

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA  
ETKİSİ: UŞAK BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**Mustafa BABADAĞ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman: Doç. Dr. Çetin BEKTAŞ**

**Uşak**

**Ekim, 2010**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: UŞAK  
BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**Mustafa BABADAĞ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Çetin BEKTAŞ**

**Uşak**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ekim, 2010**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: UŞAK BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Mustafa BABADAĞ

İşletme Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim 2010

Danışman: Doç. Dr. Çetin BEKTAŞ

Hızla değişen bir dünyada yaşamaktayız ve örgütler daha yüksek düzeydeki başarılarla ulaşmak ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için çaba harcamaktadırlar. Bu sebeple insan unsuru rekabet ortamındaki örgütler için daha da önemli hale gelmektedir. Bu noktada da karşımıza örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları çıkmaktadır. İşte bu çalışmada örgütler için çok önemli konulardan biri olan örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Uşak Belediyesi'nde anket tekniği kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma ile Uşak Belediyesi'nde örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık

**ABSTRACT****INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT: THE CASE OF USAK MUNICIPALITY**

Mustafa BABADAĞ

Department of Business Administration

Social Sciences Institutes Usak University, October 2010

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ

We are living in a rapidly changing world and organizations are struggling to reach a high-level of success and to survive. Therefore, the human factor becomes more important for the organizations in the competitive environment. At this point, we are introduced to the concepts of organizational culture and organizational commitment. The relation between organizational culture and organizational commitment which are really important for the organizations was attempted to be determined by Usak Municipality by using a questionnaire technique. It was concluded with this study that there is a relation between organizational culture and organizational commitment in Usak Municipality.

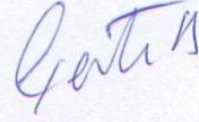
**Keywords:** Organization, Culture, Organizational Culture, Organizational Commitment

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Mustafa BABADAĞ'ın "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Uşak Belediyesi Örneği" başlıklı tezi 12.10.2010 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**JÜRİ ÜYELERİ****İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Çetin BEKTAŞ



Üye : Yrd. Doç. Dr. Nezir TAYYAR



Üye : Yrd. Doç. Dr. Şerif ÖNER

  
**Enstitü Müdürü**

Doç. Dr. Cemil YÜCEL

## ÖNSÖZ

Bu tezi hazırlamamda beni sürekli destekleyip, motive ederek yol gösteren; ayrıca emeğini, tecrübelerini ve değerli zamanını benden hiçbir zaman esirgemeyen saygıdeğer danışmanım Doç Dr. Çetin BEKTAŞ'a,

Hayatımın her döneminde yanımda olan, tüm çalışmalarımda beni cesaretlendiren, maddi-manevi desteğini esirgemeyen sevgili anneme ve babama,

Her zaman yanımda olan, beni her konuda destekleyen, bu çalışmada da desteğini esirgemeyen Funda Gül SARI'ya, ayrıca bu çalışmada yanımda olan tüm arkadaşlarım ve dostlarıma,

Araştırmam sırasında gösterdikleri ilgi ve destekten dolayı Uşak Belediyesi çalışanlarına,

Tezin İstatistik çalışmalarında bana yardım eden ve her zaman beni destekleyen Yrd. Doç. Dr. Nezih TAYYAR'a ve bana her zaman güvenip tüm çalışmalarımda bana hiçbir desteğini esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN'a ve tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Mustafa BABADAĞ

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Mustafa BABADAĞ

Doğum Yeri : Konak / İzmir

Doğum Yılı : 01.08.1983

Lise Öğretimi : İzmir Karataş Lisesi

Lisans Öğretimi : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü

Bildiği Yabancı Dil : İngilizce

### **İletişim**

E-posta Adresi : mustafababadag@gmail.com

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZGEÇMİŞ .....	vii
KISALTMALAR .....	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KAVRAMI VE ÖRGÜT TÜRLERİ .....	3
1.1.1.Örgüt Kavramı .....	3
1.1.2.Örgüt Türleri.....	5
1.1.2.1. Temel Amaçlara Göre Örgütler .....	5
1.1.2.2. Yapılarına Göre Örgütler.....	6
1.1.2.3. Üyelerinin Duygusal İlgisine Göre Örgütler .....	6
1.2. KÜLTÜR KAVRAMI.....	7
1.3. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ .....	9
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	10
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ .....	14
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	15
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER .....	18
1.7.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu .....	18
1.7.2. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler.....	20
1.7.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili olan	



İç Çevre Faktörleri .....	20
1.7.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan	
Dış Çevre Faktörleri .....	21
1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TÜRLERİ.....	21
1.8.1. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür .....	22
1.8.2. Baskın Kültür ve Alt Kültür .....	23
1.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI .....	24
1.9.1. Temel Değerler .....	25
1.9.2. İnançlar.....	27
1.9.3. Normlar.....	28
1.9.4. Temel Varsayımlar .....	29
1.9.4.1. İnsan- Çevre İlişkilerinin Doğasına İlişkin Varsayımlar .....	30
1.9.4.2. Gerçeğin Doğasına İlişkin Varsayımlar .....	30
1.9.4.3. İnsanın Doğasına İlişkin Varsayımlar .....	31
1.9.5. Artifaktlar.....	31
1.9.6. Dil.....	32
1.9.7. Hikâyeler ve Mitler.....	32
1.9.8. Semboller .....	34
1.9.9. Törenler .....	35
1.9.9.1. Geçiş Töreni .....	35
1.9.9.2. Değer Düşürme Töreni .....	35
1.9.9.3. Geliştirme Yüceltme Töreni .....	35
1.9.10. Ayinler.....	36
1.9.11. Ritüeller (Adetler).....	36
1.9.12. Kahramanlar .....	36
1.10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	37
1.10.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	37
1.10.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği.....	38
1.10.3. Örgüt Kültürü ve İletişim.....	39
1.10.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim .....	39
1.10.5. Örgütsel Sosyalleşme .....	40
1.11. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR VE	
MODELLER .....	40
1.11.1. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar .....	40

1.11.1.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü .....	41
1.11.1.2. Durumsal Yaklaşımında Örgüt Kültürü .....	41
1.11.1.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar .....	41
1.11.1.3.1. Örgütsel Özümleme Yaklaşımı .....	42
1.11.1.3.2. Örgütsel Sembolizm Yaklaşımı .....	42
1.11.1.3.3. Yapısal/Psikodinamik Yaklaşım .....	42
1.11.2. Örgüt Kültürü Modelleri.....	42
1.11.2.1. Parsons'ın AGIL Modeli.....	43
1.11.2.2. Ouchi'nin Z Teorisi Modeli .....	43
1.11.2.3. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli .....	46
1.11.2.4. Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli .....	48
1.11.2.5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli .....	52
1.11.2.6. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli .....	54
1.11.2.7. Sonnenfeld'in Örgüt Kültürü Modeli.....	55
1.11.2.8. Kilmann Örgüt Kültürü Modeli.....	56
1.11.2.9. Schein Örgüt Kültürü Modeli.....	57

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	58
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ .....	61
2.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme .....	62
2.2.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme .....	62
2.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma.....	62
2.2.4. Örgütle Özdeşleşme.....	62
2.2.5. İçselleştirme .....	63
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ .....	63
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	64
2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini .....	64
2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	65
2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Katılım.....	66
2.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür.....	66
2.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik .....	66

<b>2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....</b>	<b>67</b>
<b>2.5.1. Tutumsal Bağlılık ve Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar .....</b>	<b>67</b>
2.5.1.1. Allen ve Meyer' in Yaklaşımı .....	67
2.5.1.2. Etzioni' nin Yaklaşımı .....	71
2.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'nın Yaklaşımı .....	71
2.5.1.4. Kanter'in Yaklaşımı.....	72
2.5.1.5. Penley ve Gould'un Sınıflandırması.....	73
<b>2.5.2. Davranışsal Bağlılık ve Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar .....</b>	<b>74</b>
2.5.2.1. Becker' in Yan Bahis Yaklaşımı.....	75
2.5.2.2. Salancik' in Yaklaşımı .....	76
<b>2.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....</b>	<b>77</b>
<b>2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>79</b>
<b>2.6.1. Kişisel Faktörler .....</b>	<b>80</b>
2.6.1.1. İş Beklentileri .....	80
2.6.1.2. Psikolojik Sözleşme .....	80
2.6.1.3. Kişisel Özellikler .....	81
<b>2.6.2. Örgütsel Faktörler.....</b>	<b>83</b>
2.6.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı.....	83
2.6.2.2. Örgüt Kültürü.....	84
2.6.2.3. Ücret .....	84
2.6.2.4. Örgütsel Ödüller .....	85
2.6.2.5. Yönetim Stili ve Katılım Olanakları.....	86
2.6.2.6. Takım Çalışması.....	87
2.6.2.7. Rol Belirsizliği ve Çatışması .....	87
2.6.2.8. İşin Niteliği ve Önemi.....	88
2.6.2.9. Yönetim ve Liderlik .....	89
2.6.2.10. Örgütsel Adalet .....	90
<b>2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler.....</b>	<b>91</b>
2.6.3.1. Profesyonellik.....	91
2.6.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları .....	92
<b>2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI .....</b>	<b>92</b>
2.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık .....	93
2.7.2. İlmli Örgütsel Bağlılık .....	93
2.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık .....	94

## 2.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ .....94

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## UŞAK BELEDİYESİ'NDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	105
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	105
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	105
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	106
3.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	107
3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	107
3.7. ARAŞTIRMANIN TEMEL VARSAYIMLARI .....	108
3.8. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ARAŞTIRMANIN SORULARININ OLUŞTURULMASI.....	108
3.9. UŞAK BELEDİYESİNİN TANITIMI.....	110
3.9.1. Uşak Belediyesi'nin Misyonu .....	111
3.9.2. Uşak Belediyesi'nin Vizyonu .....	112
3.9.2. Uşak Belediyesi'nin Stratejik Planı.....	112
3.10. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....	114
3.10.1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular ...	114
3.10.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Sorularına İlişkin Bulgular ..	116
3.10.2.1. Örgüt Kültürü Soruları Bulguları.....	116
3.10.2.2. Örgütsel Bağlılık Soruları Bulguları .....	122
3.11. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SORULARININ GÜVENİRLİLİK TESTİ .....	126
3.12. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	127
3.12.1. H1a Örgütte Çalışanların Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamli Bir İlişki Vardır Hipotezinin Sınanması.....	127
3.12.2. H1b Çalışanların Yaşları ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamli Bir İlişki Vardır Hipotezinin Sınanması .....	128
3.12.3. H1c Çalışanların Medeni Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasında Anlamli Bir İlişki Vardır Hipotezinin Sınanması ...	129
3.12.4. H1d Çalışanların Eğitim Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları	

<b>Arasında Anlamli Bir İlişki Vardır Hipotezinin Sınanması.....</b>	<b>129</b>
<b>3.12.5. H1e Çalışanların Kadroları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasında Anlamli Bir İlişki Vardır Hipotezinin Sınanması .....</b>	<b>130</b>
<b>3.12.6. H1f Çalışanların Çalışma Süreleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasında Anlamli Bir İlişki Vardır Hipotezinin Sınanması.....</b>	<b>131</b>
<b>3.12.7. H1g Çalışanların Aylık Gelirleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasında Anlamli Bir İlişki Vardır Hipotezinin Sınanması.....</b>	<b>132</b>
<b>3.12.8. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi .....</b>	<b>132</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>138</b>
<b>EK ANKET .....</b>	<b>145</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>149</b>

**KISALTMALAR**

<b>A.B.D.</b>	Anabilim Dalı
<b>A.Ş.</b>	Anonim Şirket
<b>Bas. (ed)</b>	Baskı (Edition)
<b>Çev.</b>	Çevirmen
<b>Ed.</b>	Editör
<b>D.E.U.</b>	Dokuz Eylül Üniversitesi
<b>İ.İ.B.F.</b>	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>No</b>	Numara
<b>s.</b>	Sayfa
<b>S.</b>	Sayı
<b>T.C.</b>	Türkiye Cumhuriyeti
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>TODAİE</b>	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
<b>USA</b>	United States of America
<b>vb.</b>	Ve benzeri
<b>vd.</b>	Ve diğerleri

## TABLOLAR LİSTESİ

### Sayfa

Tablo 1.1. Ouchi Modeli .....	46
Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları.....	60
Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılığın Çoklu Şekilleri.....	77
Tablo 3.1. Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları .....	114
Tablo 3.2. Örgüt Kültürü Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımları .....	116
Tablo 3.3. Örgütsel Bağlılık Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımları .....	122
Tablo 3.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Sorularının Güvenilirlik Testi Tablosu .....	126
Tablo 3.5. Çalışanların Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Bağımsız Örneklem t-Testi Analizi.....	128
Tablo 3.6. Çalışanların Yaşları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi .....	128
Tablo 3.7. Çalışanların Medeni Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Bağımsız Örneklem t-Testi Analizi .....	129
Tablo 3.8. Çalışanların Eğitim Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi .....	130
Tablo 3.9. Çalışanların Kadroları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi .....	131
Tablo 3.10. Çalışanların Çalışma Süreleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi .....	131
Tablo 3.11. Çalışanların Aylık Gelirleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi .....	132
Tablo 3.12. Örgüt Kültürü Faktörleri ile Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi .....	133
Tablo 3.13. Örgüt Kültürü Faktörleri ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi .....	135

Tablo 3.14. Örgüt Kültürü Faktörleri ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi .....	136
Tablo 3.15. Örgüt Kültürü Faktörleri ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi .....	136
Tablo 3.16. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi .....	137



## GİRİŞ

Globalleşme nedeniyle günümüzde örgütler değişken bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Sürekli değişen bir çevrede kâr amacı güden veya gütmeyen her türlü örgütün başarılı olabilmesi ve hayatlarını devam ettirebilmesi için rekabet güçlerini arttırmaları gerekmektedir. Rekabet gücünü oluşturmada eskiden örgüt yapısı, stratejiler ve teknoloji tek başlarına yeterli olabilirken artık bunların tek başlarına yeterli olmadıkları anlaşılmıştır. Bunun üzerine örgütler insan faktörü üzerine yoğunlaşmaya başlamışlardır. Günümüzde örgütlere rekabet avantajı sağlayacak ve bu avantajı arttıracak olarak çalışanlar kabul edilmektedir. Bunun için örgüte rekabet avantajı sağlayacak olan davranışların çalışanlarca sergilenmesi ve çalışanların örgüt için özveride bulunmaları gerekmektedir. Bu noktada da, 'örgüt kültürü' ve 'örgütsel bağlılık' gibi sosyal konular önem kazanmaktadır. Kültür ve bağlılık gibi konular üzerine yoğunlaşan örgütlerin yüksek başarılar elde ettikleri her geçen gün daha çok kabul görmektedir.

