çalışanın dış etkenlere karşı örgütü savunmasını beraberinde getirmektedir.

Çalışanların, yöneticilerin emir ve kurallarına riayet edilerek ve bu kural ve emirlerin çalışanların davranışlarını şekillendirdiği bağlılığı kontrol bağlılığı olarak tanımlamaktadır. Burada altı çizilmesi gereken, çalışanın yönetimin ortaya koyduğu bu normların gerekli olduğuna inanması ve bu inanç doğrultusunda bağlılığını sürdürdüğü gerçeğidir.

2.3.2.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli

Etzioni (96) örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır:

- 1. Moral bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine dayalı, örgüte doğru olumlu bir yöneliştir. Örgüte bağlılık çalışanın çıkarlarıyla değil, çalışanın işine verdiği değerle doğru orantılıdır.
- 2. Hesapı bağlılık:** Bu bağlılık türü örgütle çalışan arasındaki karşılıklı çıkar ilişkisine dayalıdır.
- 3. Yabancılaştırıcı bağlılık:** Örgüte yönelik olumsuz bir tutum olduğu durumlarda bahsedilebilen bu bağlılıkta, çalışan örgüte duygusal olarak bağlı olmamasına rağmen çeşitli nedenlerden dolayı örgütte kalmak durumundadır (81).

3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (93) alışanın örgüte psikolojik olarak bağlandığı temelinden hareketle örgütsel bağlılığın üç boyutunu ortaya koymuşlardır:

- 1. Uyum:** Bu yaklaşıma göre çalışanların örgütlerine bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel nedeni belli ödülleri elde etme ya da belli cezalardan kaçınmaktır.
- 2. Özdeşleşme:** Özdeşleşme yaklaşımı, çalışanın örgütün bir parçası olma isteğine dayanmaktadır. alışan hem çalışma arkadaşlarıyla hem de yöneticileriyle yakın ilişki içindedir. Bu sayede çalışanlar, kendilerini her türlü tutum ve davranışlarında diğer çalışanlar ve yöneticilerle özdeşleştirmektedir. Özdeşleşme beraberinde bağlılığı getirmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüt kültürünü kabul etme ve bu kültüre kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır.
- 3. İçselleştirme:** Bu yaklaşım kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır.

2.3.2.1.4. Penley ve Gould'un Tutumsal Bağlılık Boyutu Yaklaşımı

Penley ve Gould (94) örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini savunmaktadırlar. Araştırmacılar Etzioni (96)'in modelini temel alarak geliştirdikleri şu üç örgütsel bağlılık boyutunu ortaya koymuşlardır:

- 1. Ahlaki bağıllık:** Örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bu bağıllık türünde çalışan, kendisini örgüte adamakta, örgütün herhangi bir sebeple başarılı ya da başarısız olduğu durumlarda kendisini sorumlu tutmaktadır. Ahlaki bağıllık çalışanın devamının sağlanması ile ilgilidir. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatleri dışında da çalışmaya gönüllü olmak ya da iş dışı zamanında da işiyle ilgilenmek gibi davranışları içermektedir.
- 2. Çıkarıcı bağıllık:** Bu bağıllık türü çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında örgüt yönetiminden ödül ve teşvikler beklemelerini esas almaktadır. Örgüt bu durumda belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir. Dolayısıyla çalışan kendini sevdirmeye ve mümkün olduğunca iyi gösterme çabası içindedir.
- 3. Yabancılaştırıcı bağıllık:** Çalışanın yaptığı iş üzerinde herhangi bir kontrolünün bulunmadığı veya başka bir seçeneği olmadığı için örgütte kalmak zorunda olduğuna dair algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla çalışan giderek örgütüne dışında veya hafta sonu tatillerinde de çalışmak ya, da eve iş taşımak gibi davranışları içermektedir yabancılaşmakta; herhangi bir başarısında elde ettiği ödüllendirmenin şahsına özel değil, prosedür gereği verildiğini düşünmektedir.

2.3.2.1.5. Allen ve Meyer'in Tutumsal Bağıllık Yaklaşımı

Tutumsal bağıllıkla ilgili literatürde en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer (97)'e aittir. Allen ve Meyer (97)'e göre tutumsal bağıllık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmekte ve en büyük belirtiyi, çalışanın örgütte kalmaya devamlılık göstermesiyle tanımlamaktadır. Allen ve Meyer (97)'in anlayışına göre örgüte bağıllığı oluşturan unsurlar, duygusal bağıllık, devamlı bağıllık (devam etme isteği) ve normatif (zorunluluk) bağıllık olmak üzere üç değişik şekilde ifade edilmektedir (98). Farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak gelişen duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık boyutlarının psikolojik yapıları ve ortaya çıkış nedenleri birbirinden farklıdır. Bu noktadan hareketle Meyer ve Allen (95) tarafından ortaya konulan örgütsel bağıllık modeli, örgütsel bağıllığı farklı açılardan

kavramsallaştırmasıyla önem taşımaktadır. Bu çalışma da Meyer ve Allen (95)'in örgütsel bağlılık modeline dayanarak yürütülmüştür.

2.3.2.1.5.1. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Unsurları

Örgütsel bağlılık örgütlerle ilgili çalışmalar yapan araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Örgütsel bağlılığın araştırmacılar için bu kadar önemli bir konu haline gelmesinin nedeni, örgütsel bağlılığın iş tatmini, iş hacmi ve performans gibi farklı iş çıktılarıyla ilişkili olmasıdır. 1991 yılında Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığa yönelik üç boyutlu bir kavramsallaştırma önermiş ve devamlılık, duygusallık ve normatif bağlılık olmak üzere bir ayrıma gitmişlerdir.

Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli özellikle son yirmi yılda araştırmacılar tarafından incelenen bir konu olmuştur. Araştırmalarda özellikle bu üç boyutun ve dolayısıyla örgütsel bağlılığın "iş tatmini" gibi konulardan farklı bir anlam ifade ettiğine işaret edilmiştir (86). Meyer vd. (99), toplum kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin farkında olarak, Kuzey Amerika dışında örgütsel bağlılık modelinin genelleştirilebilmesi ya da farklılıkların ortaya konulabilmesi adına az sayıda çalışma yapıldığını belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılığın çok boyutluluğunu üç boyut çerçevesinde inceleyen çalışma ise daha da az sayıda bulunmaktadır (100). Kültürel özellikleri dahil ederek yapılan araştırmaların çoğu tipik olarak yalnızca duygusal bağlılık boyutuna ya da duygusal bağlılık boyutu ve devamlılık boyutuna odaklanmışlardır.

2.3.2.1.5.1.1. Duygusal Bağlılık Boyutu

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bir türüdür. Duygusal bağlılık bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir (101). Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı istemektedir (99). Duygusal bağlılıkta bağlılık unsuru daima gönüllü ve bireyseldir, bu nedenle zorlamayla gerçekleşmez. En geniş ifadeyle duygusal bağlılık, kişisel bağlılık ve sadakat fikrini içermektedir (102).

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için" örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu durum, çalışanın örgüte

bağlılığının en iyi şeklidir (88). Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Çünkü gerektiğinde kurum için ek çaba göstermeye hazırdırlar. Unutulmaması gereken nokta duygusal bağlılığın yönetim tarafından çalışanda yaratılabileceği gerçeğidir. Emeğinin karşılığını ve yönetimden gerekli saygıyı gördüğü durumda iş gören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (102-103).

2.3.2.1.5.1.2. Devamlılık Bağlılığı Boyutu

Devamlılık bağlılığı “bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve/veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesi”dir. Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler kişisel maddi ve manevi kayıplarından kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler (101). Toplumsal koşullar nedeniyle algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler. Fakat bu, örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde harcadığı emek, zaman ve çaba ya da edindiği para, statü gibi kazanımlar ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ki bu da bireyin örgüte bağlılığını artırır. Ayrıca, çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa mevcut işyerine ve/veya işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır (102, 103). Nitekim araştırma sonuçları da örgüte yapılan yatırımların ve iş alternatifleri azlığının, devamlılık bağlılığının belirleyicileri olduğunu göstermektedir. Bayram (103)’e göre

“örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar”.

Devamlılık bağıllığı boyutunda en dikkat çekici nokta, çalışanın tatmin edici olmasa bile işe sapanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (104).

2.3.2.1.5.1.3. Normatif Bağıllık Boyutu

Normatif bağıllık ise “bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için gösterdikleri bağıllık”tır (101). Normatif bağıllığı yüksek olan bireyler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağıllık göstermenin “doğru bir davranış” olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Diğer bir ifade ile normatif bağıllık “bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir” (102). Normatif bağıllık “bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağıllık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup”, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir. Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (104). Ülkemizde yapılan bir araştırmada normatif bağıllığı en çok etkileyen değişkenlerin “sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma” olduğu görülmüştür (105).

2.3.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağıllık İlişkisi

Bir toplumun kültürü, o toplum içindeki örgütlerde uygulanan yönetim tekniklerini, stratejik uygulamaları, yönetimin ve çalışanların yaklaşımını ve davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir (42). Kültürel değerler bireysel olduğu kadar, bireyin içinde yaşadığı toplumun tüm kamusal alanlarında ve dolayısıyla toplumun bir parçası olarak örgütler için de büyük önem taşımaktadır. Bir örgütün iletişim sistemi, örgütsel değerlerden, örgütün kültüründen ve örgütsel faaliyetlerden ayrı düşünülmeceği gibi, örgütsel değerler, kültür ve faaliyetler de içinde bulunduğu toplum kültüründen soyutlanamaz (106).

Toplum kültürü, uzun vadede örgüt kültürünü etkileyen, dolayısıyla çalışanlar için örgütsel bağlılığın türünün belirginleşmesinde anahtar bir değişkendir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve bir arada tutan bir ruh aşladığı için aidiyet duygusunun oluşmasında büyük bir öneme sahiptir. Örgüt kültürü boyutlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi gerçekten de örgütler için hayati önem taşımaktadır. Çünkü toplumun zaten temel dinamiklerinde kendini hissettiren kültür, örgütsel bağlılığı da beraberinde getirmekte ya da aksine zayıflatma gibi bir güce sahiptir. Günümüzde örgüt kültürüne verilen önemin artması buradan kaynaklanmaktadır (77). Kültür ve bağlılık kavramları ile bu kavramlar çerçevesinde yapılan çalışmalar ele alındığında, örgüt kültürü unsurlarının çoğunluğunun, örgütsel bağlılık bileşenlerini doğrudan, pozitif ve kayda değer biçimde etkilediği görülmektedir. Diğer yandan, bu boyutlardan bazılarının, örgütsel bağlılık hakkında öngörülerde bulunmaya da önemli katkılar sağladığı kabul edilmektedir. Kurumlar için örgüt kültürü, örgüt üyelerinde örgütsel bağlılık tutumu oluşturulmasında kritik bir rol üstlenmektedir. Çalışanlarına etkin ve bireyle özdeşleşmiş bir örgütsel kültür ortamı yaratarak, sağlıklı ve sürekli bir örgütsel bağlılık tutumu kazandırabilmiş işletmeler hem hedeflerine ulaşma yolunda aşama kaydetmiş hem de rakipleri karşısında daha güçlü bir konuma geçmiş durumdadırlar.

Örgütsel bağlılık, farklı kültürlerde farklı anlam ifade etmektedir. Özellikle bireyci ya da ortaklaşa davranışçı kültürlerde bu farklılığı görmek mümkündür. Bireyci kültürlerde bireyleri yönlendiren kişisel hedefler iken, ortaklaşa davranışçı kültürlerde mensup bireyler ise grup yönelimli ve grubun hedefine odaklıdırlar. Çünkü örgütsel bağlılık ölçekleri çalışanların örgüte bağlılık ve tutumlarını vurgulamaktadır (77). Hofstede'nin kültürel boyutlarından bireycilik ve ortaklaşa davranışçılığı, örgütsel bağlılıkla ve özellikle çalışanların iş yapma karakteristikleriyle ilişkilendiren bazı çalışmalar bulunmaktadır (107-108). Bu çalışmalara göre bağlılık düzeyleri farklı kültürlerde ve bireyciliğin ortaklaşa davranışçılıkla karşılaştırıldığı ölçüde değişebilmektedir. Ortaklaşa davranışçı toplumdaki bireyler örgütlerine yönelik bireyci toplumlardan daha güçlü düzeyde bir aidiyeti ifade etmektedirler (109).

Bu bağlamda örgüt içindeki örgüt kültürü unsurlarının örgütsel bağlılık yaratabilmesinde gerekli olan bir takım koşullar vardır. Bunları Hofstede'nin kültür boyutlarını da göz önünde tutarak şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Personel güçlendirme (110) –Bireycilik/Ortaklaşa Davranışçılık
- Örgütsel adalet algısı (111)-Erillik-Dişillik
- Algılanan örgütsel destek (112)- Erillik-Dişillik
- İşe ilişkin faktörler (98)-Belirsizlikten Sakınma,
- Liderlik ve yönetim tarzı (113)-Güç Mesafesi
- Örgütsel güven duygusu (114)- Erillik/Dişillik
- Takdir edilme duygusu (115)- Bireycilik/Ortaklaşa Davranışçılık
- Role ilişkin unsurlar ve ücret düzeyi (111)-Erillik/Dişillik
- Kararlara katılma olanağı (116)-Güç Mesafesi
- Örgütün çalışanlara bakış açısı (117)-Güç Mesafesi

Çalışanları etkileyen siyasalar, kurallar ve kararlarda çalışanların fikirlerinin alınması, onlara danışılması ve onlarla açık iletişim kurulması da örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka unsurdur. İletişim ve karar alma sürecine katılım çalışanların örgütsel bağlılığını elde etmek için sunulabilecek önemli paylaşımlardır. Bu nedenle bir örgütteki yönetim tarafından örgütün var oluş sürecinin başlarından itibaren yaratılan güç mesafesinin düzeyi doğru koşullarda örgütün yararına olabilecek şekilde yönlendirilebilmektedir (86). Bu görüşü destekleyen çalışmalar da kurum içi iletişimin ve örgütsel bağlılığın güçlü bir şekilde bağlantılı olduğunu ortaya koymuşlardır (118-119). Güç mesafesinin yukarıda belirtilen özellikleri, örgütsel bağlılığın duygusal boyutunda çok etkilidir. Çünkü Türkiye gibi güç mesafesi yüksek kültürlerde (7) çalışanlar çoğu zaman yönetim tarafından kendilerine dayatılan hiyerarşik baskıyla hareket etmekte de bu durum bağlılık değil, baskı kültürünü beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla baskı kültürünün yerleştiği, azarlanma ve eleştirilme korkusunun olduğu bir kurumda duygusal bir bağlılıktan bahsetmek zordur.

Belirsizlikten sakınma düzeyi yukarıda da değinildiği gibi belirsiz durumlarda bireyin gösterdiği tepkilerle ve risk algısıyla ilişkilidir. Çalışanların kurumda kendilerini

sürekli işlerini kaybetme gibi bir riskle karşı karşıya hissetmeleri, duygusal bir bağlılıktan çok devamlılık bağlılığını beraberinde getirecektir.

Türkiye gibi ortaklaşa davranışçı kültürlerde gözlenen normatif bağlılığın nedeni işe bağlılık olabilir. Çünkü işe bağlılık çalışanların, genel olarak, işe ve/veya çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır. Özellikle, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde iş ve çalışmaya çok değer verilir. “İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak” işletmelerimizin toplulukçu kültür özelliğini gösteren ve çalışanlarda yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir (26). Yapılan bir araştırmaya göre Türk örneklemeden elde edilen sonuçlarda, Türkiye’de işin genel yapısından duyulan doyum ve ortaklaşa davranışçı örgüt kültürünün duygusal bağlılığı en çok etkileyen değişkenler olduğu saptanmıştır. Ayrıca araştırmada işin yapısından ve kuruluşun ortamından hoşnut olan çalışanların alternatif iş imkânlarını değerlendirmedikleri, kuruluşlarına temelde devamlılık bağlılığı hisseden çalışanların duygusal ya da normatif bağlılık hissedenlerin sadakatine sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. Türkiye gibi ortaklaşa davranışçı bir kültürde, istihdam ilişkisinin normatif doğası örgüte sadakat beklentilerini meydana getirmekte ve bu beklentileri ihlal etmenin bedeli artan devamlılık bağlılığı olmaktadır (55). Dişil bir kültüre sahip olan Türkiye’de kurumlarda da çalışılan ortam, değer yargıları, insani ilişkiler ön plandadır. Dolayısıyla özellikle kadın ağırlıklı bir meslek olan hemşireliğin dişil kültürün özelliklerini taşıyarak kurumda var olması beklenebilir bir durumdur.

2.3.4. Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Sektörü Çalışanları

Sağlık sektöründe çalışanların performansını artırmak için örgütsel bağlılığa yönetim ve organizasyonun temel konularından biri olarak önem verilmesi gerekmektedir. Hastanelerde çalışan personelin örgütsel bağlılık seviyeleri ve bağlılığın türü incelenerek, bunların çalışanların verimliliği, etkililiği, hasta bakım kalitesi ve hastane performansı üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır (120). Çünkü hastanelerde çalışan personelin örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu ile hastaların algıladığı bakım kalitesi arasında bir korelasyon ilişki söz konusudur (121).

Hastane çalışanlarının düşük iş doyumunu ile örgütsel bağlılığı ve güveni, onların önemsenmedikleri, karar alım süreçlerine yeterince katılmadıkları, örgütün bir parçası

olarak kendilerini görmedikleri, yeterince teşvik edilmedikleri ve ödüllendirilmedikleri gibi durumlarda olumsuz olarak etkilenecektir. Özellikle sağlık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılığının düşüklüğü hasta bakım kalitesinde azalmalara, hastalardan gelen şikayetlere ve dolayısıyla hastaneye olan kamusal algı ve tutumların olumsuz yönde etkilenmesine neden olacaktır. Bu nedenle hastane yönetimi, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini sistematik olarak ölçmeli, değerlendirmeli ve bunlarda düşüş eğilimi olduğunda gerekli politika ve yönetsel araçları uygulamaya almak durumundadırlar. Fakat çalışmanın önceki bölümlerinde de değinildiği gibi bu türlü bir yönetsel anlayış tamamıyla örgüt kültürüne bağlıdır. Örgüt kültürünün çalışanları, örgütün mekanik bir parçası gibi değil de, varlığını sürdürmesinde, imajında, itibarında hayati önem taşıyan değerleri olarak kabul ettiği kurumlarda, örgütsel bağlılık aidiyet duygusuyla birlikte oluşacak, bu da beraberinde sinerjiyi getirecektir.

Hemşirelik, doktor, hasta ve hastanenin diğer çalışanlarının arasında adeta bir tampon görevi yapan, gerektiğinde taraflar arasındaki iletişimi sağlayan, iş yükü diğer hastane çalışanlarına göre oldukça fazla olan bir meslektir.

Bu nedenle çalışanlar üstünde olumlu etkisi olan bir örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği ve aidiyet duygusunu arttırdığı için hemşirelerin mesleki başarısının ve iş tatmininin yükselmesini ve dolayısıyla çok daha kaliteli hizmet vermesi ve sağlıklı iletişim kurmasını sağlamaktadır (122).

2.3.5. Literatürde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Çalışmanın bu bölümünde literatürde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar üzerinde durulmuştur.

Kaya (123), “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma” başlıklı çalışmada, kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürlerini analiz ederek kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini araştırmak ve kamu kurumunda çalışanlarla özel sektörde çalışanlar arasında örgütsel bağlılık açısından farklılık olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda 45 kamu ve 112 özel sektör kuruluşu üzerinde bir araştırma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda “kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşları arasında örgüt kültürü

bakımından önemli bir farklılık vardır”; “kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşları arasında örgütsel bağlılık bakımından önemli bir farklılık vardır” ve “örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında önemli ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezleri desteklenmiştir.

Kök ve Özcan (124) ise “Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin bankacılık sektöründeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Kamu bankası ve özel banka çalışanlarına yönelik yapılan bu araştırma, bu sektördeki algıları açıklamaya çalışmıştır. Alan araştırması sonucunda elde edilen bulgular örgüt kültürü unsurlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde, iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Yergozha (125), “Örgütsel Bağlılık ve İşle İlgili Kültürel Değerler: Türkiye ve Kazakistan Örneği” başlıklı yüksek lisans çalışmasında örgütsel bağlılık ve işle ilgili kültürel değerleri Türk kültürünü temsil eden ve kültür bakımından güçlü bağları olan Türkiye ve Kazakistan örneklerinde inceleyip, bankacılık ve üretim sektöründe çalışan 381 işçiden elde edilen verileri analiz ederken; Arıkan (126) ise “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmasında ODTÜ’den 125 akademisyene uyguladığı alan araştırmasıyla sadece 'etkin' bağlılığın örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye aracı etkisi olduğunu kanıtlamıştır.

Demirci (127), Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Uygulama”, başlıklı çalışmasında kamu kurumunda görev yapan personelin öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ve değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma Uşak Defterdarlığı’nı kapsamaktadır. Araştırmaya 101 kamu çalışanı katılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; öğrenen örgüt kültürünün boyutlarından sürekli öğrenme boyutu ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmıştır; fakat öğrenen örgüt kültürünün diğer boyutlar ile duygusal bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Öğrenen örgüt kültürünün boyutları ile devam bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde destekleyici liderlik, sistemler arası bağlantı, diyalog ve araştırma, paylaşımcı sistemler arasında ilişkiye

rastlanmış, fakat öğrenen örgüt kültürünün diğer boyutlar ile devam bağlılığı arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Nacar (128), “Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada Akdeniz Bölgesi'nde bulunan sekizi devlet ve birisi vakıf olan toplam dokuz üniversite kütüphanesi örnekleme hedef olarak belirlemiş ve 130 çalışandan anket yoluyla elde edilmiş verilerden yararlanmıştır. Çalışanların eğitim, cinsiyet, yaş, çalışma süreleri gibi değişkenler aracılığıyla örgütsel bağlılık ve iş tatminlerine olan etkisi incelenmiştir. Örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminlerine yönelik anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.

“Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Açısından Eğitim Sektöründe Yalova İlinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” başlıklı çalışmada Bozoğlu (129), örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi eğitim kurumları açısından inceleyerek, öğretmenler ile yürütülen anket soruşturmasından elde edilen veriler ile bu kavramlar arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Gülser (130) ise “Hastanelerde Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi” başlıklı çalışmada hastanelerin örgüt kültürü ile hemşirelerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde üç Sağlık Bakanlığı Hastanesi, bir Üniversite Hastanesi ve iki Özel Hastanede çalışan hemşireler oluşturmuştur. Araştırmaya katılan hemşirelerin hastanede başarı kültürünü yüksek düzeyde algıladıkları belirlenmiş; örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında istatistiksel açıdan pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık alt boyutları ile çalışılan kurum, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki görev, çalışılan vardiya, kurum değiştirme sayısı, günde ortalama bakılan hasta sayısı ve kurumda kalma isteği arasında anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

Yaşar (131), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” başlıklı çalışmada temel olarak araştırma yapılan kurumun örgüt kültürü algısı ve örgüt kültürü tercihini ortaya koymayı ve bu kültürün boyutlarının çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucuna göre, araştırmanın uygulandığı kurumun mevcut örgüt kültürü rol odaklı kültür, örgüt kültürü tercihi (istenen örgüt kültürü) ise görev odaklı kültür olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca, güç odaklı kültür boyutunun normatif bağlılığı, rol odaklı

kültür boyutunun devam ve normatif bağıllığı, görev odaklı kültür boyutunun duygusal bağıllığı, birey odaklı kültür boyutunun normatif bağıllığı etkilediği belirlenmiştir.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Problemi

Örgüt kültürü dinamiklerinin örgütsel bağıllığa nasıl ve ne düzeyde etki ettiğinin, hemşirelik gibi fiziksel ve psikolojik olarak zor şartlara sahip bir meslekte bu durumun ne kadar önemli olduğunun ortaya çıkarılması bu çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu çalışmada, Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan hemşirelerin örgütsel bağıllıkları ile örgüt kültürü arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı Hofstede'in örgüt kültürü boyutları ve Allen ve Meyer'in (97) örgütsel bağıllık ölçeği temelinde araştırılmıştır. Böylece hem hemşirelerin örgütsel bağıllık dereceleri ortaya konulacak, aynı zamanda örgüt içerisinde hakim olan havanın, yani örgüt kültürünün örgütsel bağıllık derecesinde ne ölçüde etkili olduğu analiz edilmiştir. Dolayısıyla araştırma amacı kapsamında ortaya konulması planlanan temel araştırma soruları şöyledir:

1. Hofstede (5)'in kültür boyutları temelinde Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerde hangi kültürel boyut değerleri öne çıkmaktadır?
2. Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerde Allen ve Meyer'in (97) örgütsel bağıllık ölçeği temelinde hangi boyut öne çıkmaktadır?
3. Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin kültür boyutları ile örgütsel bağıllık düzeyleri arasında ilişki var mıdır? Varsa bu ilişki olumlu ve teşvik edici mi, olumsuz ve örgütsel sadakati azaltıcı boyutta mıdır?