Örgüt kültürü, bir örgütün üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve kabul ettikleri, onların davranışlarını yönlendiren, gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme neticesinde oluşan normlar, davranışlar, değerler, inançlar, alışkanlıklardan oluşan temel sayılılar, semboller ve uygulamalar bütünüdür. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı kimlik kazandırarak örgüte bağlanmalarına destek sağlamaktadır. Örgüt kültürünün etkisinin olduğu örgütsel bağlılık ise, bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine güçlü bir şekilde inanması ve onları kabul etmesi, bireyin örgütsel rolünü meydana getiren eylemlerini arzu ederek yapması ve örgütte kalmaya, örgüt üyeliğini sürdürmeye kesin bir istek duymasıdır. Bu tutum ve davranışlar da iş tatmini, iş gücü devir hızının düşük olması, işten ayrılma niyetini azaltma ve performans üzerinde olumlu etkiler yapma gibi örgütlere rekabet avantajı sağlayacak sonuçları beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmada örgütler açısından çok önemli olan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları değişik yönleriyle ele alınmıştır. Örgütler açısından çok fazla önem ifade eden bu iki unsurun, birbiriyle etkileşim içinde oldukları düşüncesi çalışmanın

temelini oluşturmaktadır. Ayrıca Uşak Belediyesi'nde gerçekleştiren araştırma kapsamında örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi olup olmadığı, eğer etkisi varsa bu etkinin hangi yönlü olduğu ve ne derece olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde, örgüt ve kültür kavramları teorik açıdan açıklanmaya çalışılmış ve örgüt kültürü kavramı teorik açıklamalarla ifade edilmiştir. Kavramsal açıklamalar çerçevesinde örgüt kültürünün tanımı, önemi, özellikleri, oluşum süreci, örgüt kültürünü oluşturan unsurlar, örgüt kültürünü sınıflandırmaya yönelik model ve yaklaşımlar, örgüt kültürü türleri ve örgüt kültürünün diğer kavramlarla ilişkisi ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, örgütsel bağlılık kavramı teorik açıklamalarla ifade edilmiştir. Kavramsal açıklamalar çerçevesinde örgütsel bağlılığın tanımı, göstergeleri, önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığın sonuçları, örgütsel bağlılığın diğer kavramlarla ilişkisi ve örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişki ele alınarak Uşak Belediyesi'nde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları istatistikî açıdan değerlendirilmiş ve konu ile ilgili sonuç ve öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

#### 1.1. ÖRGÜT KAVRAMI VE ÖRGÜT TÜRLERİ

##### 1.1.1. Örgüt Kavramı

Toplumlar ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, kendi içerisinde oluşan sorunları çözmek ve refah seviyesini arttırabilmek için örgütlere ihtiyaç duyarlar. Çünkü insanlar tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve çözemedikleri sorunları örgütler aracılığı ile gerçekleştirir ve çözerler (Terzi, 2000, s.1). Bu nedenle insanlar hayatlarının büyük bir kısmını çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir. İnsanın her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle ilgilidir. Örgütlerin sayısı günden güne artarken; örgütler kişisel hayatı daha da çok etkilemektedir (Açıklım, 1994, s.3).

İnsan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgütler kuvvetli birer toplumsal araçlardır. Bireylerin çok yönlü ve çok nedenli davranışları örgütlerde ortaya çıktığı gibi bu davranışlar diğer bireylerin davranışlarıyla ilişkilidir. Her birinin davranışı çevrede bazı değişiklikler yaparak ötekini amacını gerçekleştirmesine yardım eder (Bedestenci, Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s.6).

Örgüt kavramı literatürde “organizasyon”, “teşkilat” gibi kelimelerle ifade edilmektedir. Günümüzde örgüt kavramı çeşitli bilim dalları (ekonomi, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, sibernetik, antropoloji vb.) açısından değişik tanımlamalarla ele alındığından tek bir tanımdan söz etmek mümkün değildir (Şişman, 2007, s.23). Örgüt kavramı iki farklı anlamda kullanılmaktadır. Birincisi; bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgütü ifade eder. İkincisi ise, bu yapının oluşturulma sürecini, bir dizi faaliyeti ve örgütlenmeyi ifade eder (Atay, 2003, s.2).

Örgütün basit bir tanımının yapılması çok zordur. Bu nedenle örgüt ile ilgili birçok tanım vardır. Bu tanımların bazıları şunlardır.

Örgüt;

- İş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk düzeni içerisinde, önceden belirlenmiş ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için, bir grup insanın etkinliklerinin akılcı koordinasyonudur (Schein, 1978, s.11).
- Üyelerin beraberce iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan bir yapıdır (Eren, 2001, s.188).
- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetim bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder (Tutar, 2003, s.17).
- İşletme işlerini ve çalışanlarını düzenleyen birlik gösteren ve yüksek kurullardan oluşan sistem ya da ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin yapısına ve dağıtımına ilişkin süreçtir (Duygulu, 2003, 1).
- Üretimde gerekli maddi ve maddi olmayan araçları belli bir düzen içerisinde bir araya getirme faaliyetinin yapısı olarak ortaya çıkan yapı ve iskelettir (Efil, 2002, s.134).
- Belirli bir amaca yönelmiş, önceden düşünülerek yapılandırılan ve koordine edilen faaliyet sistemleri olarak tasarlanmış ve dış çevre ile bağlantısı bulunan sosyal varlıklardır (Daft, 2004, s.11).
- İki ya da daha fazla kişinin bir araya gelerek ortak bir amaca ulaşabilmek için çabalarını birleştirdikleri, işbölümü koordinasyonunun sağlandığı düzene denir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001, s.114).
- Kültürel bakış açısından, insanların etkileşimi sonucunda sosyal bir şekilde oluşturulan sosyal bir gerçektir (Şişman, 2007, s.36).
- Yönetim biliminde ise dar anlamda, önceden belirlenmiş bir amaç için gereken çalışmaların neler olduğunu belirlemek ve bu çalışmalarını kişilerin görevlendirebileceği gruplar biçiminde düzenlemektir. Geniş anlamda ise, belirli amaçlara ulaşmak için, insanların fiziksel araçları bir araya getirmeleri ve bu araçlara doğru şekilde yön vermeleridir (Özkan, 2004, s.3).

Bütün bu tanımlamalardan yola çıkarak tanımlama yapmak gerekirse örgüt; iki ya da daha fazla kişinin, belli bir düzen içinde bir araya gelerek oluşturdukları, belirli ortak

amaç ve görevlere sahip ve bunları gerçekleştirmek için, maddi ve manevi bütün kaynakların bilinçli bir şekilde paylaşıldığı, dinamik ve açık sosyal sistem şeklinde tanımlanabilir.

Örgütlerin, tanımlardan da anlaşılacağı gibi en temel özelliği bir amacının olmasıdır. Örgütler sadece bina veya fiziksel yapılar değildir. Birlikte bir takım amaçlara ulaşmaya çalışan varlıklardır. Örgütün varlığı ve devamı için bu ortak amacın iyi anlaşılması ve bilinmesi gerekir (Özkalp ve Kırel, 2004, s.3). Bir başka özelliği ise örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için planları olmalıdır. Eğer planları olmazsa örgütler amaçlarına ulaşmada başarılı olamazlar. Ayrıca örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için maddi ve maddi olmayan kaynakları olmalıdır. Son olarak da örgütlerin amaçlarına ulaşmak için kaynaklarını bir araya getirecek ve bunları kontrol edecek, değerlendirecek ve yönlendirecek bir yöneticiye gereksinimleri vardır (Bedestenci vd., 2004, s.8).

### **1.1.2. Örgüt Türleri**

Örgütler; temel amaçlarına göre örgütler, yapılarına göre (biçimsel ve biçimsel olmayan) örgütler ve üyelerinin duygusal ilgisine göre (birincil ve ikincil) örgütler şeklinde bölümlere ayrılabilirler. Bunlara kısaca bakacak olursak:

#### **1.1.2.1. Temel Amaçlara Göre Örgütler**

Örgütlerin hepsinde var olduğu kabul edilen amaçlar şöyle sıralanabilir (Tiryaki, 2005, s.16-17)

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

Bütün bunlara bakarak temel amaçlara göre örgütler şu şekilde sınıflandırılabilir (Genç, 2007, s.64):

- Mal ve hizmet üreten örgütler; toplumun tükettiği mal ve hizmet üreten örgütlerdir. Endüstriyel işletmeler ve bankalar bu tür örgütlere örnek olarak verilebilir.
- Politik örgütler; toplumun belirlediği amaçları yerine getirmek amacıyla kurulan örgütlerdir. Siyasal partiler bu örgüt yapısına örnek olarak verilebilir.
- Kamu yararı örgütleri; toplumun yararını düşünen ve toplumu koruyan örgütlerdir. Bu tür örgütlere polis ve itfaiye örnek olarak verilebilir.

### 1.1.2.2. Yapılarına Göre Örgütler

Örgütteki bireylerin arasındaki ilişkiler örgütlerin yapılarını oluşturmaktadır. Bireylerin ilişkilerinin düzenlendiği örgüt, biçimsel örgütü oluştururken, bireylerin kişisel ve sosyal davranışları neticesinde meydana gelen örgüt ise biçimsel olmayan örgütü oluşturmaktadır.

**1. Biçimsel Örgütler:** Biçimsel örgütlerde kurallar belirlenmiş kimin kime karşı sorumlu olduğu, ilişkilerin nasıl gerçekleşeceği personelin görev ve yetkilerini belirleyen emir ve yönergeler yer almaktadır. Bu örgütlerde biçimsel yapı önceden bilinçli olarak tanımlanan ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade etmektedir. Formal yapı örgütün tasarımcısının oluşturduğu yapıdır. Bu yapı genellikle bir organizasyon şeması şeklinde belirtilir (Koçel, 2007, s.131).

**2. Biçimsel Olmayan Örgütler:** Örgütlerde biçimsel yapının yanında kendiliğinden oluşan biçimsel olmayan bir yapı da mevcuttur. Biçimsel olmayan yapıda ilişkiler planlanmamış ve biçimsel yapı içinde gözükmemektedir. Biçimsel olmayan örgütlerde bireyler arasındaki ilişkiler doğal olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yapıdaki örgütlerde örgütün amaçları net değildir (Koçel, 2007, s.131).

### 1.1.2.3. Üyelerinin Duygusal İlgisine Göre Örgütler

Örgüt üyelerinin duygusal ilgilerine göre örgütler birincil ve ikincil olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar.

**1. Birincil Örgütler:** Bu örgütlerde ilişkiler doğrudan, yüz yüze gerçekleşir. Ayrıca bu örgütler üyelerini kendisine bağlamış ve onların yaşam biçimlerini de etkisi altına almıştır. Birincil örgütlerde grup üyeleri çok sık görüşürler ve birbirlerinin davranışlarını kısıtlayarak biçimlendirirler. Bu örgütlere örnek politik örgütler verilebilir.

**2. İkincil Örgütler:** Daha çok sayıda üyenin oluşturduğu örgütlerdir. Bu tür örgütlerde üye ve örgüt bağıntısı kısıtlıdır. Bu örgütlerde üyeler birincil örgütlerde olduğu gibi kendilerini tamamen örgüte adamamışlardır. İkincil örgütlerde üyeler örgütten sağladığı fayda oranında örgüte hizmet ederler (Tiryaki, 2005, s.15-16).

## 1.2. KÜLTÜR KAVRAMI

Türkçeye Fransızcadan geçen “kültür” kavramının Latince kökenli bir kelime olduğu bilinmektedir. Kültür sözcüğünün, işlemek, bakmak ve yetiştirmek anlamlarına gelen “colera” ve “cultura” kelimelerinden geldiği kabul edilmektedir (Şişman, 2007, s.1). Kültür, bir zamanlar dilimizde Ziya Gökalp’ın vurgulayarak kullandığı “hars” kelimesiyle ifade edilmiştir. Daha sonra ise bu kelime “kültür” olarak kullanılır hale gelmiştir. İlk kez Voltaire’in “Culture” sözcüğünü, insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmış olduğu ileri sürülmektedir. Sözcük buradan Almancaya geçmiş ve 1973 tarihli bir Alman Dili Sözlüğünde Cultur olarak yer almıştır (Güvenç, 1999, s.96).

Kültür, birçok bilim dalının ilgi alanına giren bir konu olduğundan, kültürün farklı tanımları yapılmaktadır. Kültür bir dizi anlamı ve bu anlamları kapsayan çeşitli sembolleri içerir. Kültürden söz edebilmek için bir topluluk ve onun üyesi kişiler olmalıdır. Bu üyeler kültürü oluşturan ve paylaşılanı aktaranlardır; Bu durum süreklilik gerektiren bir ilişki, iletişim ve etkileşimi beraberinde getirmelidir. Bu nedenle kültür ve onu meydana getiren topluluk iç içe bir bütündür. Bu durum bireyin kültürden etkilenirken aynı zamanda da kültürü etkilediğini bize göstermektedir (Tezcan, 1987, s.21).