3.3. Araştırmanın Önemi ve Sınırlılıkları

Bu çalışma öncesinde yapılan literatür taramasına göre Antalya’da faaliyet gösteren herhangi bir hastanede çalışan hemşirelere yönelik olarak yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Bununla birlikte çalışma kapsamında yalnızca Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde görev yapan hemşireler örneklem olarak alınacağı için, bu durum çalışmanın temel sınırlılığını oluşturmaktadır. Fakat çalışmanın sonuç kısmında ileride Antalya’da faaliyet gösteren diğer hastanelerde yapılacak çalışmalarla daha geniş kapsamlı sonuçlara ulaşılabileceği önerisi getirilecektir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Tekniği, Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada Hofstede (5)’in kültür boyutları ölçeği ve Allen ve Meyer’in (97) örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. İlk olarak kültür ve örgütsel bağlılık ile ilgili kavramlar, tanımlamalar ve konu ile ilgili yapılan diğer çalışmalarla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Ardından Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde görev yapmakta olan hemşireler ile ilgili verilere ulaşabilmek için bir alan araştırması yapılmış; 1 Kasım-1 Aralık 2013 tarihleri arasında anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS istatistik paket programıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek üzere beş adet soru sorulmuştur. Bu sorulara verilen yanıtların analizi sonucunda Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde çalışan hemşirelerin cinsiyeti, yaşı, aylık ortalama hane geliri, eğitim durumu ve medeni durumu öğrenilmiştir.

Kültür boyutlarını ortaya koymakta kullanılan veri toplama aracı olarak ise birçok farklı araştırmacı tarafından farklı kültürlerde uygulanmış, literatürde genel olarak kabul gören Hofstede (5)’in kültür boyutları ölçeği temel alınmıştır. Bu ölçekte güç mesafesi, belirsizlikten sakınma, bireycilik, ortaklaşa davranışçılık ve erillik-dişillik olmak üzere dört kültür boyutu bulunmaktadır.

Hofstede (5)’in 1968 ve 1972 yılları arasında uyguladığı ve kültürel değerlerin analizini yapmak üzere kullandığı yapılandırılmış soru formundan yararlanılmış, fakat bire bir kullanılmamıştır. Çünkü Hofstede (5) çalışmasına ait bulguları, IBM (International Business Machines) adlı ulus-aşırı bir örgütün yer aldığı ülkelerin yerel çalışanları aracılığıyla elde etmiştir. IBM hem özel sermayeli bir örgüt olduğundan, hem

de teknolojik ürün üreten bir örgüt olduğundan dolayı, orijinal soru formunun kullanılması mümkün değildir. Bunun yanında orijinal soru formunda 80 adet soru bulunmaktadır. Anket çalışmasının yürütüldüğü örneklem gurubunun zaman kısıtları göz önüne alınarak sorular, araştırma sorusuyla bağlantılı olarak ve literatüre dayandırılarak kısaltılmıştır. 80 soruluk bir anket formuna geri dönüş almanın zorluğu nedeniyle Vasquez ve Taylor (132)'un çalışmalarında izledikleri yöntemden yararlanılmıştır. Özellikle hemşirelere sorulması uygun olmayan sorular anket formunun dışında bırakılmıştır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili ölçek Allen ve Meyer'in (97) çalışmalarından bir ön deneme çalışması yapılarak eğitim ve sağlık çalışanlarına göre uyarlanmış olup, 5'i süreklilik bağlılığı, 5'i normatif bağlılığı ve 5'i de duygusal bağlılığı ölçmeye yönelik toplam 15 sorudan oluşmaktadır. Bu noktada bu ölçeğin araştırma kapsamında olduğu gibi kullanılmasında herhangi bir sakınca kısıt söz konusu değildir.

Hem Hofstede (5)'in kültür boyutları, hem de Allen ve Meyer'in (97) örgütsel bağlılığını ölçen soruların, tek bir soru dışında tümü 5 noktalı Likert tipine göre (5=Tamamen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1=Hiç Katılmıyorum) tasarlanmıştır.

Demografik veriler ve anket sorularının verileri, farklı değişkenler bağlamında analiz edilmiştir. Demografik veriler hemşirelerle ilgili genel bir tablo elde etmek için kullanılmıştır. Bunun dışında iki farklı değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere çapraz tablo ve korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Hemşirelerin kültür boyutları ve örgütsel bağlılık boyutlarının ortaya konulması için Likert tekniği sonucu elde edilen frekans ve yüzdelerin ortalamaları alınmıştır.

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan hemşirelerin sayısı 720'dir. Bu sayı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma evreninin yaklaşık olarak 750 olduğu durumlarda 0.05 örnekleme hatası ile görüşülmesi gereken hemşire sayısı 250'dir (133). Bununla birlikte bazı anketlerde sorun çıkabileceği varsayımından hareketle ve 250 örneklem sayısına ulaşabilmek için 260 hemşireyle görüşülmüştür.

3.6. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Çalışmanın verileri değerlendirilirken istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 16.0 programı ve tanımlayıcı istatistiksel metotlar (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Araştırma sorularını sınamak üzere t-testi ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çalışmanın bundan sonrasında anket formundaki bölümleri takip edecek biçimde, eldeki verilerin analizleri sonucu yapılan ayrıntılı tartışmalar ve değerlendirmeler bulunmaktadır.

3.7. Araştırmanın Bulguları

3.7.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliği

Bir araştırma yapılırken bir ölçeğin ölçmesi gereken özelliği ölçüp ölçmediğini geçerlilik belirtmektedir. Literatürde anketin yapı geçerliliğini belirlemek için en sık kullanılan yöntem faktör analizidir. Ankette sorulan soruların katılımcılar tarafından kaç değişik boyutta algılandığını bulmak için faktör analizi uygulanmaktadır. Kısaca faktör analizi, kavramların açıkladığı boyutların belirlenmesinde kullanılmaktadır (134). Faktör analizinin bir başka işlevi ise değişken sayısını azaltmaktır. Anket genelinde ölçülen kavramlar, faktör analizi sonucu kaç boyutta toplanmışsa, bundan sonra analizler belirlenen sayıda boyut ile yapılacağından değişken sayısı azaltılmış olmaktadır. Ayrıca faktör analizi değişkenler arasındaki korelasyonları açıklayan bileşenleri tanımlamak için de kullanılmaktadır. Bu nedenle iyi bir faktörleşme yapısının ortaya çıkması ölçeğin varsayılan boyutları ölçebildiği anlamına gelmektedir. Böylece eldeki veri ile toplam varyansın önemli bir bölümü açıklanabilmektedir (135).

Bu çalışmada açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Hofstede (5)'in kültür boyutları ve Allen ve Meyer'in (97) örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerliliğini ölçmek üzere iki ayrı faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi yapabilmenin ön koşulu değişkenler arasında belli bir korelasyon bulunmasıdır. Bartlett testi değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Eğer Bartlett testinin *p* değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yetecek düzeyde bir ilişki var demektir.

Tablo 6. Hofstede (5) Kültür Boyutları KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçeği		,718
Bartlett Testi	Approx. Chi-Square	887,736
	Df	105
	Sig.	,000

Tablo 6’da görüldüğü gibi p değeri 0,00 olduğundan değişkenler analiz yapmaya uygundur. Benzer şekilde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Ölçeğine göre KMO değeri 0,718 olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygunluğu iyi seviyededir. Örgütsel bağlılık boyutlarını ölçmek üzere kullanılan ölçeğin KMO değerleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 7. Allen ve Meyer’in (97) Örgütsel Bağlılık Boyutları KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği		,832
Bartlett Testi Sphericity	Approx. Chi-Square	1424,818
	Df	276
	Sig.	,000

Tablo 7’de görüldüğü gibi p değeri 0,00 olduğundan değişkenler analiz yapmaya uygundur. KMO değeri 0,812 olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyededir.

Hofstede (5)’in kültür boyutları ve Allen ve Meyer’in (97) örgütsel bağlılık ölçeğindeki sorular temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular analizden çıkarılmıştır. Bu doğrultuda Hofstede (5)’in kültür boyutlarını ortaya koyan aşağıdaki sorular analizden çıkarılmıştır:

Soru 9. Bu kurumda mesleğime yönelik çalışmalarda kendi yaklaşımımı kabul ettirebiliyorum.

Soru 13. Bu kurumda çalışanların görev tanımları net değildir.

Soru 17. Kişisel ve aile hayatıma yeterince vakit ayırabiliyorum.

Faktörleşmeyi engelleyen sorular çıkarıldığında Hofstede (5)'in kültür boyutlarını ölçen sorulara tekrar faktör analizi yapıldığında aşağıdaki tablo elde edilmiştir:

Tablo 8. Hofstede (5)'in Kültür Boyutları'na ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları

İfadeler ¹	FAKTÖRLER VE FAKTÖR AĞIRLIKLARI			
	Güç Mesafesi (Fak. 1)	Belirsizlikten Sakınma (Fak. 2)	Bireyci. Ortak. Davranış. (Fak. 3)	Erillik-Dişillik (Fak. 4)
Karar	,551			
Tek Başına	,803			
İhlal		,858		
Kurallar		,611		
Aynı Pozisyon		,547		
Eğitim Fırsatı			,638	
Atmosfer			,694	
Takdir			,619	
Fiziksel				,703
Rekabet				,692
Gündem				,629
Etkili				,519
Var. Açık. (%)	24,854	46,635	57,285	67,624

¹ İfadeler çalışmanın ekler bölümünde yer almaktadır.

Tablo 8’de görüldüğü gibi faktörleşme dört boyut ve ilgili sorular altında olmuştur. Güç mesafesi boyutu sorularının varyansı açıklama oranı % 24; bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık boyutunun varyansı açıklama oranı %46; belirsizlikten sakınma boyutu sorularının varyansı açıklama oranı %57 ve erillik-dişillik boyutu sorularının varyansı açıklama oranı %67’dir. Toplam varyansı açıklama oranı %58,28’dir. Elde edilen faktörlere göre Hofstede (5)’in kültür boyutları ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,785 olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa Değeri’nin 0,70 olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (79).

Allen ve Meyer’in (97) örgütsel bağlılık boyutlarını ölçen sorular temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular analizden çıkarılmıştır. Bu doğrultuda Allen ve Meyer’in (97) örgütsel bağlılık boyutlarını ortaya koyan aşağıdaki sorular analizden çıkarılmıştır:

Soru 24. Kurum dışında da kurumum hakkında tartışmaktan hoşlanırım.

Soru 29. Bu kurum kişisel olarak bana çok şey ifade ediyor.

Soru 30. Bu kuruma çok güçlü duygularla bağlı olduğumu hissetmiyorum.