Kültürü konu alan çalışmalara bakıldığında kültürün net bir tanımının yapılamadığı karşımıza çıkmaktadır. Kültür geniş ve içeriği karmaşık olduğundan çok değişik

kültür tanımlarıyla karşılaşılmaktadır. Bu noktada kültür tanımlarına bakacak olursak ilk olarak kültürün sosyal bilimler açısından önem kazanmasında büyük payı olan F. W. Taylor'ın tanımı ele alınmalıdır. Taylor kültürü; “toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan bir bütün” olarak tanımlamaktadır (Çeçen, 1985, s.115).

Bir başka tanımda ise kültür, “insan ve insanın yaşadığı ortamla ilgili bütün unsurları kapsar. Sahip olduğu kültür insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirler” şeklinde tanımlanmıştır (Koparal, 2004, s.191).

Kültüre yönelik tanımlamalar kültürün bireyle ve toplumla ilgili olmasından dolayı, ya bireysel olarak ya da grupla ilgili bir kavram olarak ele alınmıştır. Bu noktada kültür tanımları şöyle verilebilir (Güvenç, 1999, s.95; Koparal, 2004, s.191; Tiryaki, 2005, s.4).

Kültür;

- Toplumsal gelişmenin, belirli dönemlerinin karakteristik özelliklerinin tümüdür.
- Bir grup bireyi diğerlerinden ayıran düşünsel programlamadır.
- Bir toplumun tutum, davranış, inanç ve değerlerinin bütünüdür.
- Bir toplumda, grup ya da organizasyonda paylaşılan tutum, davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümüdür.
- Bir toplumun yaşama biçimidir.
- Bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal mirastır.
- Problemlerin çözüm biçimidir.
- Öğrenilen davranışlar bütünüdür.
- Belli bir toplumun kendisidir.
- Bir insan ve toplum kuramıdır.

Kültürü tanımlama yollarından birisi de onu, çeşitli şekillerde bir araya gelmiş öğelerden oluşan bir yapı olarak ortaya koymaktır. Bu şekildeki tanımlarda kültür, malzeme, araç, yapı, fabrika gibi somut unsurlarla, inanç, beceri, tutum, fikir, din, eğitim, dil, sosyal ilişki ve sembol gibi soyut unsurların birbiriyle ilişkisinin toplamı



olarak açıklanır (Naktiyok, 1999, s.66). Kültürle ilgili başka tanımların bazıları ise şunlardır:

- Kültür; birey, grup ya da toplumun inanç, düşünce, görenek ve alışkanlık gibi ruhsal ve zihinsel niteliklerinden meydana gelen psikolojik ve toplumsal özelliklerin tamamıdır (Tosun, 1990, s.141).
- Kültür, insanların dünyaya bakış açılarını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine aktarılan tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlamaktadır (Berberoğlu, 1991, s. 39).
- Kültür, faaliyetlerin sürdürüldüğü toplumdaki değerler arasındaki ilişkiyi kapsayan, davranış biçimi, rol ve standartları kapsayan bir kavramdır (Ertürk, 2000, s.78).
- Kültür, bir toplumun üyeleri tarafından sergilenen düzenli eylemleri, düşünceleri ve duyguları içeren yaşam biçimleri bütünüdür (Ergil, 1984, s.19).
- Kültür, toplumların tarihlerinden devraldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır (Genç, 1993, s.39).

### 1.3. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültürün özellikleri içinde buldukları sosyo ekonomik ve sosyo kültürel koşullara ve toplumsal yapıya bağlı olarak değişebilmektedir (Bedestenci vd., 2004, s.14). Bu noktada kültür toplumdan topluma değişse de kültürün evrensel anlamda kabul edilebilecek genel özellikleri şöyle sıralanabilir (Bedestenci vd., 2004, s.14-16; Çağlar, 2001, s.129; Çeçen, 1984, s.9; Erdoğan, 1994, s.152; Gürçay, 1994, s.213; Güvenç, 1999, s.101-108; Kağıtçıbaşı, 1983, s.263):

- Kültür toplumsaldır; kültür, toplumsal yaşam içerisinde bireyler tarafından oluşturulur ve bir arada paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlık, tutum, davranış ve değerler o grubun kültürünü meydana getirir. Kültür bir toplumu diğerinden ayırmak için adeta bir tür markadır.

- Kültür  ğrenilmiŐ davranışlardan oluşur. Kalıtımsal veya içgüdüsel değildir. Kişilerin doğduktan sonra kazandıkları alıŐkanlıklar kültürü oluşturmaktadır.
- Kültür evresel geliŐmelere bağlı olarak gelişir ve canlılığını korur. Ayrıca zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Kültür toplumun modern olup olmamasına göre hızlı veya yavaş deėiŐir. Modern bir toplumda değişme hızlı gerçekleşmektedir.
- Kültür belirli bir tarihe sahiptir ve sürekli dir. Ayrıca  ğrenme ve Őartlanma vasıtasıyla bir kuŐaktan diğerine geçerek sürekli hale gelir. Bu süreklilikte gelenekler ve görenekler etkili araçtırlar.
- Kültürün var olabilmesi için toplumun üyelerine psikolojik ve biyolojik doyum sağlaması gerekmektedir. Bundan dolayı kültür gereksinimleri karŐılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır.
- Kültürler kendilerine has merasimler ve iŐaretler yaratırlar.
- Kültür bir toplumun sosyal kiŐiliėinin ve bütün ideallerinin sembolüdür.
- Kültür kendi analizinin bilimsel yöntemlerle yapılmasına olanak verecek düzenleri sergiler.
- Kültür sistemi, kavramsal boyutta soyut bir sistemdir.
- Kültür bütünleŐtirici eğilimler taşır.

#### 1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Toplumlar, zamanla o toplumda yaŐayan bireylerin birçoğunun tutumlarını tanımlayıcı kültürel yönelim geliştirdiği gibi örgütler de kendi kültürlerini yaratmaya çalışmaktadırlar (Terzi, 2000, s.7). Ayrıca bir ülkenin, bölgenin veya kentin nasıl kültürü varsa, aynı Şekilde işletmeler, kurumlar gibi örgütlerinde kendine ait kültürleri vardır.

Örgüt kültürü kavramını bazı araştırmacılar grup kültürü açısından Elton Mayo'nun insan ilişkileri ile ilgili Hawthorne araştırmaları ve Chester Barnard'ın biçimsel olmayan örgütleri ele alarak, bunların değer, norm, duyguları ve doğası üzerindeki çalışmalarına kadar geniŐletmektedirler (Şişman, 1994, s.17). Bununla birlikte kavram olarak örgüt kültürü oldukça yeni bir kavramdır. Kültür kavramı önceleri antropoloji, sosyoloji, etnoloji gibi alanlarda yer alırken 1980'li yılların baŐından itibaren yönetim ve organizasyon alanlarında uygulama alanı bulmaya başlamıştır.

Kültür, yönetim ve organizasyon alanları içinde değerlendirilmeye, örgüt kültürü kavramının 1979 yılında, Pettigrew'in Administrative Science Quarterly'de yayınlanan "Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken" adlı makalesiyle Amerikan akademik literatürüne girmesiyle (Hofstede, Neuijen, Ohayv and Sanders, 1990, s.286) başlanmıştır. Sosyoloji, antropoloji ve etnoloji kökenli kültür kavramının örgüt kavramı ile örtüştürülerek yönetim literatürüne tam anlamıyla yerleşmesinde ise 1980'li yıllarla birlikte örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların artması etkili olmuştur (Terzi, 2000, s.20). Örgüt kültürü kavramının literatüre girmesini sağlayan bu çalışmalar Deal ve Kennedy (1982)'nin "Kurum Kültürü" (Corporate Culture), Peters ve Waterman (1982)'in "Mükemmeli Arayış" (In Search of Excellence) ve William Ouchi (1981)'nin "Teori: Z" adlı kitaplarıdır.

İlk kez Amerika'da araştırma konusu olmaya başlayan örgüt kültürü kavramı daha sonra dünyada birçok ülkede de araştırma konusu olmaya başlamış ve hızla gelişme göstermiştir. Bu kavramın ortaya çıkışının ve bu konuyla ilgili araştırmaların hızla artmasının esas olarak üç nedeni vardır (Terzi, 2000, s.20). Bunlar:

- Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970'lerin sonuna doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi birçok araştırmacıyı bunun sebeplerini bulmaya itmiştir.
- Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan şirketlerinin pazar paylarını kaybetmeyle karşı karşıya kalmaları, Amerika ve Avrupa'da artan iflaslar örgütsel başarının sebeplerini ve doğasını anlamada sıcak bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların (tutarlı bir vizyon, paylaşılan değer ve normlar, örgütsel hikayeler, kahramanlar, törenler) gelişimini sağlamıştır.
- Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel hayatın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

Örgüt kültürü konusunda yapılan araştırmalar kapsamında bakıldığında kültürün tanımında da olduğu gibi örgüt kültürünün araştırmacılar tarafından kabul görmüş

kesin ve net bir tanımından söz etmek mümkün değildir. Bunun nedeni örgüt kültürüne rasyonalist, işlevselci ve sembolik bakış açıları şeklinde farklı bakış açılarından yaklaşılmasıdır. Bu farklı bakış açılarından kültür şu şekilde özetlenebilir (Terzi, 2000, s.21-23):

Rasyonalist görüşe göre kültür, belirli bir topluluğun birlikte yarattığı normlar, paylaşılmış düşünceler, değerler, ideolojiler beklentiler, sayılılar ve tutumlar şeklinde tanımlanmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü rasyonalist görüşe göre bir hedefi gerçekleştirmek için bir araçtır (Kilmann, Saxton ve Serpa, 1988, s.5).

İşlevselci görüş ise örgüt kültürünün nasıl meydana geldiği, yayıldığı, hangi işlevlere sahip olduğu ve değiştiği sorularına cevap arar. Örgütü doğal bir sistem olarak gören işlevselci yaklaşım örgüt kültürünün örgütsel yaşama olan katkılarını ele alır (Schultz, 1994, s.15-17). İşlevselci yaklaşıma önemli katkıları olan Edgar Schein'e (1984, s.3) göre kültür, belirli bir grubun dış uyum ve içsel bütünleşme problemlerine yanıt ararken öğrendiği, böylece örgüte katılan yeni üyelere bu problemlerle ilgili doğru düşünme, hissetme ve algılama şekli olarak öğretilebilecek paylaşılan davranışlar örüntüsüdür.

Sembolik yaklaşıma göre kültür, paylaşılan semboller ya da anlamlar sistemidir (Allaire ve Fırsırotu, 1984, s.198). Sembolik yaklaşım örgütlerde etkili bir anlamlar dizisinin yaratılması üzerine odaklanır (Schultz, 1994, s.99). Smircich (1985, s.67) örgüt kültürünü semboller merkezli anlamlandırmıştır. Bu nedenle kültürün insanların etkileşimlerinden ayrı bir şekilde oluşmadığını ve kültürü insanların zihinlerinde yarattıklarını ayrıca insanların düşüncelerinde ne olduğunu tam anlamıyla bilemeyeceğimizi ifade ederek sembollerini veya göstergelerini bilebileceğimizi ortaya koymaktadır.

Bu farklı yaklaşımlardan da görüldüğü gibi örgüt kültürü konusunda çok sayıda ve farklı tanım vardır. Literatüre baktığımızda farklı örgüt kültürü tanımlarından bazılarını şöyle sıralayabiliriz.

### Örgüt Kültürü;

- Kollektif olarak programlanmış düşüncelerdir (Hofstede, 1980, s.25).
- Örgütlerin çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünüdür (Ouchi, 1981'den akt. Tiryaki, 2005, s.25).
- Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesidir (Pascale ve Athos, 1981, s.10).
- Öyküler, mitler, sloganlar, kahramanlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve paylaşılan değerler bütünüdür (Peters ve Waterman, 1982, s.382).
- Kurum tarafından benimsenen temel değerler, işler burada bu yöntemle yapılır şeklindeki ifadelerdir (Deal ve Kennedy, 1982, s.147).
- Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve seçeneklere yön veren temel değerler sistemidir (Gagliardi, 1986, s.119).
- Paylaşılan ideolojiler, değerler, beklentiler, tutumlar, inançlar ve normların bir bütün olarak oluşturulmasıdır (Kilmann, 1985'den akt. Bedestenci vd., 2004, s.17).
- Örgüt içerisindeki görünmez bir varlıktır. Örgüt kültürü denen bu görünmez varlık yazılı olmayan kurallar, örgüt stratejilerinde önemli olanı gösteren ortak standartlar, ön yargılar, ast-üst ve müşteriler ile ilişkileri belirleyen yerleşik adetler ve çalışanlara örgütte neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar gibi birçok yolla belirlenmektedir (Rue ve Beyers, 1986, s.567).
- Örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir (Vries De Kets, 1988'den akt. Bedestenci vd., 2004, s.18).
- Belirli bir grup için belirli bir zamanda geçerli olan, kolektif olarak benimsenmiş anlamlar sistemidir (Pettigrew, 1979, s.570-581).
- İşin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin güçlü inançlar bütünüdür (Farnham, 1990, s.15).
- İşgörenlerin ortaklaşa meydana getirdikleri ve geliştirdikleri değerlerdir. (Başaran, 1991, s.241).
- Bir örgütün temel değerlerini çalışanlarına aktaran simge, seremoni ve mitolojilerin toplamıdır (Özgen vd., 2001, s.31).

- Örgütlerde mesleksel ve görevsel normlarla bir araya gelen bireyler bir arada bir grup oluşturmaktadırlar ve böylece diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde ortak inançlar ve değerler sistemi oluşturmaktadırlar. İşte bu sistem örgütte değişik inanç, değer, tutum ve ahlak anlayışının birlikte yaşamasına yardım eder. Buna da örgüt kültürü denir (Eren, 2007, s.135).

Bu tanımlardan da görüleceği gibi örgüt kültürü konusunda ortak bir tanım olmamasına rağmen örgüt kültürünün, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade ettiği konusunda geniş bir fikir birliği vardır. Bu anlatılanların sonucunda örgüt kültürü, bir örgütün üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve olduğu gibi kabul ettikleri, üyelerin davranışlarına yön veren gelenekselleşmiş, örgüte kimlik kazandıran normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan meydana gelen semboller, temel sayılılar ve uygulamalar bütünü olarak ifade edilebilir.

### **1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ**

Örgüt üyelerinin algıları, tutumları ve davranışları örgüt kültürünü etkilediği gibi örgüt kültürü de örgüt üyelerinin davranışlarını ve düşüncelerini etkiler. Örgüt kültürünün öneminin anlaşılması özellikle işletmelerde insana önem verilmesinin gelişim aşaması olmaktadır. Örgüt kültürü, örgütün hedef ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir unsurdur. Çünkü örgütler açık sistemdirler çevrelerini etkiledikleri gibi çevrelerinden de etkilenirler. Bu nedenle çevrede değişim sürekli olduğu için örgütlerde değişime açık olmalıdırlar. Örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine engel olan, değişime direnç gösteren veya örgüte bağlı olmama gibi engelleri kaldırmak örgüt kültürü ile ilgilidir (Vural, 2003, s.63).

Örgüt kültürünün işletmelerce avantaj yaratacak şekilde kullanılması günümüzde işletmelere rekabet avantajı sağlar duruma gelmiştir. Örgüt kültürünün işletmenin amaç ve politikalarına uyarlanması veya işletmenin kültürüne uygun amaç ve politikaların oluşturulması, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını benimsemesini, verimlilik gibi esas teşkil eden ve istenen amaçların gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Eren, 2001, s.166).

Örgüt kültürü, bir örgütü biçimlendirerek diğerlerinden farklı kılar. Örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır, kimlik duygusu kazanan bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik kazandırır. Örgüt üyelerine moral ve motivasyon sağlayarak örgütün amaçlarına bağlılığı artırır. Örgüt üyeleri böylece örgüt için daha fazla özveride bulunabilirler. Örgütte uygulama ve süreçlere standartlaşma sağlayarak huzurlu bir çalışma ortamı yaratır. Örgütte iç bütünleşmeyi sağlayarak örgütü birleştirici bir öge olarak görev yapar. Aynı norm ve değerler etrafında topladığı çalışanlar ve yöneticiler arasında uyumu sağlar, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına imkân sağlayarak yetiştirme ve gelişmelerine yardımcı olur (Eren, 2007, s.166-169; Özdevecioğlu, 1995, s.125-126; Özkalp ve Kırel, 2004, s.111; Schein, 1989, s.52-66; Terzi, 2000, 57-62).

Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar ve anlaşmazlıkların normal olduğu gerçeğinden hareketle örgüt kültürünün bunlara karşı bütünleşme ve anlaşma ortamı yaratacağı bir gerçektir (Bedestenci, vd., 2004, s.31).

Örgütlerin iş yaşamındaki gereksinimlerini karşılayacak şekilde kültürlerini canlı tutmaları gerekmektedir. Örgütler için önemli olan örgütlerdeki mevcut kültürü anlamaktır. Çünkü örgüt içindeki her şeyi bu kültür belirler ve yönlendirir. Dolayısıyla örgüt kültürü, çalışanlara örgütün misyonu, vizyonu, yetki paylaşımının nasıl olduğu, iletişimin nasıl olduğu gibi konularda bilgi sağlamaktadır (Tiryaki, 2005, s. 28).

Başarılı örgütler incelendiğinde bunların ortak özelliklerinin başında güçlü bir kültüre sahip olmaları gelmektedir. Bu da kültürün bir örgütün başarısındaki en temel unsurlara sahip olduğunu ve kültürün örgütler için önemli bir unsur olduğunu göstermektedir.

## **1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ**

Örgüt kültürünü tanımlayan birçok tanıma bakıldığında; örgüt kültürüyle ilgili belirli farklılıklar olmasının yanında benzer noktalara da değindikleri görülmektedir. Bu ortak noktalar da örgüt kültürünün özelliklerini oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün özellikleri şunlardır:

Birincisi, örgüt içerisindeki bireylerin örgütte paylaştığı değerlerin varlığıdır. Örgütteki bireylerin, hangi davranışlarının istenilen, hangi davranışlarının istenmeyen veya neyin iyi, neyin kötü olduğuna dair ortak değerleri vardır. Örnek olarak; bazı işletmelerde müşterinin daima haklı olduğuna ilişkin değerler vardır. Bazı işletmelerde ise işletme personeli müşteriden daha kıymetlidir.

İkinci ortak özellik, örgüt kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Bu değerler herhangi bir yerde yazılı değildir. Örgüt üyelerinin geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşturulur. Bu nedenle örgüt üyelerinin bazen bu değerleri anlaması zordur. Bu zorluğu aşmak için bazı örgütler çalışanlara bu değerleri anlatmaya ve açıklamaya çalışırlar.

Üçüncü ortak özellik, değerlerin örgüt üyeleri için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar üyelerin birbirleriyle kurdukları etkileşim ile öğrenilir; örgüt içerisinde anlatılan hikâyeler, masallar ve örgütteki bir kimsenin davranışlarıyla nesilden nesile aktarılıp efsane haline gelirler. Örgütün değerleri böylece daha çabuk bir şekilde öğrenilir (Özkalp ve Kırel, 2004, s.103-104).

Dördüncü ortak özellik, örgüt kültürünün öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgu olmasıdır. Yani kültür, örgütün faaliyette bulunduğu sektör ve toplum içerisindeki amacı, geçmiş yıllarda görev yapmış veya halen görev yapan yöneticiler ve liderlerin dayattığı norm ve davranışlarla oluşur ve bütün üyeleri etkiler.

Beşinci ortak özellik, örgüt kültürünün örgüt üyeleri arasında paylaşılmasıdır. Örgüt üyeleri bu ortak değere inanmalı, saygı duymalı, yaşaması için örgüt üyelerine, özellikle yeni gelenlere aktarılmalıdır.

Altıncı ortak özellik, örgüt kültürünün düzenli şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır (Eren, 2007, s.138-139).

Yedinci ortak özellik, Örgüt kültürünün, örgütün o güne kadarki birikimlerini içeren tarihi bir perspektifi yansıtmasıdır. Ayrıca örgüt kültürü kendini oluşturan parçalarla bütüncül bir özellik taşır.



Sekizinci ortak özellik, örgüt kültürünün değiştirilmesi zor ve uzun vadeli olmasıdır. Bu nedenle kültürün bütünü yerine onu oluşturan değişkenlerin değişimine gidilir.

Örgüt kültürünün dokuzuncu ve son özelliği ise, kültürel unsurların meydana gelişinde, insanlar arasındaki duygusal ilişki büyük bir pay sahibi olduğundan, kültür değişkenlerinin duygu yüklü olmasıdır (Tevrüz, 1996, s.88).

Buraya kadar anlatılanlardan da anlaşılacağı gibi örgüt kültürünün özellikleri ile ilgili çok şey söylenebilir. Bu nedenle de örgüt kültürünün özellikleri ile ilgili birçok varsayım ortaya çıkmıştır. Bunlardan bazıları da şöyle açıklanabilir (Fairholm, 1994, s.17 akt. Terzi, 2000, s.8).

- Her örgüt kültürü büyük ölçüde tektir.
- Kültür örgütte şekillenmiş mesajların, sembollerin ve olayların anlaşılma yöntemlerinin öğrenmede örgüt üyelerine yardım eder.
- Kültür, grup davranışının yönlendirmesi için bir çeşit kaldıraç gibidir.
- Kültür bazı davranışların onaylanması ve yasaklanmasında kontrol mekanizması işlevi görür.

Willams, Dabson ve Walters (akt. Terzi, 2000, s.9-11) ise örgüt kültürünün özelliklerini beş başlık altında toplamaktadırlar.

- Kültür öğrenilebilir: Bireysel inançlar, tutumlar ve değerler bireysel çevreden öğrenilir. Bu nedenle hem iç hem de dış çevre örgüt kültürünü etkiler. İç çevre örgütün teknik ve sosyal sistemi dış çevre ise örgütün içerisinde yer aldığı sosyal, politik, hukuki ve ekonomik sistemlerdir. Örgüt, dış çevrenin farklı taleplerine ve rekabet ortamına göre çalıştığı bu çevreyi öğrenme davranışını kazanır.
- Kültür kısmen bilinçsizce oluşur: Örgüt kültürü ile ilgili iki görüş vardır. İlki örgüt üyelerinin düşüncelerini etkileyen bilgilerin bilinçsizce oluştuğudur. Bu durum üyelerin birbirlerini alışılmış davranış şekillerine yönlendirmeleriyle ortaya çıkar. Diğer görüş ise, davranışın temelini oluşturan bilinçli tutum ve inançlar doğru diye kabul edilir.

- Kültür bir örgütün hem girdisi hem de çıktısıdır: Örgüt  vreden kültürel örüntüler alır ve  vreye zenginleştirilmiş kültürel örüntüler sunar. Bu durum daha çok eğitim örgütlerinde görülür.
- Kültür yaygın olarak kabul gören değer ve tutumlardan oluşur: Örgütlerde  rg t  yeleri farklı coğrafi bölgelerden gelmiş olsalar bile aynı davranış ve düşünceleri benimseyeceklerdir. Bu yaygın düşünce ve davranış ortak öğrenme, ortak tarih, tecrübe ve ortak bir  evre meydana getirir.
- Örgüt kültürü heterojendir: Örgüt kültürü tamamen homojen olamaz.  nk   rg tlerde egemen kültürden ayrı olarak farklı roller ve işlevler etrafında şekillenen alt kültürler oluşabilir.

## **1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

### **1.7.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu**

Örgüt kültürünün oluşumunda farklı faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır.  nk  kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip olduğu değerler ve inançların yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır (Terzi, 2000, s.25). Örgüt kültürünün oluşumunda sadece kurucular etkili değildir. Çalışanlar da örgütte kendilerine has değer ve normlardan oluşan bir kültür yaratırlar. Örgüt kültürünün gelişmesinde çalışanların toplu yaşamasının etkisi vardır (Başaran, 1982, s.241).

Schein (1983, s.16-17) bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucuların etkisi ile başladığını ileri sürmekte, bu sürecin işlediği temel aşamaların her örgütün tarihinde bir dereceye kadar aynı olacağını belirtmektedir. Bu aşamalar ise şunlardır (Terzi, 2000, s.25-26):

- Bir kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.
- Kurucular sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hem fikir olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.

- Kurucular sermaye artırımını, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.
- Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer çalışanlar işlevlerini icra etmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar.

Örgüt kültürünün oluşumundaki temel aşamaları Gagliardi (1986)' de dörde ayırmaktadır (Üçok, 1989, s.317-318).

- Birinci aşamada örgütün kuruluşu sırasında liderin bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüşler onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan görüşlerdir. Bu görüşler onu bir girişimde bulunmaya iter. Örgüt üyeleri aynı düşünceleri paylaşmasa bile liderin davranışları yönlendirme gücü vardır.
- İkinci aşamada liderin yönlendirdiği davranışlar istenilen sonuçlara ulaşırsa, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi beklenir. Böylece kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilir.
- Üçüncü aşamada istenilen sonuçlar elde edilmeye devam edilirse örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirecekler, sonuçlar da zamanla göz ardı edilir hale gelecektir. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer edecektir.
- Son aşamada ise, sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyelerince yaşanmaya çalışılacaktır.

Görüldüğü gibi, örgüt kurucularının örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Çünkü o, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olan kişileri bir araya getirmektedir. Bu kişiler de ona yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları şekillendirmekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır.

Örgüt kültürü oluşturulduktan sonra yeni gelenlere aktarılması gerekmektedir. Kültürün hem geliştirilmesi hem de pekiştirilmesinde insan kaynakları uygulamaları

çok önemlidir. Örneğin, çalışanların seçilmesi, iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ödüllendirme uygulaması işe yeni alınanların kültüre uyum göstermelerini sağlar (Alamur, 2005, s.33).

### **1.7.2. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler**

Örgüt kültürünün oluşumunda örgütler kapalı birer sistem olmadıklarından, diğer bir ifadeyle iç ve dış çevreyle birlikte sürekli alışveriş halinde olduklarından örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler örgüt içi ve örgüt dışı faktörler olmak üzere iki başlık altında ele alınabilir.

#### **1.7.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan İç Çevre Faktörleri**

Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen iç çevre faktörleri olarak; kurucular, yöneticiler ve çalışanlar, faaliyette bulunulacak alan ile bu yönde belirlenen amaç ve hedefler, örgütün yapısı, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim, alt kültürler, çalışanların ve yöneticilerin katılımı ve sorumlulukları, ödüllendirme ve değerlendirme kriterleri, teknoloji ya da bilgi sistemleri sayılabilir (Bedestenci vd., 2004, s.28; Şişman, 2007, s.105-106; Terzi, 2000, s.30-31). Ayrıca örgüt kültürünün oluşumunda, örgütten örgüte farklılık gösteren ve tanımlanabilen 10 boyutu vardır (Akıncı, 1998, s.48-49) Bunlar:

1. Bireysel İnisiyatif: Örgüt üyelerinin sahip olduğu bağımsızlık, sorumluluk derecesi, kişisel teşebbüs fırsatlarıdır.
2. Risk Toleransı: Örgüt üyelerinin girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleridir.
3. Yön: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesidir.
4. Bütünleşme: Örgüt içindeki bölümlerin, ne kadar bir arada ve koordineli çalışmaya teşvik edildikleridir.
5. Yönetim Desteği: Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir.
6. Kontrol: Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı, örgüt üyelerinin davranışlarını takip ve kontrol etmek için direkt yapılan denetimin miktarıdır.