Soru 32. Kendi isteğimle bile olsa şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.

Soru 36. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az opsiyonumun olduğunu hissediyorum.

Soru 37. Bu kurumdan ayrılmanın en ciddi sonuçlarından biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır.

Soru 38. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri de işten ayrılmanın çok önemli kişisel fedakarlıklar gerektirmesidir. (Başka bir kurumda bu kurumda bulduğum yeterlilikleri bulamayabilirim)

Soru 40. Bence insanlar bir kurumdan başka bir kuruma çok sıklıkla geçiş yapıyorlar.

Buna göre Allen ve Meyer'in (97) örgütsel bağlılık boyutlarını ölçen sorulara faktör analizi yapıldığında aşağıdaki tablo elde edilmiştir:

Tablo 9. Allen ve Meyer'in (97) Örgütsel Bağlılık Boyutlarına ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları

İfadeler ²	FAKTÖRLER VE FAKTÖR AĞIRLIKLARI		
	Duygusal Bağlılık (Faktör 1)	Devamlılık Bağlılığı (Faktör 2)	Normatif Bağlılık (Faktör 3)
Kariyer	,622		
Kurum sorunları	,634		
Başka kurum	,624		
Aile	,669		
Duygusal bağ	,723		
Baksa iş		,598	
Kurumdan ayrılmak		,596	
Kesinti		,674	
Bedel		,636	
Gereklilik		,614	
Etik dışı			,504
Sadakat			,567
Sebep			,604
Kuruma sadık			,590
Tek bir kurum			,623
Varyansı Açıklama Oranı (%)	32,245	44,623	55,101

² İfadeler çalışmanın ekler bölümünde yer almaktadır.

Tablo 9’da görüldüğü gibi faktörleşme üç boyut ve ilgili sorular altında olmuştur. Duygusal bağlılık boyutu sorularının varyansı açıklama oranı % 32; devamlılık bağlılığı boyutunun varyansı açıklama oranı %44 ve normatif bağlılık boyutu sorularının varyansı açıklama oranı %55’dir. Elde edilen faktörlere göre Allen ve Meyer’in (97) örgütsel bağlılık boyutları ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,712 olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa Değeri’nin 0,70 olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (79).

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Anket formunun ilk bölümünde sorulan, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara verilen cevaplar sonucunda, Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde çalışan hemşirelerin genel demografik görünümü aşağıdaki gibidir:

Tablo 10. Katılımcıların demografik özellikleri

	Evli	Bekar		
Medeni Durum	167 (%82,7)	35 (%17,3)		
	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans/Doktora	
Eğitim Durumu	55 (%22,2)	181 (%73)	12 (%4,8)	
	Minimum	Maksimum	Ortalama	
Yaş	24	54	36	
	Minimum	Maksimum	Ortalama	
Ortalama Hane Geliri	1.700 TL	13.000 TL	3.600 TL	
	0-3	3-5	5-10	10+
Kurumda Çalışma Süresi	% 51	% 37	% 58	% 46

- Araştırmaya katılan hemşirelere medeni durumları sorulduğunda, 35 kişi (%17,3) bekar, 167 kişi (%82,7) ise evli olduğunu belirtmiştir.
- Katılımcıların eğitim durumları, 181 (%73) kişi ile üniversite, ardından 55 kişi (%22,2) ile lise eğitimi, en az sayıda ise 12 kişi (%4,8) ile yüksek lisans/doktora şeklinde sıralanmaktadır.
- Ankete katılan hemşirelerin yaşları 24 ile 54 yaş arasında olup, ortalama yaş yaklaşık 36'dır.
- Hemşirelerin aylık ortalama hane gelirleri 1700 TL ile 13.000 TL arasında değişmektedir. Tüm katılımcıların aylık hane gelirlerinin ortalaması ise yaklaşık 3600 TL'dir.

Araştırmaya katılan hemşirelere kurumda ne kadar süredir çalıştığı sorulmuştur. Çünkü örgütsel bağlılıkta çalışma süresinin önemli bir değişken olup olmadığı analiz edilmesi gereken bir noktadır. Aşağıdaki tabloda hemşirelerin çalışma süreleri gösterilmektedir:

Tablo 11. Hemşirelerin kurumda çalışma süresi

	Frekans	Geçerli Oran
0-3	51	26,6
3-5	37	19,3
5-10	58	30,2
10 ve üstü	46	24,0
Toplam	192	100,0
Toplam	260	

Yukarıdaki tabloya göre Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan ve ankete katılan hemşirelerin çalışma süreleri dört grupta toplanmıştır. Hemşirelerin %26,6'sı 0-3 yıl, %19,3'ü 3-5 yıl, %30,2'si 5-10 yıl arası ve %24'ü de 10 seneden fazladır kurumda çalışmaktadır.

4.2. Antalya ve Eğitim Araştırma Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Kültür Boyutları ile İlgili Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle katılımcıların anket sorularına verdikleri yanıtların ortalamaları ve bu ortalamaların Hofstede (5)'in kültür boyutları için ne anlam ifade ettiğine bakılmıştır.

4.2.1. Güç Mesafesi Bulguları

Güç mesafesi boyutu düzeyini belirlemeye yönelik olarak sorulan soruların oranları aşağıdaki gibidir:

Güç mesafesini belirlemeye yönelik olarak sorulan sorulardan “mevcut yöneticiyi tanımlayan sıfat”ın seçenekleri, Likert ölçeğine göre olmadığından, diğer sorulardan bağımsız olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 12. Mevcut yöneticiyi gösteren sıfat

	Sıklık	Oran (%)
Otokratik	115	48,9
İkna edici	38	16,2
Danışan	7	3,0
Demokratik	75	31,9
Toplam	235	100,0

Mevcut yöneticinin hemşireler tarafından en yüksek oranda “otokratik” olarak nitelenmesi yüksek güç mesafesi sonucunu vermektedir. Güç mesafesini belirlemeye yönelik olarak sorulan diğer soruların oranları aşağıdaki gibidir:

Tablo 13. Güç mesafesi soruları frekans analizi

Güç Mesafesi Soruları	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
Karar alım sürecine katılmaya izin verilmez.	%15,8	%11,6	%72,6	3,48	1,03
İşimle ilgili tek başıma karar alamam.	%22,0	%11,2	%66,8	3,68	1,03

Yukarıdaki tabloda görülen her bir sorunun ortalaması alınmış ve bu ortalamalar “compute variable” seçeneğinde “Güç Mesafesi” başlığı altında biraraya getirilmiştir. Daha sonra “Güç Mesafesi” başlığı altındaki verilerin ortalamaları alınmış ve aşağıdaki tablo elde edilmiştir.

Tablo 14. Hemşirelerin güç mesafesi ortalaması

N	Geçerli	259
	Kayıp veri	1
	Ortalama	3,58

Tablo 14’e göre Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde çalışan hemşirelerin güç mesafesi ortalaması 3,58 olarak bulunmuştur. Veriler analiz edilmeden önce belirlenen değerler doğrultusunda bu sonuç yüksek güç mesafesi sonucunu vermektedir.

4.2.2. Belirsizlikten Sakınma Boyutu Bulguları

Belirsizlikten sakınma boyutu düzeyini belirlemeye yönelik olarak sorulan soruların oranları aşağıdaki gibidir:

Tablo 15. Belirsizlikten sakınma boyutu bulguları frekans analizi

Belirsizlikten Sakınma Boyutu Soruları	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
Çalışanlar kuralları ihlal etmez.	%13,9	%13,6	%72,5	3,37	1,12
Yöneticiler kurallar ve prosedürleri takip eder.	%29	%8,9	%62,1	3,63	0,85
İşimle aynı pozisyon ve maaşla başka bir iş bulabilirim.	%45,2	%17,4	%37,5	2,97	1,10

Yukarıdaki tabloda görülen her bir sorunun ortalaması alınmış ve bu ortalamalar “compute variable” seçeneğinde “Belirsizlikten Sakınma” başlığı altında biraraya getirilmiştir. Daha sonra “Belirsizlikten Sakınma” başlığı altındaki verilerin ortalamaları alınmış ve Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde çalışan hemşirelerin belirsizlikten sakınma düzeyinin ortalamasını veren aşağıdaki tablo elde edilmiştir.

Tablo 16. Hemşirelerin belirsizlikten sakınma düzeyi ortalaması

N	Geçerli	258
	Kayıp Veri	2
	Ortalama	3,32

Tablo 16’ya göre Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde çalışan hemşirelerin belirsizlikten sakınma düzeyi ortalaması 3,32 olarak bulunmuştur. Veriler analiz edilmeden önce belirlenen değerler doğrultusunda bu sonuç yüksek belirsizlikten sakınma düzeyi sonucunu vermektedir.

4.2.3 Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık Boyutu Bulguları

Bireycilik ve Ortaklaşa Davranışçılık boyutunun düzeyini belirlemeye yönelik olarak sorulan soruların oranları aşağıdaki gibidir:

Tablo 17. Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutu bulguları

Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık Boyutu Soruları	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
Yeteneklerimi geliştirmek için eğitim fırsatım var.	%34,3	%9,3	%56,4	3,20	1,06
Arkadaşça bir atmosferde çalışıyorum.	%26,4	%6,6	%66,9	3,43	1,00
Başarılarım yönetimce takdir edilir.	%77,8	%10,9	%11,4	2,17	0,90

Yukarıdaki tabloda görülen her bir sorunun ortalaması alınmış ve bu ortalamalar “compute variable” seçeneğinde “Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık” başlığı altında biraraya getirilmiştir. Daha sonra “Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık” başlığı altındaki verilerin ortalamaları alınmış ve Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde çalışan hemşirelerin bireyci ya da ortaklaşa davranışçı kültüre yatkınlığını gösteren aşağıdaki tablo elde edilmiştir.

Tablo 18. Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutu ortalaması

N	Geçerli	254
	Kayıp Veri	6
	Ortalama	2,93

Tablo 18’e göre Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde çalışan hemşirelerin bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyut ortalaması 2,93 olarak bulunmuştur. Veriler analiz edilmeden önce belirlenen değerler doğrultusunda bu sonuç ortaklaşa davranışçı kültür sonucunu vermektedir.

4.2.4. Erillik ve Dişillik Boyutu Bulguları

Erillik ve dişillik boyutu düzeyini belirlemeye yönelik olarak sorulan soruların oranları aşağıdaki gibidir:

Tablo 19. Eril-dişil boyut bulguları frekans analizi

Erillik ve Dişillik Boyutu Soruları	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
Rekabet iyilikten çok zarar getirir.	% 7,8	% 14,1	% 78,1	2,72	1,05
Etkili insanları tanımak yetenekten daha önemlidir.	% 10,5	% 6,6	% 82,9	3,50	1,02
İşimle ilgili gündemi takip etmekteyim.	% 19,1	% 8,2	% 72,8	3,91	0,88
Fiziksel olarak çalışma koşullarım iyi.	% 57,2	% 8,2	% 34,6	3,85	0,81

Yukarıdaki tabloda görülen her bir sorunun ortalaması alınmış ve bu ortalamalar “compute variable” seçeneğinde “Eril-Dişil” başlığı altında biraraya getirilmiştir. Daha sonra “Eril-Dişil” başlığı altındaki verilerin ortalamaları alınmış ve Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde çalışan hemşirelerin eril ya da dişil kültür eğilimini gösteren aşağıdaki tablo elde edilmiştir.

Tablo 20. Hemşirelerin eril-dişil boyut ortalaması

N	Geçerli	253
	Kayıp Veri	7
	Ortalama	3,49

Tablo 20'ye göre Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin eril-dişil boyut ortalaması 3,49 olarak bulunmuştur. Veriler analiz edilmeden önce belirlenen değerler doğrultusunda bu sonuç dişil kültür sonucunu vermektedir.

4.3. Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Boyutuna Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan hemşirelerin örgütsel bağlılık boyutlarına yönelik olarak sorulara verilen cevaplar değerlendirmenin daha kolay yapılması ve daha sağlıklı yorumlanabilmesi için gruplanmıştır. “Hiç katılmıyorum” ve “Katılmıyorum”, “Katılmıyorum” başlığı altında; “Tamamen katılıyorum” ve “Katılıyorum”, “Katılıyorum” başlığı altında toplanmıştır.