7. Kimlik: Örgüt üyelerinin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmalarıdır.
8. Ödül sistemi: Ödüllerin örgüt üyelerinin başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımıdır.
9. Fikir ayrılıklarına verilen tolerans: Örgüt üyelerinin fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve çalışanlara verilen mücadele derecesidir.
10. İletişim Modelleri: Örgüt üyelerinin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıklarıdır.

Bu boyutlar bir araya gelerek örgüt kültürünü oluşturmakta ve örgüt kültürünün anlaşılmasını sağlamaktadırlar.

#### **1.7.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Dış Çevre Faktörleri**

Örgütle iletişimde bulunan her türlü dış unsur örgüt kültürünü etkileyen dış çevreyi oluşturur. Bunlar da toplumun yapısı ve kültürel değerleri, örgütün içinde bulunduğu sektörün yapısı, devlet ve yasalar, tüketiciler ve rakipler şeklinde sayılabilir (Bedestenci vd., 2004, s.29).

Örgütler açık sistem olduklarından çevrenin kültürel değerlerinden etkilenmektedirler. Aynı zamanda da çevreyi kültürel açıdan da etkilemektedirler. Bu nedenle çevresel değişkenler örgüt kültürünün oluşumunu etkilemektedir.

#### **1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TÜRLERİ**

Örgüt kültürü türleri konusunda yapılmış sınıflamalardan bazıları, güçlü kültür ve zayıf kültür ayrımı ile baskın kültür ve alt kültür ayrımıdır. Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir:

### 1.8.1. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür

Güçlü kültür; çoğunluk olarak örgütün temel değerlerinin paylaşılması ve kabul edilmesidir. Örgüt üyeleri örgütün değerlerini ne kadar çok benimserlerse kültür o oranda güçlenmektedir (Vural, 2003, s.49).

Örgüt kültürünü güçlendirmek örgüt politikalarının örgüt üyelerine destek olmasında ve işletme sahipleri ile üst yönetimlerinin güçlü örgüt kültürü için destek olmalarına bağlıdır. Ayrıca güçlü bir örgüt kültürü oluşturmanın yollarından birisi de çalışanın, örgütte rolünü almadan önce işe ve işletmeye alıştırmaya programı olan uyum programlarından geçirilmeleridir (Özalp, 2001, s.579).

Güçlü kültür, örgüt üyelerinin davranışlarını büyük ölçüde kontrol edebilmektedir. Üyeler arasında amaç birlikteliği sağlamaktadır. Güdüleme düzeyini yükseltip performansı arttırmaktadır. Ayrıca işten ayrılma oranının azaldığı sonucunu oluşturmaktadır. Çünkü güçlü kültür üyelerine bir dayanak sağlamakta, böylece üyeler arasında dayanışma artmaktadır. Örgüt üyelerinin davranışlarında tutarlılık sağlamaktadır. Böylece yöneticilere düşen görevler azalmakta ve üyelerin, karar verme sırasında kendilerinden bekleneni, güçlü kültürün etkisiyle bilmelerine böylece karar vermenin daha az zaman harcanarak gerçekleşmesine neden olmaktadır (Alamur, 2005, s.28; Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1999, s.38; Özkalp ve Kırel, 2004, s.110-111). Bunların yanında güçlü kültür, örgütte değişim gerektiğinde değişimin büyük bir dirençle karşı karşıya kalmasına neden olacaktır. Japon şirketleri ve dini organizasyonlar güçlü kültüre örnek olarak gösterilebilir

Zayıf kültür ise güçlü kültürün tersine değerler ve normlar geniş çapta kabul edilmediğinde ortaya çıkmaktadır. Bunu sonucunda da zayıf kültürün örgüt üyelerine etkisi az olduğundan bu kültüre sahip örgütlerde işten ayrılma oranı yüksek olacaktır (Alamur, 2005, s.28). Zayıf kültürde var olan kültür örgütün hedeflerine hizmet etmemekte ve bilinçli olarak oluşmamaktadır. Özellikle yeni kurulmuş örgütlerin veya sık sık eleman değiştiren örgütlerin kültürleri zayıf olarak tanımlanmaktadır. Çünkü bu tür örgütlerin üyeleri ortak değerler yaratacak kadar bir arada bulunmamışlardır (Vural, 2003, s.50).

### 1.8.2. Baskın Kültür ve Alt Kültür

Örgüt kültürü, örgütte çalışan insanların ortak bir anlayışı veya algılamasıdır. Bu bakımdan örgüt üyeleri farklı özelliklere sahip olmalarına rağmen örgüt kültürünü benzer bir şekilde tanımlayabilmektedirler. Ancak büyük örgütlerde örgütün büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen baskın kültürün yanında çeşitli alt kültürler de bulunabilmektedir.

Baskın kültür, örgütte kültürden söz edildiği zaman genelde bu baskın kültürden söz ediliyordur. Çünkü örgütün büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen kültür baskın kültürdür. Baskın kültür, örgütü diğer örgütlerden ayıran örgütün kişiliğini oluşturan kültürdür (Özkalp ve Kirel, 2004, s.110).

Alt kültür, büyük örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Küçük gruplardan ve bölüm içindeki üyelere oluşabilmektedir. Alt kültürler genelde görülen fonksiyona, çalışma yerine ve ünitesine, anahtar kişilere veya bireylerin sosyal ilgilerine göre oluşur. Alt kültür, örgüt çalışanları arasında sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir (Akıncı, 1998, s.37).

Alt kültür, genelde bölümlerin birbirinden coğrafi olarak ayrılması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında örgüt içi bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik farklılıklar alt kültürlerin oluşumunda etkilidir. Bu nedenle farklı departmanlar çalışma koşullarından dolayı aynı konuya farklı yaklaşabilirler. Örneğin, satın alma bölümünün kendi üyeleri arasında geçerli olan bir takım değerleri olabilir. Bu değerler genelde baskın kültürün hakim olduğu değerlerdir ancak baskın kültürden ayrı bazı değerlerde olabilir. İşte bu ayrı değerler alt kültürü meydana getirir (Özkalp ve Kirel, 2004, s.110).

Örgüt kültürü, alt kültürlerin etkileşiminin bir sonucu olduğu söylenebilir. Alt kültürlerin benzerlik veya farklılığı örgüt kültürünün homojen veya heterojen oluşunu belirlemektedir. Sonuç olarak alt kültürler ne kadar benzerse örgüt kültürü o kadar bütünlük gösterecektir (Erdem ve Özen, 2001, 35).

## 1.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Örgüt kültürü kavramının tanımında olduğu gibi örgüt kültürü öğeleri konusunda da değişik yaklaşımlar söz konusudur. Bu konuda çalışan araştırmacılar örgüt kültürünün unsurlarını Artifaktlar, semboller, paylaşılan anlamlar, perspektifler, değerler, sayılılar, törenler, kahramanlar, varsayımlar, inançlar, dil, hikâyeler, uygulamalar, ritüeller, mitler, düşünce sistemleri, adetler, örgütün tarihi, ahlak, estetik, eğitim, din, sosyal organizasyon ve politik hayat şeklinde değişik şekillerde açıklamaya çalışmışlardır (Bedestenci vd., 2004, s.36). Ayrıca bu unsurları daha da arttırmak mümkündür. Ancak bu hem sistematik açıdan hem de araştırma açısından mümkün değildir.

Örgüt kültürünün unsurları bazı araştırmacılar tarafından, görülebilir ve görülemez unsurlar şeklinde iki farklı düzeyde ele alınmıştır. Görülebilir düzey, örgüt üyelerinin kıyafetleri, semboller, törenler, hikâyeler, kutlamalar vb. unsurlardan oluşurken, daha derin düzeyde ise davranışı yönlendiren değer ve normlar yer almaktadır. Bazı çalışmalarda görülebilir düzeydeki unsurlara kültürün taşıyıcıları; daha derin düzeydeki görünmeyen unsurlara ise, kültürü meydana getiren unsurlar denmektedir (Naktiyok, 1999, s.74).

Örgüt kültürü unsurlarını bu ikili bölümlenmelerle açıklayan araştırmacıların yanında örgüt kültürü unsurlarını paylaşılan inanç, beklenti, fikir, değer, tutum ve davranışların karmaşık bir modeli olarak açıklayan birçok araştırmacı, örgüt kültürü unsurlarını, daha fazla düzeyde ele alarak şu bileşenleri eklemişlerdir. Dil, tören, adet gibi davranış belirleyicileri, paylaşılan normlar, savunulan değerler, felsefe ve temel varsayımlar. (Naktiyok, 1999, s.75).

Schein ise, örgüt kültürü unsurlarını daha sistematik olarak incelemiş ve Örgüt kültürü unsurlarını üç düzeyde ele almıştır. Bunlar, birinci düzeyde görülebilen fakat deşifre edilemeyen artifaktlar (Buluşlar, teknoloji, sanat, görülebilen davranış örüntüleri), ikinci düzeyde farklılığın daha yüksek seviyeleri olan değerler ve üçüncü düzeyde ise görülmeyen, kanıksanmış ve tahmin edilen temel varsayımlar yer almaktadır (Terzi, 2000, s.38). Schein'e göre değerler; varsayımlar ve artifaktlar arasında bağlantı görevi yapmaktadır.



Görüldüğü gibi araştırmacılar arasında örgüt kültürünün unsurları hakkında konuyla ilgili tam bir görüş birliği yoktur. Kullanılan kavramların büyük çoğunluğu aynı şeyi açıklamaya çalışmaktadır. Örgüt kültürü unsurlarının bu çalışmada çeşitli tanım ve açıklamalarda ortak olan unsurları açıklanmaya çalışılacaktır. Bu unsurlar temel değerler, inançlar, normlar, temel varsayımlar, artifaktlar, dil, hikâyeler ve mitler, semboller, törenler, ayinler, ritüeller ve kahramanlardır. Bunlar şöyle açıklanabilir.

### 1.9.1. Temel Değerler

Değerler, örgüt içerisinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan ve bunlarla örgüt üyelerinin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan kavramlar ve inançlardır (Başaran, 1991, s.243). Değerler, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan; nelerin iyi veya kötü, nelerin onaylanan nelerin onaylanmayan olduğunu belirleyen unsurlardır (Koparal, 2004, s.192). Ayrıca değerler kişilerin eylemlerine yol gösteren, ihtiyaçlarını tatmin eden veya tatmin edeceğine inanılan standartlar, amaçlar ve şartlardır (Bedestenci vd., 2004, s.37). Hofstede (1980, s.18-25) ise, değerleri bir durumu diğerlerine tercih etmektir şeklinde ifade etmektedir.

Değer, kelime anlamı olarak üstün tutulan, ulaşılmak istenilen, iyi, doğru ve güzel gibi anlamlar içeren soyut bir kavramdır. Değerler, daha çok olanı değil olması istenen hedefleri temsil ederler. Bu hedefler dürüstlük, saygınlık ve başarı gibi istenen soyut davranış biçimleridir (Tiryaki, 2005, s.45). Buna göre değerler, davranış ve günlük kararları şekillendirerek örgüt için bir ideoloji yaratır.

Örgüt kültürünün unsurları içerisinde değerlerin derinliklerine de bakmak gerekir. Bu da bizi paylaşılmış değerlere götürür. Paylaşılmış değerlerden kasıt, örgüt için neyin önemli olduğudur. Temel değerler ve paylaşılmış değerler, insanların bir araya gelmesinde kritik bir rol oynamaktadırlar. Ayrıca paylaşılmış değerler şu işlevleri yerine getirirler (Terzi, 2000, s.42-43);

- Belirli bir değeri olan olağan eylemlerin önemli eylemlere dönüşmesine yardım eder.
- Örgütü toplumun etkili değerlerine bağlar.

- Ayırt edici bir rekabet avantajı sağlar.

Değerler, örgüt üyelerinin ne kadar yükseleceğinin belirlenmesinde de önemli bir paya sahiptir. Örneğin bir örgütte üretimi geliştirmek önemli bir değerse örgüt üyeleri örgütün araştırma geliştirme bölümünde çalışmak isteyeceklerdir.

Ayrıca değerler, taşıdığı özelliklere ve yönelimlere göre aşağıdaki gibi bir sınıflamaya tabi tutulmaktadır (Bedestenci vd. s.39). Bunlar;

- Kurumsal Değerler: Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.
- Ekonomik Değerler: Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşımaktadırlar.
- Estetik Değerler: Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.
- Sosyal Değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilerine dair taşınan değerlerdir.
- Politik Değerler: Güç kazanımına ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.
- Kutsal Değerler: Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya önem veren değerlerdir.

Değerlerin oluşumunu ise, Gagliardi 1986 yılında yaptığı çalışmada dört aşamada gerçekleştiğini belirlemiştir (Çelik, 2002, s.40). Bunlar;

- Örgüt kurucuları örgütün kuruluşunda bilinçli bir görüşe sahiptirler. Kurucular eğitimlerine, tecrübelerine ve çevre hakkındaki bilgilerine dayanarak rakiplerinden önce daha iyi ve daha yeni bir ürün üreteceklerine ve iyi bir geleceğe inanırlar. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgüt üyeleri kurucu ile aynı düşüncüyü paylaşmayabilir. Ancak lider davranışları istediği gibi yönlendirebilmektedir.
- Liderin temel inançlarına dayalı davranış istenilen sonucu verdiğinde, tecrübeyle kanıtlanmış olur ve diğer eylemler için referans olarak kullanılır. Bu nokta da örgüt üyelerince paylaşılır.

- İstenilen sonuçlar başarıyla devam ettiğinde örgüt dikkatini sonuçlardan uzaklaştırarak nedenleri tanımlamaya daha çok odaklanır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önemli hale gelir.
- Bu aşamada paylaşılmış değer tüm örgüt üyelerince sorgusuz bir biçimde benimsenmiştir. Böylece örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Bunun dışında örgüt içerisinde değerler sistemi işlevsel (fonksiyonalist) ve seçkinci (elitist) olarak iki şekilde oluşabilmektedir (Wiener, 1988, s.537). İşlevsel değerler, örgüt üyelerinin eylemlerini yürütme biçimlerini kapsar. Özellikle amaçlarda, fonksiyonlarda ve operasyonel stillerde odaklaşan işlevsel değerler örgüt üyelerinin faaliyet yürütme biçimini kapsar. Bu değerler amaçların başarılması anlamında güçlü vurgular içerdiğinden örgüt üyelerinin davranışlarına yol gösterici işlevlere sahiptirler. İşlevsel değerleri üretimde kalite, müşteri her zaman haklıdır, kalite işimizdir şeklinde ifade edebiliriz (Bedestenci vd., 2004, s.40; Şişman, 2007, s.93-94; Terzi, 2000, s.45).

Seçkinci değerler ise, üstünlük gibi daha çok güçlü duygular şeklinde oluşur. Örgütün diğer kurumlar ve toplumla ilişkilerinde örgütün kendisine, üyelerine ve ürünlerinin önemine ilişkin statü ve örgütün üstünlüğüne ilişkin değerlerdir. Seçkinci değerler, bu anlamda örgüt milliyetçiliği gibidir. Bu değerleri, bir numarayız, en iyisiyiz şeklinde belirtebiliriz (Bedestenci vd., 2004, s.40; Terzi, 2000, s.45).

### **1.9.2. İnançlar**

İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin kişinin bilgilerinden oluşur (Alamur, 2005, s.40). Ayrıca inançlar, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten kültür unsurudur. Örneğin bir çalışma sonucunda başarı sağlanacağı ve bu başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlarını motive edici bir etki oluşturacaktır. Örgüt üyelerinin inançları örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan esas unsurlardandır (Bedestenci vd., 2004, s.42). İnanç kavramını Owens (1998, s165) “düşündüğümüz şey doğrudur” şeklinde ifade etmektedir (Terzi, 2000, s.45).

İnançlar, doğru kabul edilen yargılar ya da genellemeler anlamına gelmektedir. Örgüt kültürünün özünü oluşturan inançlar, bir örgütün üyelerinin kendilerini, başkalarını, çevrelerini algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. İnançlar, insanın çevresiyle etkileşimi sonucunda oluşmakta farkında olmadan insan davranışlarını, eylemlerini etkilemektedir (Şişman, 2007, s.85).

### 1.9.3. Normlar

Normlar, davranışı doğrudan etkileyen, belli durumlarda hangi davranışların kabul edileceği, hangilerinin ise kabul edilmeyeceğini belirleyen yazılı olmayan kurallardır. Normlar, örgüt üyelerinin giyim, konuşma davranış şekillerini belirleyerek, örgütte neyin ne kadar ve nasıl yapılması gerektiğini gösterirler (Başaran, 1991, s.244; Bedestenci vd., 2004, s. 50; Terzi, 2000, s.46). Norm kavramının yazarlar tarafından farklı tanımlamaları bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları şunlardır (Şişman, 1993, s.71-72):

Normlar,

- Beklenen davranış standartlarıdır.
- İçerikleri farklı olsa da toplumda bulunan, olay ve durumları açıklamada ve yorumlamada toplum üyelerine yol gösteren ve sosyal olarak oluşturulan kurallardır. Uygun olan ve olmayan davranış ve tutumlara ilişkin beklentilerdir.
- Örgütün kültürel değerlerine uygun olarak geliştirilen, örgüt üyelerinin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir.
- Örgütteki gruplar tarafından beklenen, kabul edilen ve desteklenen davranışları kapsayan ölçütlerdir.

Normlar, sosyal olarak yaratılmış standartlardır ve kalite, performans veya çatışmalar etrafında oluşur. Bu açıdan bakıldığında hangi davranışların onay gördüğünü hangilerinin onaylanmadığını bilmek o örgütün normlarına ilişkin bilgi sahibi olmamızı sağlar (Terzi, 2000, s.47).

Normlar ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu zaman norm dışı bir davranışın sonucu olarak ortaya çıkar (Çelik, 2002, s.41).

Norm ve değer arasındaki en önemli fark ise; değerlerin soyut ve genel kavramlardan oluşması, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır (Berberoğlu, 1991, s.39).

#### **1.9.4. Temel Varsayımlar**

Varsayım sözcüğü sayılı veya hipotez ile aynı anlamda kullanılmakta ve “doğru kabul edilen yargı ve genellemeleri” ifade etmektedir. Varsayımların en önemli özelliği tartışmaya açık olmaksızın sorgusuzca kabul edilmeleridir (Şişman, 2007, s.85).

Bir örgütsel kültür unsuru olarak temel varsayımlar ise, farklı durumlardaki eylemlerimizi, olaylara nasıl duygusal tepki vereceğimizi ve bizim için anlamlı olan şeyleri ifade eder (Schein, 1989, s.8-11). Ayrıca örgütü oluşturan üyelerce paylaşılan, örgütteki insan unsuru, örgütsel ve çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eğilimi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili esas yorumları içermektedir (Bedestenci, 2004, s.45).

Örgüt üyeleri tarafından algılanan varsayımları, örgüt üyelerinin dünyayı algılama, anlamlandırma ve değerlendirme biçimleri olarak açıklayabiliriz. Varsayımlar örgütsel sorun çözme süreci içerisinde başarısı kanıtlanmış yöntemlerdendir. Bu nedenle örgüt üyeleri tarafından sorgusuzca kabul edilmektedirler (Terzi, 2000, s.40).

Literatürde varsayımlar ve inançlar bazı yazarlarca aynı anlamda kullanılmalarına rağmen temel varsayımlar ve inançlar arasında bazı temel farklar vardır. Bunlar (Bedestenci vd., 2004, s.46);

- İnançlar bilinçli, varsayımlar ise bilinçsizce oluşur.
- İnançlar çelişkili ve tartışılır. Temel varsayımlar ise tartışmaya açık değildir ve sorgusuzca kabul edilir.

Temel varsayımların sınıflamasına bakacak olursak bu konuda değişik sınıflamalar olup, örgüt kültürü ile ilgili varsayımları Schein (1985); insan-çevre ilişkilerinin doğasına ilişkin varsayımlar, gerçeğin doğasına ilişkin varsayımlar ve insanın doğasına ilişkin varsayımlar şeklinde sınıflandırmıştır (Şişman, 1993, s.74-93). Bu sınıflamalar şöyle açıklanabilir.

#### **1.9.4.1. İnsan- Çevre İlişkilerinin Doğasına İlişkin Varsayımlar**

Örgütün içinde yer aldığı, faaliyette bulunduğu, karşılıklı etkileşimde bulunduğu, siyasal, ekonomik, teknolojik ve sosyo kültürel çevre örgütün dış çevresini oluşturmaktadır. Örgüt üyeleri, içinde buldukları örgütün geleceği ve yaşamı konusunda kendilerinin ne kadar etkili olabilecekleri konusunda farklı inançlara sahip olabilmektedirler. Örgüt üyeleri örgütün faaliyette bulunduğu dış çevreyi kontrol edebileceklerine, değiştirebileceklerine inanabildikleri gibi dış çevreyi kontrol edemeyeceklerine ve değiştiremeyeceklerine de inanabilirler. Bu nedenle temel varsayımlar çok önemlidir. Eğer örgüt üyeleri, çevreyi etkileyebileceklerine inanmıyorsa kendilerini dış çevreden soyutlar ve müşterilerini, rakiplerini görmezler bu nedenle çevreye boyun eğmek gerektiğine inanabilirler. Bu da örgütün yaşamını tehlikeye sokar. Diğer taraftan örgüt üyeleri kendilerini çevreyle etkileşim içinde görüyorlarsa rakiplerle ve müşterilerle ilişkileri sıkı olacak bu da örgütün başarısını sürekli kılacak ve örgütün yaşamını devam ettirmesine yardımcı olacaktır (Şişman, 2007, s.90-91).

#### **1.9.4.2. Gerçeğin Doğasına İlişkin Varsayımlar**

Her kültürde neyin gerçek neyin gerçek olmadığına dair yerleşmiş temel varsayımlar vardır. Gerçekler konusundaki varsayımlar kültürden kültüre değişmektedir. Gerçek; fiziksel, bireysel ve sosyal gerçek olmak üzere üçe ayrılabilir (Bedestenci vd., 2004, s.47).

Nesnel veya deneysel gerçek, fiziksel gerçek şeklinde ifade edilmektedir. Ancak farklı kültürler fiziksel gerçeği farklı yorumlayabilmektedirler. Bu nedenle farklı kültürlerde neyin gerçek olduğu ve gerçeğe nasıl ulaşılacağı konusunda farklı varsayımlara sahip kişiler vardır. Batı kültüründe fiziksel gerçek, nesnel ve deneysel

gerçekken, doğu kültürlerin de ise fiziksel gerçek, mantıksal ve metafizik ilkelerle açıklanabileceğine ilişkin varsayımlar hâkimdir. Bireysel gerçek ise kişisel yaşantılarla elde edilen kişiye göre değişen gerçektir. Yani kişinin kendi doğrusudur. Sosyal gerçek ise, bir grubun üyelerinin çeşitli sosyal konularda kabul ettikleri gerçektir (Şişman, 2007, s.92).

#### **1.9.4.3. İnsanın Doğasına İlişkin Varsayımlar**

İnsanın doğasıyla ilgili varsayımlar ile “insanın doğası nedir? İdeal insan hangi özellikleri taşımalıdır? İnsan iyi mi, kötü mü ya da karmaşık bir varlık mıdır?” gibi sorulara yanıt aranmalıdır. Ayrıca insanın doğasına ilişkin varsayımlar, insan eylemlerinin doğasına ilişkin varsayımlar ve insan ilişkilerinin doğasına ilişkin varsayımlar diye iki bölüme ayrılmaktadır.

İnsanın eylemlerinin doğası kapsamında; iş, aile ve bireysel ilgiler ile olan ilişkiler en önemli unsurdurlar. Bazı insanlar aileye öncelik verirken bazıları iş yaşamına bazıları da bireysel ilgilere öncelik verirler. Önemli olan güçlü bir örgüt kültürü için örgüt üyelerinin insanın eylemlerinin doğası kapsamında benzer varsayımlara sahip olmaları gerekmektedir. İnsan ilişkilerinin doğasına ilişkin varsayımlar ise; bir grubun yaşamını devam ettirebilmesi için üyelerin ilişkilerinde kabul ettikleri yollardır. İnsanlar arasındaki ilişkiler değişik şekillerde olabilmektedir. Bunları Parsons; duygusal, duygusallıktan uzak, ayrıntılı, özel ve hiyerarşik (yöneten-yönetilen) ilişkiler şeklinde sınıflandırmıştır (Bedestenci vd., 2004, s.48; Şişman, 1993, s.88).

#### **1.9.5. Artifaktlar**

Artifaktlar, somut örgüt unsurları olarak insanlar tarafından görülebilir, işitilebilir ve hissedilebilir. İnsan tarafından yapılmış şeyler olarak tanımlanan artifaktları, örgüt üyelerince geliştirilen bazı sanat ürünleri, mitler, semboller, örgütsel hikâyeler, efsaneler, örgütsel yapılanma, örgüt programı ve politikası, davranış örüntüleri ve bunların fiziksel yansımaları (iletişim mekanizmaları, eşgüdüm, karar verme gibi), giyim tarzları, yazılı ve sözel dil oluşturmaktadır (Gizir, 2008, s.188). Bununla birlikte Schein (1984, s.4) artifaktları görülebilen fakat deşifre edilemeyen buluşlar,

teknolojiler, sanatlar, mitler, semboller ve efsaneler olarak belirtmiştir (Bedestenci vd., 2004, s.52).

Ayrıca artifaktlar sözlü, davranışsal ve fiziksel artifaktlar olarak üçe ayrılabilir. Sözel artifaktlar; mitler, hikâyeler ve dilden, davranışsal artifaktlar; ritüel ve törenlerde yapılan davranışlardan ve fiziksel artifaktlar; çevre düzenlemesi, örgüt mimarisi, iş elbiseleri, teknoloji ve üyeler tarafından gerçekleştirilen sanat ya da sanatsal yapılardan oluşur (Terzi, 2000, s.39).

Genel olarak artifaktlar, örgüte yeni katılan üyelerin kültürü öğrenmelerine yardım eden ve örgütün kültürünü meydana getiren araçlardır. Ayrıca artifaktlar, örgüt üyelerinin kendi aralarında ve fiziksel çevreyle etkileşimlerinde aracılık rolünü üstlenirler (Tiryaki, 2005, s.48).

#### **1.9.6. Dil**

Semboller sistemi ve iletişim aracı olan dil aynı zamanda da kültürün en önemli yapı taşlarından birini oluşturmaktadır (Şişman, 2007, s.97).

Her ülkenin kendine özgü bir dili olduğu gibi her örgütün de kendine özgü bir dili vardır. Örgütün dili örgütün biçimsel yapısına paralel olarak gelişir. Örgüt dilini ancak, o örgütün üyeleri anlayabilir ve kullanabilir. Örgüt üyeleri bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Bunun yanında bireysel ve toplumsal değerler, anlayışlar ve yaşantılar dil aracılığı ile yeni örgüt üyelerine aktarılır. Böylelikle dil, kültürün korunmasına yardımcı olur (Alamur, 2005, s.44; Eroğlu, 1996, s.115).

Örgütlerin kendilerine özgü olan dile, mecazlar, deyimler, argo ifadeler, metaforlar, sloganlar, şarkı ve marşlar, selamlaşma biçim ve ifadeleri, sözel - davranışsal semboller örnek olarak verilebilir (Güçlü, 2003, s.154; Terzi, 2000, s.56).