Tablo 21. Allen ve Meyer'in (97) örgütsel bağlılık boyutlarına verilen cevapların frekans analizi

	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
Kariyerimi bu kurumda geçirmekten mutlu olurum.	%30,6	%26,7	%42,6	3,05	1,06
Kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissedirim.	%34,4	%14,5	%51,2	3,14	1,07
Başka bir kuruma da aynı şekilde bağlanabilirim.	%40,8	%20,6	%38,5	2,99	0,99
Kurumda ailenin parçası gibi hissetmiyorum.	%43,4	%13,4	%43,3	3,02	1,05
Kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	%43,2	%10,1	%46,7	3,05	1,06
Başka iş ayarlamadan işimi kaybetmekle ilgili korkum yok.	%59,8	%8,2	%32,1	2,73	1,07
Kendi isteğimle bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için zor.	%29,0	%9,8	%61,2	3,32	1,05
Bu kurumdan ayrılırsam hayatım kesintiye uğrar.	%32,9	%11,0	%56,1	3,26	1,04
Bu kurumdan ayrılmak çok büyük bedele mal olmaz.	%61,0	%11,0	%27,0	2,61	1,02
Bu kurumda kalmak bir gereklilik meselesidir.	%31,2	%3,9	%64,8	3,42	1,10
Kurumdan kuruma geçmek etik dışı değildir.	%51,2	%9,9	%38,9	2,86	1,03
Çalışmaya devam etmemin nedeni sadakat ve ahlaki yükümlülüktür.	%37,2	%14,9	%47,8	3,12	1,04
Daha iyi bir iş bulsam da bu kurumumdan ayrılmak için iyi bir sebep değildir.	%42,8	%16,4	%40,8	2,96	1,03
Her zaman kuruma sadık kalmak gerekir.	%35,9	%18,6	%45,5	3,07	1,02
İnsan kariyerinin çoğunu tek kurumda geçirirse daha iyi olur.	%31,9	%19,4	%48,6	3,19	1,01

Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılık boyutuna yönelik olarak yapılan anket çalışması sonucu elde edilen verilere

göre üç farklı boyutun sonuçları, katılımcıların kuruma yönelik olarak devamlılık ve normatif bağlılıkla hareket ettiğini göstermektedir. Duygusal bağlılık orta düzeyde olmakla birlikte diğer iki boyuta göre çok daha düşük seviyededir. Bu durumun sebepleri ve örgüt kültürü boyutlarıyla ilişkisi bulguların yorumlanması kısmında değerlendirilecektir.

4.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu adımında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık boyutları arasında örneklem grubu açısından belirgin bir ilişkinin olup olmadığına dair çeşitli analizler yapılmıştır.

Tablo 22. Katılımcıların kararları tek başına alabilmeleri ile kuruma duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon

		Kararları tek başına alamam	Kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum
Kararları tek başına alamam	Pearson Correlation	1	,128*
	Sig. (2-tailed)		,040
	N	259	256
Kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum	Pearson Correlation	,128*	1
	Sig. (2-tailed)	,040	
	N	256	257

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 22’de de görüldüğü gibi “Kararları tek başına alamam” ve “Kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum” önermeleri arasında pozitif bir korelasyon vardır. Yani kararları tek başına alamama durumu arttıkça, kuruma duygusal olarak bağlı hissetmeme durumu da artmaktadır.

Tablo 23. Katılımcıların işten ayrıldıklarında başka bir iş bulabilmeye yönelik düşünceleriyle, kurumdan kendi istekleriyle ayrılmanın zor olduğunu düşünmeleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon

		İşimden ayrılırsam aynı pozisyon ve maaşla iş bulabilirim	Kendi isteğimle bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için zor
İşimden ayrılırsam aynı pozisyon ve maaşla iş bulabilirim	Pearson Correlation	1	-,161**
	Sig. (2-tailed)		,010
	N	259	255
Kendi isteğimle bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için zor	Pearson Correlation	-,161**	1
	Sig. (2-tailed)	,010	
	N	255	255

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

Katılımcıların işten ayrıldıklarında başka bir iş bulabilmeye yönelik düşünceleriyle, kurumdan kendi istekleriyle ayrılmanın zor olduğunu düşünmeleri arasında negatif bir korelasyon vardır. Katılımcılar kendi istekleriyle kurumdan ayrılmanın zor olduğunu söylerken, aynı pozisyon ve maaşla bir iş bulabileceklerini düşünmemektedirler. Yani belirsizlikten sakınmanın olduğu yerde devamlılık bağlılığı ön plana çıkmaktadır.

Tablo 24. Arkadaşça bir atmosferde çalışmakla kariyerin çoğunu tek kurumda geçirme arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon

		Arkadaşça bir atmosferde çalışıyorum	İnsan kariyerinin çoğunu tek kurumda geçirirse daha iyi olur
Arkadaşça bir atmosferde çalışıyorum	Pearson Correlation	1	,278**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	257	245
İnsan kariyerinin çoğunu tek kurumda geçirirse daha iyi olur	Pearson Correlation	,278**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	245	247

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

Katılımcıların arkadaşça bir atmosferde çalışmak istemeleriyle, kariyerlerini tek bir kurumda geçirmenin daha iyi olduğu yönündeki önermeler arasında pozitif bir korelasyon vardır. Arkadaşça bir atmosferde çalıştığını düşünen katılımcılar, kariyerlerinin çoğunu tek bir kurumda geçirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Dışil kültür boyutunun ağırlıklı olduğu bir kurumda normatif bağlılığın kendini gösterdiği söylenebilir.

Tablo 25. Arkadaşça bir atmosferde çalışmakla her zaman kuruma sadık kalma arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon

		Her zaman kuruma sadık kalmak gerekir	Arkadaşça bir atmosferde çalışıyorum
Her zaman kuruma sadık kalmak gerekir	Pearson Correlation	1	,288**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	253	251
Arkadaşça bir atmosferde çalışıyorum	Pearson Correlation	,288**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	251	257

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

Dişil kültürün ağırlıklı olduğu bir örgüt kültüründe normatif bağıllığın görüldüğü tabloda da görülmektedir. Arkadaşça bir atmosferde çalıştığımı düşünen katılımcılar, kuruma her zaman sadık kalmak gerektiğine inanmaktadırlar.

Tablo 26. Kurumda çalışma süresiyle mevcut yöneticiyi tanımlama arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz tablo

		Bu kurumdaki çalışma süreniz				Total
		0-3	3-5	5-10	10 ve üstü	
Mevcut yönetici	Otokratik	26	16	25	22	89
	İkna edici	10	5	3	8	26
	Danışan	3	0	1	2	6
	Demokratik	8	12	24	10	54
Total		47	33	53	42	175

Kurumda çalışma süresiyle mevcut yöneticiyi tanımlama arasındaki ilişkiye bakıldığında en belirgin olarak şu noktalar göze çarpmaktadır: Mevcut yöneticiyi tanımlamada “demokratik” sıfatını en fazla oranda kullanan grubun 5-10 sene çalışanlar olduğu görülmektedir. Bunun sebebi işe henüz yeni başlamış olanların olumsuz önyargıları ve yöneticiyle aralarındaki ilişkinin doğasına hakim olamamaları olabilir. Bununla birlikte 10 yıl ve üstü bir süredir çalışanların ise yılların verdiği deneyimle yöneticinin “demokratik” olduğu yönündeki algılarında bir değişim olduğu söylenebilir.

Tablo 27. Katılımcıların çalışma süreleriyle kuruma sadık kalmak gerektiğine yönelik ilişkiyi gösteren çapraz tablo

		Her zaman kuruma sadık kalmak gerekir				
		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Bu kurumdaki çalışma süreniz	0-3	3	18	11	18	0
	3-5	3	11	9	13	0
	5-10	1	12	7	35	2
	10 ve üstü	0	8	9	25	3
Toplam		7	49	36	91	5

Kurumda çalışma süresinin kuruma sadık kalmak gerektiğine inanmak arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan çapraz tabloya göre kuruma sadık kalmak gerektiğine en fazla inanan grup 5-10 ve 10 ve üstü yıldır kurumda çalışanlardır. Bir kurumda uzun yıllar kalmanın en temel sebebi sadakat duygusu olması nedeniyle burada çıkan sonuç anlaşılabilir niteliktedir.

Tablo 28. Kurumdaki çalışma süresiyle kurumda kalmanın gereklilik meselesi olduğunu gösteren çapraz tablo

	Bu kurumda kalmak bir gereklilik meselesidir				
	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Bu kurumdaki çalışma süreniz					
0-3	1	11	1	34	3
3-5	1	11	3	21	1
5-10	0	19	2	32	5
10 ve üstü	2	8	1	28	6
Toplam	4	49	7	115	15

Kurumda çalışma süresiyle kurumda kalmanın bir gereklilik meselesi olduğunu gösteren tabloya göre kurumda çalışma sürelerine göre gruplar arasında belirgin bir farklılık olmakla birlikte, tüm grupların kurumda kalmanın gerekliliğine büyük çoğunlukla inanmaları Türkiye’deki ekonomik koşulların bir getirisi olarak değerlendirilebilir. Burada devreye belirsizlikten sakınma düzeyinin yüksek olması girmektedir. Ayrıca bu durum çalışanlar için devamlılık bağlılığını da gündeme getirmektedir.

Tablo 29. Kurumdaki çalışma süresiyle kariyeri kurumda geçirmekten mutlu olma arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz tablo

		Kariyerimi bu kurumda geçirmekten mutlu olurum				
		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Bu kurumdaki çalışma süreniz	0-3	4	18	13	15	1
	3-5	2	4	10	20	1
	5-10	6	7	14	30	1
	10 ve üstü	6	7	10	20	2
Total		18	36	47	85	5

Kariyerlerini aynı kurumda geçirmekten mutlu olacağını söyleyen katılımcılara yönelik olarak yapılan analizde en belirgin olarak göze çarpan 0-3 senedir çalışanların negatif görüş belirtmeleridir. Bu durumun sebebi işe yeni başlayan insanların kurumla henüz duygusal bir bağ kurmamaları olarak görülebilir.

Tablo 30. İşten ayrılınca aynı pozisyon ve maaşla iş bulabilme inancı ile kurumda çalışma süresi arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz tablo

		İşimden ayrılırsam aynı pozisyon ve maaşla iş bulabilirim					Toplam
		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum	
Bu kurumdaki çalışma süreniz	0-3	1	14	14	18	4	51
	3-5	0	16	5	13	3	37
	5-10	1	28	7	18	4	58
	10 ve üstü	3	24	8	4	6	45
Toplam		5	82	34	53	17	191

İşten ayrıldıkları takdirde aynı pozisyon ve maaşla iş bulabileceklerine inanan katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında en belirgin olarak kurumda 5 seneden fazladır çalışan hemşirelerin, bu görüşe katılmaması göze çarpmaktadır.

Tablo 31. Kurumda çalışma süresiyle başarının yönetim tarafından takdir edilmesi arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz tablo

		Başarılarım yönetim tarafından takdir edilir				
		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Bu kurumdaki çalışma süreniz	0-3	7	31	7	4	2
	3-5	9	22	1	4	0
	5-10	12	37	4	4	1
	10 ve üstü	5	27	5	7	0
Total		33	117	17	19	3

Kurumda çalışan hemşirelerin başarılarının yönetim tarafından takdir edilmesi ile kurumda çalıştıkları süre arasındaki ilişkiye bakıldığında, genel olarak tüm gruplarda olumsuz bir yargı görülmekle birlikte en fazla kurumda uzun süredir çalışan hemşirelerin olumsuz görüş bildirdiği görülmektedir. Bu durum duygusal bağlılığın diğer bağlılık boyutlarına göre daha düşük çıkmasının en temel sebebi olarak değerlendirilebilir.

Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgulara göre Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapmakta olan hemşirelerin güç mesafesi yüksek, belirsizlikten sakınma düzeyi yüksek, ortaklaşa davranışçı ve dışıl boyuta eğilimleri daha fazladır.