#### **1.9.7. Hikâyeler ve Mitler**

Hikâyeler ve mitler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve çoğunlukla örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak anlatılması neticesinde oluşan kültür



taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve mitler, bir örgütün tarihini, inançlarını ve paylaşılmış kültürünü yeni üyelere aktarır yani örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler (Unutkan, 1995, s.48). Örgütün tarihine ilişkin hikâyeler çalışanların kendi örgütlerinin bu günlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, hikâyeler çalışanların örgütün yürütülen faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır (Güçlü, 2003, s.153).

Örgütsel hikâyeler Fairholm (1994)'a göre üç konu üzerinde durur. Bunlar, örgüt içerisindeki eşitliğin ne anlama geldiği, örgütün, üyelerine nasıl yardım ettiği ve nasıl iş güvenliği sağladığı ve örgüt üyelerinin örgüt içindeki ve dışındaki sorunlarla nasıl başa çıkabilecekleridir (Terzi, 2000, s.50).

Genel olarak bakıldığında hikâyeler, örgütün kuruluşu, geçmişi, başarıları, başarısızlıkları ve kahramanları üzerinde durur. Böylece hikâyeler, örgüt felsefesini yansıtan, örgütsel açıdan bütünleşme, işbirliği, koordinasyon ve kontrol işlevini yerine getiren, bazı örgütsel sorunların çözümünü sağlayan ve örgüt üyelerinin davranışlarına yön veren bir kültür faktörüdür (Şişman, 2007, s.98-99).

Hikâyelerin yanında mitler ise daha masalcı bir yaklaşımdır. Ancak birçok olay bu masal tipi hikâyeler sayesinde karışık bir yapı olmaktan kurtulup açıklanabilmektedir. Çok eski medeniyetlerde doğa olayları ve doğal afetler, Tanrılar ve doğaüstü güçlerle ilgili mitler yaratılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak günümüzde örgüt kültüründe yaratılan mitler gerçeği de yansıtan masallardır (Özkalp ve Kirel, 2004, s.118).

Mitler, genel olarak kritik edilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem de mitleşmektedir (Erdem, 1996, s.65-68; Terzi, 2000, s.51-53).

Mitler içeriklerine göre rasyonelleştirici, değerlendirici, nitelendirme-uzaklaştırma ve ikilik mitleri olarak değişik kategorilere ayrılabilirler. Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir. Rasyonelleştirici mitler; örgütte daha önce yaşanmış olayları rasyonelleştirir ve bunlar arasında ilişki kurarak gelecekteki eylemler için yasalar meydana getirir. Değerlendirici mitler; statü farkları, iyi-kötü, uygun olan-uygun olmayan durumlar arasında düzen yaratan mitlerdir. Bu mitler doğrudan örgütün değer sistemine dayanan mitlerdir. Nitelendirme ve uzaklaştırma mitleri; değerlendirici mitlerle ortaya konan özel kategorilerle, kişiler için zıtlıkları belirten öykülerin bütününden oluşur (biz, siz, onlar, benim örgütüm gibi). Son olarak ikilik mitleri ise, örgüt gerçeği ile toplum değerlerinin yansımasından doğan, işgörenlerin değerleri arasında var olabilecek gerilimleri açıklayan mitlerdir (Erdem, 1996, s.41-42).

Bu açıklamalar çerçevesinde mitler, örgütteki karmaşık olan olayların açıklanmasına yardımcı olan masalımsı hikâyelerdir şeklinde açıklanabilir (Bedestenci vd., 2004, s.58).

### **1.9.8. Semboller**

Semboller; fikirler, değerler ve duyguların örgüt üyeleri arasında iletilmesini sağlayan ve özel anlamlar taşıyan ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanan objeler, olaylar ve hareketlerdir. Semboller, gelişen olayların anlamlandırılmasında, duyguların canlandırılmasında ve insanların harekete geçmesinde güçlü etkilere sahiptir (Bedestenci vd., 2004, s.59; Özkalp ve Kırel, 2004, s.118).

Sembollere, örgütün görünen yüzünü temsil eden objeler, logolar, desenler, flamalar, sloganlar, şarkılar, ritüellerdeki ilişkiler, ünvanlar, giysiler, eylemler, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesi örnek olarak verilebilir (Bedestenci vd., 2004, s.59; Özkalp ve Kırel, 2004, s.118; Vural, 2003, s.166).

Bu semboller örgüt üyelerine kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır (Taş, 1995, s.72).

### **1.9.9. Törenler**

Törenler, toplumun genel kültürü içinde yer aldığı kadar örgüt kültürü içinde de geniş ve önemli bir yere sahip olan karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri; çay, kahve, yemek toplantıları; balolar, kokteyller, piknikler, bayramlar ve özel günlerdir. Törenler, örgüt üyeleri arasındaki bağlılığı arttırmayı, örgütün kültürel değerlerini pekiştirmeyi ve örgütsel sürekliliği sağlayan örgüt kültürünün bir kutlama aracıdır. Törenler, örgütsel düzenin sürdürülmesini, yeni üyelerin tanıtılmasını, sembolik mesajların örgüt üyelerine aktarılmasını ve sosyal bağlılık duygusunun artmasını sağlar (Şişman, 1993, s.73; Terzi, 2000, s.48). Örgütsel törenlerin genel olanları geçiş töreni, değer düşürme töreni ve geliştirme yüceltme törenidir (Özkalp ve Kirel, 2004, s.116-117). Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir:

#### **1.9.9.1. Geçiş Töreni**

Bu törene örnek bazı ticari işletmelerde işe yeni alınan üyelerin, işletmede uzun süredir çalışan kişilerle konuşarak örgütün kültürünü öğrenmeleri istenir. Bu törende amaç örgüte yeni katılan üyelere örgüt kültürünün iletilmesidir.

#### **1.9.9.2. Değer Düşürme Töreni**

Eğer bir örgüt üyesi düşük verim, değerlere uyum sağlayamama veya herhangi bir nedenle başka bir bölüme transfer edilirse, pozisyonu düşürülürse veya işten çıkartılırsa bu durumda gerçekleştirilen törene değer düşürme töreni denir. Bu törenler örgütün örgüt üyelerinin tutumunda ve davranışlarında hangi sınırları kabul edebileceğini tüm çalışanlara göstermeyi amaçlamaktadır.

#### **1.9.9.3. Geliştirme Yüceltme Töreni**

Bu törenler, şirketin başarı anlamında kabul edilebilir limitlerini göstermeye yönelik törenlerdir. Bu limitler başarının değerlendirilmesi ve ödüllendirme gibi pozitif anlamdadır. Bu törenlerde amaç tüm örgüt üyelerinin onları birbirine bağlayan

örgütsel hislerden haberdar olmasını sağlamaktır. Şirket piknikleri, golf partileri bu törenlere örnektir.

### **1.9.10. Ayinler**

Normları ve değerleri yerleştirmek ve normlarla değerlerin yerlerini sağlamlaştırmak amacıyla gerçekleştirilen törenler düzenli olarak yapılır hale gelirse bunlar ayinlere dönüşürler. Ayinler burada dinsel anlamda değil sürekli gerçekleştirilen toplantılar anlamındadır. Sabah verilen kahve molaları sosyal ilişkilerin gelişmesi açısından ayin niteliğindedir (Özkalp ve Kırel, 2004, s.117).

### **1.9.11. Ritüeller (Adetler)**

Adetler, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir. Ancak "biz burada işleri böyle yaparız" mesajını açıkça verirler. Adetler nasıl toplumda kabul görmüş yerleşmişse örgütlerde de aynıdır. Yani toplumda adetler sonucu oluşan kurallara insanlar nasıl ya isteyerek ya da toplumsal baskı sonucu uyuluyorsa örgütlerde de üyeler aynı şekilde adetleri kabul ederler (Bedestenci, 2004, s.62; Güçlü, 2003, 153). Güçlü kültürlere sahip örgütlerde adetler ayrıntılarıyla açıklanarak bu adetlerin izlenmesi istenir.

### **1.9.12. Kahramanlar**

Örgüt kültürünün güçlenmesi ve kökleşmesinde önemli unsurlardan biri kahramanlardır. Güçlü kültürlere sahip örgütlere bakıldığında bir değil birden fazla kahraman vardır. Bu kişiler geçmişte örgüte yapmış oldukları iyi hizmetler ile kahramanlaşmış örgütü hedeflerine ulaştırmada başarılı olmuş etkin kişilerdir. Kahramanlar, örgüt üyelerinin yapacakları eylemlerde örgüt üyelerine izleyecekleri bir model oluştururlar (Timur, 2006, s.314). Ayrıca kahramanlar, canlı, ölü, hayali veya gerçek kişiler olabilmektedirler ve örgütün herhangi bir kademesinden çıkabilmektedirler. Ayrıca örgüt üyeleri açısından ulaşılabilir bir kişiliği temsil etmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.38).

## 1.10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Örgüt kültürü kavramı ile yakın anlamlar içeren ya da benzerlikler taşıyan kavramların incelenmesi ve örgüt kültürüyle aralarındaki ilişkinin boyutlarının değerlendirilmesi, örgüt kültürünün anlaşılması açısından daha faydalı olacaktır. Bu nedenle örgüt kültürünün; örgüt iklimi, örgüt kimliği, iletişim, örgütsel değişim ve örgütsel sosyalleşme ile ilişkileri bu kısımda değerlendirilecektir.

### 1.10.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı 1960'lı yıllardan itibaren tartışılmaya başlayan örgüt kültüründen daha eski bir kavramdır. Yunancada “eğilim” anlamına gelen iklim kavramı, literatüre bakıldığında birey için kişilik ne ise örgüt içinde iklim odur, dört bir tarafımızı çevreleyen bir hava, elle tutulamayan bir duygu, örgütü çevreleyen yaygın atmosfer, moral düzeyi, örgüt üyeleri arasında iyi niyet, ait olma duygusunun gücü; örgütü diğer örgütlerden ayırarak örgüte belli bir kimlik kazandıran, örgüt üyeleri tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikler bütünü ve buna benzer şekillerde tanımlanmaktadır (Bedestenci vd., 2004, 66; Çelik, 2002, s.43; Şişman, 2007, s.155-157; Terzi, 2000, s.92).

Yakın zamana kadar örgüt iklimi, örgüt kültürüyle birlikte ele alınmıştır. Çoğu zaman da örgüt iklimi ile örgüt kültürü birbirinin yerine kullanılmıştır. Ancak bu iki kavram farklı iki disiplinin etkisi ile ortaya çıkmıştır. Örgüt iklimi kavramının ortaya çıkmasında; sosyal psikoloji disiplininin, örgüt kültürü kavramının ortaya çıkmasında ise sosyoloji ve antropoloji disiplinlerinin etkileri bulunmaktadır (Alamur, 2005, s.36). Ancak yapılan birçok araştırma örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki ayrımın çok net olmadığını da göstermektedir. Kavramlar arasındaki net olmayan ilişkiyi açıklamak için bir iklim bölgesinde yer alan yerleşim yerindeki hava şartları örnek olarak gösterilebilir. Burada bölge iklimi örgüt kültürünü, yerleşim yerindeki hava şartları da örgüt iklimini oluşturmaktadır (Sharp, 1999, s.6).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi birçok araştırmacı tarafından birbirlerinin yerine kullanılmasına ve aralarındaki ayrımın net olmamasına rağmen birbirinden farklı

kavramlardır. Bu farklardan bazıları şunlardır; örgüt iklimi davranış ve değerlerden örgüt kültürü ise davranış ve değerlerin yanında temel varsayımlardan oluşmaktadır. Buna göre örgüt iklimi, örgüt kültürünün içindeki belirli bir kısmı ifade etmektedir. Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin davranışsal ve tutumsal özelliklerini yansıtmakta, deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise örgüt üyelerine paylaşılmış duygu ve düşünceleri sunmakta ve örgütsel değerleri içermektedir. Örgüt kültürü örgüt ikliminden daha kesin bir kavramdır. Örgüt iklimi ise örgüt kültüründen daha kısa sürelidir. Örgüt iklimi, yönetimin kontrolündeki iç faktörlerin etkisiyle oluşurken örgüt kültürü, yönetimin kontrolü dışındaki iç ve dış faktörlerin etkisiyle oluşmaktadır. Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin davranış, duygu ve düşünceleriyle bağlantılıdır; geçici ve subjektiftir. Ayrıca güç sahibi kişilerce değiştirilebilir. Örgüt kültürü ise kolay değiştirilemeyen örgütün geçmişine dayanan karmaşık bir yapıdır (Bedestenci vd., 2004, s.67; Denison, 1996, s.644; Erdem, 1996, s.58; Karcıoğlu, 2001, 92-94).

Sonuç olarak örgüt iklimi, örgüt kültürü içerisinde bir bölümü ifade etmektedir. Örgüt kültürü ise örgüt üyeleri tarafından kabul edilen norm ve değerler üzerine odaklaşmakta ve iklimi kapsamaktadır.

### **1.10.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği**

Örgüt kimliği kavramı genellikle örgüt kültürü ile karıştırılmakta, hatta örgüt kültürünün yerine kullanılmaktadır. Ancak bu kavramlar aynı kavramlar değildir. Örgüt kimliği bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve onun özgünlüğünü oluşturan özellikler bütünü olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte, örgüt üyelerinin kendi örgütlerine ilişkin algılarını, düşüncelerini ve hislerini gösteren örgüt kimliği, örgütün ortak değer ve normlarından meydana gelen örgüt kültürüne ve örgütün kendi içinde yarattığı örgüt iklimine bağlı olarak ortaya çıkmakta ve biçimlenmektedir. Ayrıca örgüt kültürü bilinçsizce oluşurken örgüt kimliği bilinçli olarak imaj yaratmak amacıyla oluşturulmaktadır (Şişman, 2007, s.164; Tiryaki, 2005, 38-39; Vural, 2003, s.179).