Araştırma sonucunda Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapmakta olan hemşirelerde örgütsel bağlılık unsurlarından “devamlılık” ve “normatif bağlılık” öne çıkmıştır. Fakat yine de “duygusal” bağlılık hiç yoktur denilemez. Bu durumun nedeni, hemşirelerin dışıl ve ortaklaşa davranışçı kültür boyutu eğiliminde olmalarından kaynaklanmaktadır.

Araştırmanın temel sorunu olan “Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin kültür boyutları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki var mıdır? Varsa bu ilişki olumlu ve teşvik edici mi, olumsuz ve örgütsel sadakati azaltıcı boyutta mıdır?”a elde edilen veriler doğrultusunda şöyle cevap vermek mümkündür: Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin kültür boyutları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık unsurları ile toplum ve örgüt kültürü arasındaki etkileşim güç mesafesi boyutu açısından literatürü destekler niteliktedir. Buna göre normatif bağlılık ile güç mesafesi arasında doğru bir orantı varken, duygusal bağlılık ile ters bir orantı vardır. Nitekim hemşirelerin algıladıkları güç mesafesinin yüksek çıkması beraberinde duygusal boyutun diğer bağlılık unsurlarına nazaran düşük çıkmasına yol açmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre çalışma süresiyle mevcut yöneticiyi tanımlama arasındaki ilişkiye bakıldığında en belirgin olarak mevcut yöneticiyi tanımlamada “demokratik” sıfatını en fazla oranda kullanan grubun 5-10 sene çalışanlar olduğu görülmektedir. Bunun sebebi işe henüz yeni başlamış olanların olumsuz önyargıları ve yöneticiyle aralarındaki ilişkinin doğasına hakim

olamamalarıdır. Bununla birlikte 10 yıl ve üstü bir süredir çalışanların ise yılların verdiği deneyimle yöneticinin “demokratik” olduğu yönündeki algılarında bir değişim olduğu söylenebilmektedir.

Katılımcıların işten ayrıldıklarında başka bir iş bulabilmeye yönelik düşünceleriyle, kurumdan kendi istekleriyle ayrılmanın zor olduğunu düşünmeleri arasında negatif bir korelasyon vardır. Katılımcılar kendi istekleriyle kurumdan ayrılmanın zor olduğunu söylerken, aynı pozisyon ve maaşla bir iş bulabileceklerini düşünmemektedirler. Yani belirsizlikten sakınmanın olduğu yerde devamlılık bağlılığı ön plana çıkmaktadır. Bu durumun çalışmanın literatür kısmında da değinildiği gibi ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullardan, işsizlik probleminden ve insanların gelecek kaygısından kaynaklanmaktadır.

Hemşirelerin arkadaşça bir atmosferde çalışmak istemeleriyle, kariyerlerini tek bir kurumda geçirmenin daha iyi olduğu yönündeki görüşleri arasında pozitif bir korelasyon vardır. Arkadaşça bir atmosferde çalıştığını düşünen katılımcılar, kariyerlerinin çoğunu tek bir kurumda geçirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Yani dışil kültür boyutunun ağırlıklı olduğu bir kurumda normatif bağlılık kendini göstermektedir.

Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan çalışanlar istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar kendilerini kuruma sadık kalmaları gerektiğine inandırdıkları ve sadakat onlar için önemli olduğu için, devamlılık bağlılığı güçlü olan çalışanlar ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (98). Fischer and Mansell (136) tarafından yürütülen bir çalışma, ortaklaşa davranışçılığın daha yüksek normatif bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada da benzer nitelikli verilere ulaşılmıştır. Hemşirelerin ortaklaşa davranışçılık boyutlarıyla birlikte, normatif bağlılıkları da yüksek çıkmıştır.

Dışil kültürün ağırlıklı olduğu bir örgüt kültüründe normatif bağlılığın görüldüğü bu çalışmada da görülmektedir. Arkadaşça bir atmosferde çalıştığını düşünen katılımcılar, kuruma her zaman sadık kalmak gerektiğine inanmaktadırlar. Benzer şekilde katılımcıların büyük oranda kuruma sadık kalmak gerektiğine inanmalarının en temel sebebi sadakat duygusu, dolayısıyla normatif bağlılıktır. Eril kültürlerde çalışanlar

için işin anlamı güvenlik ve maaş iken, dişil kültürlerde ise işin anlamı çalışma koşulları ve ilişkilerdir (7). Kamu kurumlarında çalışmanın “iş garantisi” nedeniyle tercih edildiği ülkemizde bu durumu anlamak zor değildir.

Kurumda kalmanın bir gereklilik meselesi olduğunu gösteren sonuçlara göre hemşirelerin kurumda kalmanın gerekliliğine büyük çoğunlukla inanmaları Türkiye’deki ekonomik koşulların bir getirisi olarak değerlendirilebilir. Burada devreye belirsizlikten sakınma düzeyinin yüksek olması girmektedir. Ayrıca bu durum çalışanlar için devamlılık bağlılığını da gündeme getirmektedir.

Kurumda çalışan hemşirelerin başarılarının yönetim tarafından takdir edilmesi ile kurumda çalıştıkları süre arasındaki ilişkiye bakıldığında, genel olarak tüm gruplarda olumsuz bir yargı görülmekle birlikte en fazla kurumda uzun süredir çalışan hemşirelerin olumsuz görüş bildirdiği görülmektedir. Bu durum duygusal bağlılığın diğere bağlılık boyutlarına göre daha düşük çıkmasının en temel sebebidir.

Son olarak Hofstede (5)’in yürüttüğü kültür boyutları araştırmasına göre Türkiye’nin kültür boyut değerleri ile Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde görev yapan hemşirelerin kültür boyut değerleri arasındaki farklılık ya da benzerliklere bakmak örgüt kültürünün toplum kültüründen ne ölçüde farklılaştığını anlama açısından yerinde olacaktır. Türkiye Hofstede (5)’in araştırmasına göre yüksek güç mesafesine sahip bir ülke iken, hemşireler de yüksek güç mesafesine sahiptir. Yüksek güç mesafesi örgüt içindeki ortamın, ülke içine benzer olduğunu göstermekte, toplum kültürünün örgüt kültürünü nasıl etkilediğine dair bir örnek teşkil etmektedir.

Türkiye belirsizlikten sakınma düzeyi yüksek ülkeler arasındadır. Bu durum hemşireler için de farklı değildir. Belirsizlikten sakınma düzeyinin yüksek olmasının nedeni ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullardan kaynaklanmaktadır. Inklaar ve Yang (137), bunun sebebini ekonomik krizlerin belirsizliği arttırmasında görmekteirler. Yazarlar yaptıkları çalışmada ekonomik krizlerin farklı ülkelerdeki belirsizlikten sakınma düzeylerine olan negatif etkisini ortaya koymuşlardır. 1975 ve 2000 yılları arasında 74 ülkeyi içeren çalışmalarında ekonomik krizlerin belirsizlikten sakınma düzeyini arttırdığını bulmuşlardır. Ekonomisi daha istikrarlı olan ülkelerde ise ekonomik krizlerin görece daha sakin bir şekilde atlatıldığını ve bu krizlerin o ülkedeki belirsizlikten sakınma düzeyini etkilemediğini ortaya koymuşlardır.

Türkiye çok kesin çizgiler ile ayrılmasa da dişil bir kültüre sahiptir. Hemşirelerde ise çok daha belirgin bir dişil kültür eğilimi görölmektedir. Bunun en temel sebebinin hemşirelik mesleğinde ağırlıkta olan cinsiyetin kadın olduğu söylenebilir.

Türkiye gibi Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerde de ortaklaşa davranışçılık boyutu görölmektedir. Dolayısıyla Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin algıladıkları kültür boyutları ve örgütün kültürel iklimi, ülke kültürüyle bire bir benzeşmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin kültürel algılarının örgütsel bağlılığa etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma, kültür ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi ele alan literatürdeki az sayıda çalışmadan biridir. Bir kamu kuruluşu olan Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde ülkenin kültürel özelliklerinin görülmesi, toplum kültürünün açık sistemler olan örgütlerin kültürüne sirayet ettiğinin en büyük kanıtıdır. Fakat dışılık, ortaklaşa davranışçılık gibi görece uyumlu ve ılımlı kültürel özelliklerin yanında Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde algılanan kültürün yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten sakınma gibi örgütsel iklimi sıkıntıya sokan özelliklerin görülmesi, hastane yönetiminin göz ardı etmemesi gereken bir durumdur. Çünkü bu durum beraberinde hemşirelerin duygusal bağlılıktan ziyade, normatif ve devamlılık bağlılığı hissetmelerine neden olmaktadır. Çalışmanın literatür kısmında da değinildiği gibi duygusal bağlılık, örgütle ilgili her türlü durumda, örgüt ve çalışan arasındaki güçlü ilişkiyi göstermektedir. Bu ilişki normatif bağlılıkta biraz daha azdır. Devamlılık bağlılığında ise bu ilişki tamamıyla negatif bir seyirdedir (77). Oysaki yönetimin çalışanlarının fikirlerine danıştığı, daha demokratik bir ortam beraberinde duygusal bağlılığı yüksek çalışanları getirecektir. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar da kurumun etkinliği ve verimliliği için gönüllü olarak çalışanları beraberinde getirecektir.

Hastane gibi halk sağlığına yönelik hizmet veren bir örgütte, hemşireler hastanenin iç ve dış paydaşlarıyla en fazla muhatap olan çalışanlarıdır. Bu nedenle yönetimin, hemşirelerin örgütsel ikliminde kültürün etkisini dikkatle analiz edip, kültürün sınırlayıcı ya da destekleyici rolünün farkında olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla hem hastane yönetiminin hem de hemşirelerin bürokratik ve hiyerarşik örgütlenme biçiminin, eril ya da dişil toplum özelliklerinin ya da belirsizlikten sakınma düzeyi ile doğru orantılı güven ve kriz algısının yarattığı iç ve dış paydaşlarla yaşanan iletişim kaynaklı sorunların farkında olmaları önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin düşük güç mesafesi algıladıkları bir ortamda, duygusal bağlılığı geliştirecekleri göz önüne alınırsa, bu durumun hem onların hem de kurumun potansiyelini desteklediğini farkında olmaları ve kurumda daha demokratik ve güvene dayalı bir ortama yer açmaları gerekmektedir. Bu çalışmanın bulgularına göre ise Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan

hemşirelerin kültür boyut düzeylerinde görülen yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten sakınma, devamlılık ve normatif bağlılığı beraberinde getirmekte, duygusal bağlılık boyutunun daha az düzeyde olmasına yol açmaktadır.

Örgüt kültürü, toplumsal kültür ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için bu alanda daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç vardır. Çünkü toplum ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlaşılması, o kurumdaki ilişkilerin, iletişimin, sorunların doğasını anlayabilmek ve kültür kaynaklı sorunların üstesinden gelebilmek için zorunludur.

KAYNAKÇA

1. Smith P. *Kültürel Kuram*, Babil, İstanbul, 2007, 244.
 2. Güvenç B. *Kültür ve Demokrasi*, Gündoğan Yayınları, İstanbul, 1995, 14-15, 61.
 3. Benedict R. *Kültür Örüntüleri*, Öteki Yayınevi, Ankara, 1999, 24-25, 56.
 4. Sathe V. “How to Decipher and Change Corporate Culture”, Kilmann R. H, Saxton M. J, Serpa R. *Gaining Control of the Corporate Culture*, Bass Business and Management Series, ABD, 1988.
 5. Hofstede G. *Culture’s Consequences, International Differences in Work-related Values-Abridged Edition*, SAGE Publications, California, 1984.
 6. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Harper Collins Publication, London, 1991.
 7. Hofstede G. *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, SAGE Publications, Londra, 2001.
 8. Wiener Y. “Commitment in Organization a Normative View”, *Academy of Management Review*, 1982, Vol. 7, No. 3, 418-428.
 9. Mir A, Mosca R, Joseph B. “The New Age Employee: An Exploration of Changing Employee – Organization Relations”, *Public Personnel Management*, 2002, Vol. 31, No. 2, Summer, 187-200.
 10. Çavdarıcı M. *Türkiye’de Sosyal Değerlerin Aşınması ve Kültür Sömürgeciliği* (Tez). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2002.
 11. Şişman M. *Örgütler ve Kültürler: Örgüt Kültürü*, Pegema, Ankara, 2007.
 12. Kocadaş B. “Kültür ve Medya”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2004, Vol. 1-No: 1.
 13. Jenks C. *Culture*. İngiltere, Routledge, 2001.
- <http://site.ebrary.com/lib/akdeniz/docDetail.action>. Erişim Tarihi: 07 Eylül 2013.

14. Mejuyev V. *Kültür ve Tarih*, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul, 1988.
15. Kaplan M. *Türk Milletinin Kültürel Değerleri*, MEB Yayınları, Ankara, 1977.
16. Kongar E. *Kültür Üzerine*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994.
17. Kağıtçıbaşı Ç. *Yeni İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul, 2004.
18. Uygur N. *Kültür Kuramı*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996.
19. Schein E. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, ABD, 1992.
20. Wilkins A. L. ve Patterson K. J. “You Can’t Get There From Here: What Will Make Culture-Change Projects Fail”, Ralph H., Kilmann, M. J., Saxton, R. S. *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey Bass Business and Management Series, 1988.
21. Akdemir A. *Temel İşletmecilik Bilgileri*. Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003.
22. Özkalp E. *Sosyolojiye Giriş*, Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, Eskişehir, 2001.
23. Tomlinson J. *Küreselleşme ve Kültür*. Çev., Eker A., Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2004.
24. Oksaar E. *Kültür Kuramı*. Çev., Selçuk A., Çizgi Kitabevi, Konya, 2008.
25. Akın H. *Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması* (Tez). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2001.
26. Sargut A. S. *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara, 2001.
27. Giddens A. *Sosyoloji*, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000.
28. Köse S, Tetik S, Ercan C. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2001, Cilt:7, Sayı: 1, 219-242.
29. Williams R. *Anahtar Sözcükler*, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 2005.

30. Clarke J., Hall S., Jefferson T, Roberts B. “Subcultures, Cultures and Class”, Gelder K. *The Subcultures Reader*, Routledge, Abingdon-UK, 2005, 94-104. <http://books.google.com.tr/books>. Erişim Tarihi: 14 Kasım 2013.
31. Demirkan E. *Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Örgütsel İletişim Üzerine Etkileri* (Tez). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
32. İşçi M. *Sosyal Yapı ve Sosyal Değişme*, Der Yayınları, İstanbul, 2000.
33. Taşar Ünalp A. *Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi* (Tez), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007.
34. Hall E. T. *Beyond Culture*, Anchor Books, ABD, 1989.
35. Morris C. G. *Psikolojiyi Anlamak*. Çev. Ed. Ayvaşık H. B., Sayıl M. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2002.
36. Güvenç B. *Kültürün Abc'si*. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002.
37. Kartarı A. *Farklılıklarla Yaşamak*, Ürün Yayınları, Ankara, 2006.
38. Erdoğan İ, Alemdar K. *Öteki Kuram*. ERK, Ankara, 2002.
39. Güçlü N. “Örgüt Kültürü”, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003, 6, 147-159.
40. Yağmurlu, A. “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar” *Siyasal Bilgiler Dergisi*, 1997, 52 (1-4), 717-724.
41. Peters J.T, Waterman H.R. *Yönetme ve Yükselme Sanatı*, Çev. Sargut S., Altın Kitaplar, İstanbul, 1995.
42. Schein E. *Organizational Culture*. MIB School of Management, İtalya, 1988. <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP208824854366.pdf?sequence=1>. Erişim: 20.03.2014

43. Deshpande R, Webster, F. E. “ Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda”, *The Journal of Marketing*, C. 53, S. 1, Ocak, 3-15.
44. Callahan R. E, Fleenor, P. C. *Managing Human Relations*. Merrill Co., 1988.
45. Smircich, L “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly*. 28(3), 339-358, 1983.
46. Hofstede G, Neuijeu B, Daval, D, Sanders, G. “Mesuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantative Study Across Twenty Cases”. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35: 286-316.
47. Şimşek M. Ş, Akgemci T, Çelik A. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık, Konya, 2007.
48. Çelikten M. “Kültür ve Öğretmen Metaforları”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2006, Sayı: 21 Yıl: 2006/2, 269-283.
49. Eşki H. “Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Ağustos (24): 165-173.
50. Elden M, Yeygel S. *Kurumsal Reklamın Anlattıkları*. Beta, İstanbul, 2006.
51. Erdem F. *İşletme Kültürü*, Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya, 1996.
52. Bolman L, Deal T. *Reframing Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, 2003.
53. Ballıoğlu B. “Örgüt Kültürü” Erişim Tarihi: 25. 04.2014
https://www.academia.edu/3075774/Orgut_Kulturu
54. Unutkan G.A. *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.
55. Akıncı B. Z. *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998.
56. Robbins S. P. *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev. Öztürk A., ETAM AŞ. Yayınları, Eskişehir, 1994.

57. Gürgen H. *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
58. Juechter W, Fisher C. “Five Conditions for High-Performance Culture” *Training and Development*, 1998, 52, s. 5.
59. Martin, H. J. “Managing Specialized Corporate Cultures”, Kilmann R. H, Saxton M. J, Serpa R. *Gaining Control of the Corporate Culture*, Bass Business and Management Series, ABD, 1988.
60. Buyruk Z. *Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarında Bölgesel Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma (Tez)*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2007.
61. Mucuk İ. *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
62. Wiener Y. “Forms of Values Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance”, *Academy of Management Review*, 1988, 13, 534-545.
63. Atilla G. *Erillik/Dışillik Boyutunun Empatik Beceri ile İlişkisi S.D.Ü. İ.İ.B.F İşletme Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma (Tez)*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2007.
64. Theaker A. *Halkla İlişkilerin Elkitabı*. MediaCat, İstanbul, 2006.
65. Varol M. “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 1989, Cilt: XLIV, Sayı: 1-2, 195-222.
66. Akıner İ. *Satılık Kültürler Liberal Mimarlar, Muhafazakar Mühendisler*, KaraKutu Yayınları, İstanbul, 2005.
67. Fang T. “A Critique of Hofstede’s Fifth National Culture Dimension”, *International Journal of Cross Cultural Management*. 2003, Vol 3(3), 347-368. <http://ccm.sagepub.com/cgi/content/abstract/3/3/347>. Erişim Tarihi: 27 Kasım 2013.
68. Sriramesh K. “The Relationship Between Culture and Public Relations”, Sriramesh K, Vercic D. *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice*. Ed. Routledge, UK, 2009.

69. Freitag A. R, Quesinberry Stokes A. *Global Public Relations Spanning Borders, Spanning Cultures*. 2009, Routledge, ABD.
70. Hüseyinova K. *Uluslararası Ticarete Kültürel Farklılıklar ve Etkileri* (Tez). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
71. Yılmaz S. S. *Kültür ve Bilincin Türdeşleşmesi Açısından Televizyon* (Tez). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2001.
72. Erdem R, Kocabaş İ. “Eğitim Denetçilerinin Kültürel değerleri”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, 15(2), 199-207.
73. Halıcı A, Karatepe O. *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme*, 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 1998.
74. Yüksel Ö. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000.
75. Celep C. *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
76. Porter L. W, Steers R. M, Mowday R. T, Boulian P. V. “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 603–609.
77. Eisinga R, Teelken C, Doorewaard H. “Assesing Cross-National Invariance of the Threecomponent Model of Organizational Commitment: A Six-Country Study of European University”, *Cross-Cultural Research*, 2010, 44(4), 341-373.
78. Hall D. T, Schneider B, Nygren H. T. “Personal Factors in Organizational Identification”, *Administrative Science Quarterly*, 1970, Cilt 15, 176-190.
79. Brown M. E. “Identification and Some Conditions of Organizational Involvement”, *Administrative Science Quarterly*, 1969, Cilt 14, ss. 346-355.

80. Thornhill A, Lewis P, Saunders Mark N. K. “The Role Of Employee Communication in Achieving Commitment and Quality in Higher Education”, *Quality Assurance in Education*, 1996, Cilt 4, Sayı 1, ss.12-20.
81. Mguqulwa N. *The Relationship Between Organisational Commitment and Work Performance In An Agricultural Company* (Tez). Master Of Arts, Industrial and Organisational Psychology University Of South Africa, 2008.
82. Manion J. “Nurture a Culture of Retention”, *Nursing Management*, 2004, 35, (4), 28-39.
83. Gallie D, Felstead A, Green F. “Employer Policies and Organisational Commitment in Britain”, *Journal of Management Studies*. 2001, 37 (6), 1081-1101.
84. Kalleberg A. L, Marsen P. V. “Organizational Commitment and Job Performance in the U.S. Labor Force”. *Research in the Sociology of Work*, 1995, 5, 235-257.
85. Camilleri E. “Some Antecedents of Organisational Commitment: Results from an Information Systems Public Sector Organisation”, *Bank of Vallatta Review*, 2002, 25, 1-29.
86. Meyer J. P, Allen N. J. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application Advanced Topics in Organizational Behavior*, SAGE Publications, ABD, 1997.
87. Balay R. *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
88. Gürbüz S. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3:48-75.
89. Huang L. H. “The Perceived Leadership Behaviour And Organizational Commitment At CPA Firms”, *DBA*, 2000, Nova Southeastern University, Publication Number: AAT 9954698.

90. Mowday R.T, Porter L.W, Steers R.M. "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", *Academy of Management Review*, 1982, Cilt 10, Sayı 3, ss.465-476.
91. Mottaz C. J. "An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups", *Journal of Vocational Behavior*, 1989, Cilt 28, Sayı 3, ss.214-228.
92. Kanter, R. M. "Commitment and Social Organizations", *American Sociological Review*, 1968, ss.449-517.
93. O'Reilly C, Chatman J. "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(3), 492-499.
94. Penley L.E, Gould S. "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 1988, Cilt 9, ss.43-59.
95. Meyer J. P, Allen N. J. "A Three-component Model Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1991, 1, 61-89.
96. Etzioni A. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Glencoe, IL, Free Press, 1961.
97. Allen N.J, Meyer J.P. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 1990, Vol. 63, 1-18.
98. Çetin M. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
99. Meyer J. P, Stanley D. J, Herscovitch L, Topolnytsky L. "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behaviour*, 2002, 61, 20-52.

100. Andolšek D. M, Štebe J. “Multinational Perspectives on Work Values and Commitment”, *International Journal of Cross Cultural Management*, (2004). 4, 181-209.
101. Durna U, Eren V. “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, 6 (2) 210-219.
102. Morris T, Lydka H, O’Creavy F. “Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies”, *Human Resource Management Journal*, 1993, Cilt 3, Sayı 3, ss.21-42.
103. Bayram L. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 2005, Sayı: 59, Ekim-Aralık.
104. Rusbult C.A, Farrel D. “A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments”, *Journal of Applied Psychology*, 1983, Cilt 68, Sayı 3, ss.429-438.
105. Çekmecelioğlu, H. G. “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2006, Cilt: 20, Eylül, Sayı: 2.
106. Sriramesh, K. ve White, J. (2005). “Toplum Kültürü ve Halkla İlişkiler”, *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. (içinde) Çev., Elif Özsayar, Rota Yayınları, İstanbul.
107. Ceylan C, Bayram N. “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2006, Cilt: 20 Nisan, Sayı: 1.
108. Gelade G. A, Dobson P, Auer K. “Individualism, Masculinity, and the Sources of Organizational Commitment”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2008, 39, 599-617.

109. Cheng Y, Stockdale M. S. “The Validity of the Three-component Model of Organizational Commitment in a Chinese Context”, *Journal of Vocational Behavior*, 2003, 62, 465-489.
110. Argyris C. “Empowerment: The Emperor’s New Clothes”, *Harvard Business Review*, 1998, 98-105.
111. İnce M, Gül H. *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, İleri Giden Ofset*, Ankara, 2005.
112. Özdevecioğlu M. “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 2003, Cilt:18, Sayı:2, 113-130.
113. Yiing L. H, Ahmad K. Z. “The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance”, *Leadership & Organizational Development Journal*, 2009, Vol:30, No:1, 53-86.
114. Asunakutlu T. “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002, 9, 1-13.
115. Erdil O, Keskin H, İmamoğlu S. Z, Erat S. “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2004, 17-26.
116. Baruch Y. “The Rise and Fall of Organizational Commitment”, *Human Systems Management*, 1998, 17, 2, 135-142.
117. Turan S, Durceylan B, Şişman M. “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, 181-202.

118. Mathieu J. E, Zajac D. M. “A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, 1990, 108, 171-194.
119. Postmes T, Tanis M, De Wit B. “Communication and Commitment in Organizations. A Social Identity Approach”, *Group Processes & Intergroup Relations*, 2001, 4, 227-246.
120. Hanson M, Miller A. “The Productive Use of Strengths: A Shared Responsibility”, *Industrial and Commercial Training*, 2002, 34, 1, 95-100.
121. Atkins P, Marshall B, Javalgi R. “Happy Employees Lead to Loyal Patients. Survey of Nurses and Patients Shows A Strong Link Between Employee Satisfaction and Patient Loyalty”, *Journal of Health Care Marketing*, 1996, 16, 4, 14-23.
122. Sayan İ. *Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi (Tez)*. Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005.
123. Kaya H. “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, 2008, Sayı: 155, Temmuz-Aralık, 119-143.
124. Kök S. B, Özcan B. “Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2012, 7:2, 113-131.
125. Yergozha L. *Örgütsel Bağlılık ve İşle İlgili Kültürel Değerler: Türkiye ve Kazakistan Örneği (Tez)*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2012.
126. Arıkan E. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Tez)*. ODTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2011.

127. Demirci K. *Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Uygulama* (Tez). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2013.
128. Nacar N. *Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Tez). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2012.
129. Bozoğlu G. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Açısından Eğitim Sektöründe Yalova İlinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma* (Tez). Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2011.
130. Gülser A. *Hastanelerde Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi* (Tez). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2011.
131. Yaşar S. E. *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama* (Tez). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2011.
132. Vasquez G. M, Taylor M. “What Cultural Values Influence American Public Relations Practitioners?”, *Public Relations Review*, 1999, 25(4), 433-449.
133. Yazıcıoğlu Y, Erdoğan S. *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.
134. Sipahi B, Yurtkoru E. S, Çinko M. *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. Beta, İstanbul, 2008.
135. Gerber S. B, Voelkl Finn K. *Using SPSS For Windows Data Analysis and Graphics*, 2005, Springer, ABD.
136. Fischer R, Mansell A. “Commitment Across Cultures: A Meta-analytical Approach”, *Journal of International Business Studies*, 2009, 40, 1339-1358.
137. Inklaar R, Yang J. “The Impact of Financial Crises and Tolerance for Uncertainty”, *Journal of Development Economics*, Volume 97, Issue 2, March 2012, s.s. 466–480.

EK 1.

ANKET FORMU

Bu anket, Okan Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü yüksek lisans kapsamında yürütülen “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği” başlıklı tez çalışmasının uygulama bölümüne yönelik hazırlanmıştır. Ankette hiçbir şekilde kimlik bilgileri, telefon numarası istenmemektedir. Ayrıca çalışmanın bulguları hiçbir surette ticari amaçla kullanılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim. Aysun Karanlık

1. Cinsiyet: Erkek..... Kadın.....
2. Yaş:
3. Aylık ortalama hane geliriniz:
4. Eğitim durumunuz: Lise..... Üniversite..... Yüksek lisans/Doktora.....
5. Medeni Durumunuz: Evli..... Bekar.....
7. Mevcut yöneticinizi en çok hangisi tanımlamaktadır?
Otokratik İkna edici..... Danışan..... Demokratik.....

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
8. Bu kurumda çalışanların, yönetim tarafından alınan kararlara katılmalarına izin verilmez.					
9. Bu kurumda, mesleğime yönelik çalışmalarda kendi yaklaşımımı kabul ettirebiliyorum.					
10. Bu kurumda, işimle ilgili bana bırakılması gereken durumlarda bile kararlarımı tek başıma alamam.					

11. Bu kurumun çalışanları kurumun çıkarına olduğunu düşünseler bile, kurumun kurallarını ihlal etmezler.					
12. Bu kurumda yöneticiler uyulması gereken kurallar ve prosedürleri titizlikle takip etmektedir.					
13. Bu kurumda çalışanların görev tanımlamaları net değildir.					
14. Şu anki işimden ayrıldığım takdirde, işimle aynı pozisyonda ve aynı maaşla bir başka iş bulabilirim.					
15. Bu kurumda yeteneklerimi geliştirmek ya da yeni yetenekler öğrenmek için eğitim fırsatlarına sahibim.					
16. Bu kurumda cana yakın ve arkadaşça bir atmosferde çalışıyorum.					
17. Kişisel ve aile hayatıma yeterince vakit ayırabiliyorum.					
18. İşimle ilgili başarılarım yönetim tarafından takdir edilmektedir.					
19. Fiziksel olarak iyi çalışma koşullarına sahibim.					
20. İşimle ilgili gelişmelerde gündemi takip etmekteyim.					
21. Bu kurumda genellikle bir işte ilerlemek için etkili insanları tanımak, yetenekten daha önemlidir.					
22. Bu kurumda çalışanlar arasındaki rekabet genellikle iyilikten çok zarar getirir.					
23. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten çok mutlu olurum.					

24. Kurum dışında da kurumum hakkında tartışmaktan hoşlanırım.					
25. Kurumun sorunlarını kendi sorunlarımımiş gibi hissedirim.					
26. Herhangi başka bire kuruma, bu kuruma bağlandığım gibi kolayca bağlanabilirim.					
27. Kurum içerisinde “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
28. Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
29. Bu kurum kişisel olarak bana çok şey ifade ediyor.					
30. Bu kuruma çok güçlü duygularla bağlı olduğumu hissetmiyorum.					
31. Bir başka işi ayarlamadan, şu anki işimi kaybedersem ne olacağıyla ilgili bir korkum yok.					
32. Kendim isteğimle olsa bile, şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.					
33. Şu anda bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımdaki pek çok şey kesintiye uğrar.					
34. Şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok büyük bir bedele mal olmaz.					
35. Şu anda bu kurumda kalmak, benim isteğimin dışında aynı zamanda bir gereklilik meselesidir.					
36. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az opsiyonumun olduğunu hissediyorum.					
37. Bu kurumdan ayrılmanın en ciddi sonuçlarından biri de mevcut alternatiflerin					

azlığıdır.					
38. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri de işten ayrılmanın çok önemli kişisel fedakarlıklar gerektirmesidir. (Başka bir kurumda bu kurumda bulduğum yeterlilikleri bulamayabilirim)					
39. Bence insanlar bir kurumda başka bir kuruma çok sıklıkla geçiş yapıyorlar.					
40. Bir kişinin kurumuna her zaman sadık olması gerektiğine inanmıyorum.					
41. Bir kurumdan başka bir kuruma durmadan geçiş yapmak bana etik dışı gelmiyor.					
42. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden biri de sadakatin önemli olduğuna inanmamdır ve ahlaki bir yükümlülük hissedirim.					
43. Eğer başka bir yerde daha iyi bir iş bulsam da bunun kurumumdan ayrılmak için iyi bir sebep olduğunu düşünmem.					
44. Her zaman bir kuruma sadık kalmak gerektiğine inandım.					
45. İnsanlar kariyerlerinin çoğunu tek bir kurumda geçirirlerse her şey daha iyi olur.					

EK 2. Hofstede (5)'ın Kültür Boyutlarına Ait Açıklayıcı Faktör Analizindeki İfadeler

Karar: Bu kurumda çalışanların, yönetim tarafından alınan karar alma sürecine katılmalarına izin verilmez.

Yaklaşım: Bu kurumda alanıma yönelik çalışmalarımda kendi yaklaşımımı kabul ettirebiliyorum.

Tek Başına: Bu kurumda işimler ilgili bana bırakılması gereken durumlarda bile kararlarımı tek başıma alamam.

İhlal: Bu kurumun çalışanları kurumun çıkarına olduğunu düşünseler bile, kurumun kurallarını ihlal etmezler.

Kurallar: Bu kurumda yöneticiler uyulması gereken kurallar ve prosedürleri titizlikle takip etmektedir.

Görev Tanım: Bu kurumda çalışanların görev tanımlamaları net değildir.

Pozisyon: şu anki işimden ayrıldığım taktirde, işimle aynı pozisyonda ve aynı maaşla bir başka iş bulabilirim.

Eğitim fırsatı: Bu kurumda yeteneklerimi geliştirmek ya da yeni yetenekler öğrenmek için eğitim fırsatlarına sahibim.

Atmosfer: Bu kurumda cana yakın ve arkadaşça bir atmosferde çalışıyorum.

Vakit ayırma: Kişisel ve aile hayatıma yeterince vakit ayırabiliyorum.

Takdir: İşimle ilgili başarılarım yönetim tarafından takdir edilmektedir.

Fiziksel: Fiziksel olarak iyi çalışma koşullarına sahibim.

Gündem: İşimle ilgili gelişmelerde gündemi takip etmekteyim.

Etkili İnsan: Bu kurumda genellikle bir işte ilerlemek için etkili insanları tanımak, yetenekten daha önemlidir.

Rekabet: Bu kurumda çalışanlar arasındaki rekabet genellikle iyilikten çok zarar getirir.

EK 3. Allen ve Meyer'in (51) Örgütsel Bağlılık Boyutlarını Ait Açıklayıcı Faktör Analizindeki İfadeler

Kariyer: Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten çok mutlu olurum.

Kurum dışı: Kurum dışında da kurumum hakkında tartışmaktan hoşlanırım.

Kurum sorunları: Kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissedirim.

Başka kurum: Herhangi başka bire kuruma, bu kuruma bağlandığım gibi kolayca bağlanabilirim.

Aile: Kurum içerisinde "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.

Duygusal bağ: Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.

İfade: Bu kurum kişisel olarak bana çok şey ifade ediyor.

Güçlü: Bu kuruma çok güçlü duygularla bağlı olduğumu hissetmiyorum.

Başka iş: Bir başka işi ayarlamadan, işimi kaybedersem ne olacağıyla ilgili bir korkum yok.

Kurumdan ayrılmak: Kendim isteğimle olsa bile, şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.

Kesinti: Şu anda bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımdaki pek çok şey kesintiye uğrar.

Bedel: Şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok büyük bir bedele mal olmaz.

Gereklilik: Şu anda bu kurumda kalmak, benim isteğimin dışında aynı zamanda bir gereklilik meselesidir.

Opsiyon: Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az opsiyonumun olduğunu hissediyorum.

Alternatif: Bu kurumdan ayrılmanın en ciddi sonuçlarından biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır.

Fedakârlık: Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri de işten ayrılmanın çok önemli kişisel fedakarlıklar gerektirmesidir.

Geçiş: Bence insanlar bir kurumda başka bir kuruma çok sıklıkla geçiş yapıyorlar.

Sadık: Bir kişinin kurumuna her zaman sadık olması gerektiğine inanmıyorum.

Etik dışı: Bir kurumdan başka bir kuruma durmadan geçiş yapmak bana etik dışı gelmiyor.

Sadakat: Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden biri de sadakatin önemli olduğuna inanmamdır ve ahlaki bir yükümlülük hissedirim.

Sebep: Eğer başka bir yerde daha iyi bir iş bulsam da bunun kurumumdan ayrılmak için iyi bir sebep olduğunu düşünmem.

Kuruma sadık: Her zaman bir kuruma sadık kalmak gerektiğine inandım.

Tek bir kurum: İnsanlar kariyerlerinin çoğunu tek bir kurumda geçirirlerse her şey daha iyi olur.