### 1.10.3. Örgüt Kültürü ve İletişim

Örgüt kültürü ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. Çünkü iletişim yoluyla örgüt kültürü anlam kazanır. İletişimin örgütsel kültür açısından iki önemli işlevi bulunmaktadır. Bunlardan biri, örgüt üyelerine örgüt kültürü hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgüt kültürü ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. İletişim yoluyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikâyeler, tarih, gelenekler diğeri bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir ve nesilden nesile aktarılabilir (Çelik, 2002, s.42).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde de önemlidir. Örgüt kültürü, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikâyeye ve dedikodular gibi olguları kapsar. Bu nedenle Örgüt kültürü yeni üyelerin sosyalizasyonu için son derece önemlidir (Bedestenci vd., 2004, s.74).

### 1.10.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim

Örgütler hem içerideki olayların etkisiyle hem de dış çevrenin etkisiyle sürekli değişmek zorundadır. Örgütün doğuşuyla oluşmaya başlayan ve zamanla yerleşen örgüt kültürü, eğer şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalıyorsa değiştirilmelidir. Bu nedenle örgütün değişimi gerçekleştirebilmesi için bu değişimin gerekliliğine inanması, yeni kültürün şeklinin ne olacağını belirlemesi ve yenilikleri kabul etmesi gerekmektedir. Ancak özellikle güçlü kültüre sahip örgütlerde değişimin gerçekleşmesi kolay olmayacaktır. Çünkü örgüt üyeleri değişime karşı direnç göstereceklerdir. Değişime karşı oluşabilecek direnci azaltmak için örgüt üyelerine değişimin nedenleri, nasıl yapılacağı ve sonuçları hakkında bilgi ve eğitim verilmelidir. Ayrıca örgüt üyeleriyle etkin iletişim ve örgüt üyelerinin kararlara katılımı örgütsel değişime direncin azaltılmasında etkin rol oynayacaktır (Bedestenci vd., 2004, s.69; Seren, 2005, s.6).

### 1.10.5. Örgütsel Sosyalleşme

Sosyalleşme, bireyin toplum içinde hâkim olan değerleri ve davranışları öğrendiği bir süreçtir. Bu durum örgütler içinde geçerlidir. Örgüte yeni katılan üyeler örgütün değer ve normlarını bilmediklerinden bu değerleri ve normları öğrenmeleri gerekmektedir. Çünkü yeni üyeler bunları öğrenmezlerse bu değer ve normlara ters düşebilirler. Bu nedenle örgüt üyeleri bu kültürü öğrenip diğerlerine aktarması gerekmektedir. İşte bu öğrenme sürecine örgütsel sosyalleşme denilmektedir. Böylece üyeler örgüt içerisinde istedik ve istenmedik davranışları öğrenip ona göre hareket edeceklerdir. Burada amaç örgüt üyesini örgütün etkin bir elemanı konumuna getirmektir (Can, 1997, s.274; Çelik, 2002, s.45-47; Özkalp ve Kırel, 2004, s.114).

Örgütsel sosyalleşme genelde üç aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşama, bireyin örgüte girmeden önceki bütün öğrenme süreçlerini, değerlerini, tutumlarını ve beklentilerini kapsar. İkinci aşama ise, karşılama aşamasıdır. Burada kişi kendi değerleri ile örgütün değerlerini anlayıp karşılaştırır. Böylece kendisine ters düşen gerçekleri görür. Eğer bu değerlere uyum sağlayabilirse örgüt tarafından kabul görür. Üçüncü aşama ise, değişme aşamasıdır. Bu aşamada artık kişi örgütün içindeki değer ve normları içselleştirmiş ve onlarla bütünleşmiştir. Artık işini en iyi biçimde nasıl yapacağını, yeni rollerin altından nasıl başarı ile kalkacağını öğrenir (Özkalp ve Kırel, 2004, 115).

## 1.11. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR VE MODELLER

Örgüt kültürü ile ilgili literatürde farklı yaklaşımlar ve sınıflandırma modelleri mevcuttur. Bu bölümde bu yaklaşım ve modeller açıklanmaya çalışılacaktır.

### 1.11.1. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar

Örgüt kültürünün sistematik analizi modern yönetim teorileri çerçevesinde söz konusudur. Bu çerçevede organizasyon ile kültür arasındaki ilişkilerin yönetim anlayışları, örgütsel yapı, yönetsel uygulamalar ve örgütsel performans açılarından tartışılmaktadır (Pekşen ve Oruç, 2004).



Örgüt kültürü ile ilgili modern yaklaşımlar karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve kültürü örgütün kendisi olarak gören yaklaşımlar olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilir.

#### **1.11.1.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü**

Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, kültürü örgütün temel inanç ve değerlerini etkileyen ve örgütün dışında olan bir değişken olarak ele almaktadır. Kültür, bu yaklaşıma göre örgüte bağımsız bir değişken olarak üyeler aracılığı ile aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranışları ile oluşmaktadır. Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımında, örgüt yapısı ve kültür arasındaki ilişki aynı zamanda da örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarındaki benzerlikler ve farklılıklar karşılaştırılmaktadır (Eren, 2007, s.140). Sonuç olarak kültür, karşılaştırmalı yönetim yaklaşımında örgütte davranışları belirleyen bir güçtür.

#### **1.11.1.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü**

Durumsallık yaklaşımı, kültürü örgütün içindeki inanç ve değerlerden oluşan, örgütün içinde olan bir değişken olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımda örgütlerin mal ve hizmetlerini ürettikleri gibi kendi kültürlerini de kendileri ürettikleri kabul edilmektedir. Örgüt içinde oluşan bu kültürün yaratılmasında örgüt yapısı, büyüklüğü, kullanılan teknoloji, liderlik biçimi gibi hususlar etkili olmaktadır. Daha özgü bir ifade ile kültür, içinde bulunduğu koşulların ve ilişkilerin oluşturduğu bir olgu olarak görülmektedir (Eren, 2007, s.140; Pekşen ve Oruç, 2004).

#### **1.11.1.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar**

Bu yaklaşım kendi içinde örgütsel özümleme yaklaşımı, örgütsel sembolizm yaklaşımı ve yapısal/psikodinamik yaklaşım olmak üzere üç ayrı model olarak ele alınabilir. Bu modellere göre kültür, örgütün bizzat kendisidir. Böyle bir bakış açısından hareketle örgüt kültürünün sadece maddesel veriler ile değil, daha ziyade sembolik, ifadesel ve düşünsel verilerle incelenmesi uygun olacaktır (Eren, 2007, s.140).

### **1.11.1.3.1. Örgütsel Özümleme Yaklaşımı**

Bu yaklaşım kültürün, örgüt içindeki grup ve birey davranışlarına yön veren temel inanç ve değerlerden oluştuğunu ve kültürü; maddi unsurları, olayları, davranışları ve duyguları algılamada ve düzenlemede tek başına bir sistem olarak kabul etmektedir.

### **1.11.1.3.2. Örgütsel Sembolizm Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre örgüt, tıpkı bir toplum gibi, ortak semboller ve ifadeler sistemidir. Örgüt üyelerinin deneyim ve yorumlarının oluşturduğu kültürel bir ortam işte bu semboller ve ifade biçimleri ile oluşmaktadır. Bu yaklaşımın temelinde, örgüt bireylerinin ortamı yorumlama biçimleri ve bu konudaki tecrübelerinin davranışlarına yansımaları bulunmaktadır.

### **1.11.1.3.3. Yapısal/Psikodinamik Yaklaşım**

Bu yaklaşımda örgüt kültürü, yüzeyde görünen oluşumların derininde, insanın bilinçaltında oluşturduğu düşünce kalıplarından meydana gelmektedir. Ayrıca yapısal yaklaşımda yüzeydekilerin kültürle ilgili yanıltıcı izlenimler verebileceğini bu nedenle örgüt, hedefe yönelik problem çözmeye yarayan bir araç olmaktan çok, beşeri bir yapı olarak kabul edilmektedir. Örgütsel yapı ise bu beşeri yapının özelliklerine uygun olarak biçimlenecek, onun maddi görünümünü oluşturacaktır.

## **1.11.2. Örgüt Kültürü Modelleri**

Örgüt kültürünü inceleyen çok sayıda model vardır. Bu modeller farklı bakış açılarıyla örgüt kültürünü değerlendirmiştir. Bu modellerin genelinde örgüt kültüründe dış çevrenin en büyük etkiye sahip olduğu görülmektedir. Aşağıda bu modeller arasından en çok kullanılanlarına yer verilmeye çalışılmıştır. Bu modeller Parsons'ın AGIL Modeli, Ouchi'nin Z Teorisi Modeli, Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli, Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli, Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli, Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli, Sonnenfeld'in Örgüt Kültürü Modeli, Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli ve Schein'in Örgüt Kültürü Modelidir.

### 1.11.2.1. Parsons'ın AGIL Modeli

Örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında, ABD'li sosyal psikolog T. Parsons, sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons, sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu inceleyen ve kuram geliştiren bir sosyologdur (Eren, 2007, s.142).

Parsons geliştirmiş olduğu modelde, her sosyal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürer. Parsons modelinde bulunan fonksiyonlar dört tanedir. Bunlar; uyum-adaptasyon (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık-meşruluk (legitimacy)'tur. Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinin baş harflerinin birleştirilmesinden dolayı model "AGIL" ismiyle anılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2004, s.106).

Sosyal bir sistemin hayatta kalması ve gelişmesi için çevresini tanıması, değişiklikleri takip etmesi gerekli uyumu sağlaması, amacını belirlemesi ve amacına ulaşmak için belirli stratejiler geliştirmesi, organize olması ve koordineli faaliyetlerle parçaları bütünleştirmesi, hem kendi içindeki insanlar hem de içinde bulunduğu toplum tarafından meşru olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Modelde söylenen bütün bu fonksiyonların yerine getirilmesinde kültürel değerler önemlidir (Bedestenci vd., 2004, s.113).

### 1.11.2.2. Ouchi'nin Z Teorisi Modeli

Parsons'un modeline karşılık bir kısım yazarlar belirgin bir grup şirket üzerinde durarak yeni bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan ilk araştırmacı da Japon Profesör William Ouchi olmuştur. Z teorisini ortaya çıkaran Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan Şirketleri iken, ikinci grup klasik Japon Şirketleri ve üçüncü grup Z tipi Amerikan Şirketleridir. Ouchi, Z teorisinde Z tipi şirketlerin ve Japon şirketlerin Amerikan şirketlerinden daha başarılı olduklarını bunun nedenini de, Z tipi

şirketlerin ve Japon şirketlerinin kültürlerinin Amerikan şirketlerinden farklı olmasına dayandırmaktadır.

Ouchi, bu üç şirket tipini kültürel açıdan yedi unsura göre karşılaştırmaktadır. Ayrıca Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bunların Amerikan şirketlerine nasıl uyarlanabileceğini açıklamıştır. Z Teorisindeki bu yedi unsur; istihdam süresi, iş güvencesi ve işgörenlere bağlılık, değerlendirme ve terfi, kariyer gelişimi, kontrol sistemi, karar verme, sorumluluk ve çalışanlara ilgidir. Bunlar şöyle açıklanabilir (Ouchi, 1989, s.25-49):

**1. İstihdam Süresi, İş Güvencesi ve İşgörenlere Bağlılık:** Japon örgütlerin en önemli özelliği yaşam boyu iştir. Bu özellik yalnız iş politikası değil, Japonya'da ayrılmaz bir bütün olan özel hayat ile iş hayatının en can alıcı noktasıdır. Bununla birlikte Z tipi örgütler de yaşam boyu istihdam peşindedirler veya uzun süre istihdam sağlamaya çalışırlar ve kültürel değerlerde bunun çizgisinde gelişmektedir. Amerikan tipi örgütlerde ise bunun tam tersi bir durum söz konusudur. Yani kısa zamanlı istihdam vardır. Japon örgütlerinde işten çıkarılmama garantisi varken, Z tipi örgütlerde ise çalışanlar işten çıkarılmamak için alınırlar ama başarılı olmadıklarında veya yeterince iyi performans gösteremediklerinde işten çıkarılırlar. Amerikan örgütlerinde ise örgüte verilen ufak bir zararda çalışanlar veya yöneticiler işten çıkarılırlar.

**2. Değerlendirme ve Terfi:** Japon örgütlerinde değerlendirme ve terfi yavaş ve niceldir. Hatta 8-10 yıl gibi bir süre geçmeden değerlendirilmezler. Amerikan tipi örgütlerde ise değerlendirme süresi kısadır. Ayrıca çalışanlar üst mevkilere çok kısa bir sürede terfi edebilirler. Z tipi örgütlerde de çalışanların değerlendirilmesi yavaş ve niceldir. Terfi ise, Japon örgütlerinde olduğu gibi uzun değil, Amerikan tipi örgütlerdeki gibi de kısa değildir.

**3. Kariyer Gelişimi:** Japon ve Z tipi örgütlerde kariyer gelişimi en önemli değer taşıyan unsurdur. Burada çalışanlar çeşitli görevlerde farklı fonksiyonlar yerine getirerek gelişirler. Yani çalışanlar farklı uzmanlık alanlarında ve değişik görevlerde çalışırlar. Amerikan tipi örgütlerde ise mesleki gelişim anlamında uzmanlaşma tek bir alanda gerçekleşmektedir.

**4. Kontrol Sistemi:** Tüm örgütlerde belirli bir seviyede kontrol söz konusudur. Z tipi örgütlerde ve tipik Japon örgütlerinde örgütsel kontrole büyük önem verilmektedir. Bu kontrol resmi olmayan kanallarla ve gizli olarak yürütülür. Burada en güçlü mekanizma şirketin kültürüdür. Tipik Amerikan şirketlerinde kontrolün açık ve resmi yollardan yapılması tercih edilmektedir. Yani yazılı kuralların insanları sorunlardan uzak tutacağına inanılmaktadır.

**5. Karar Verme:** Amerikan tipi örgütlerde karar verme ve sorumluluk tek bir kişiye bırakılmıştır. Japon örgütlerinde ise biz düşüncesi hâkim olduğu için o grubu etkileyecek olan karara tüm grup katılır. Yani karar ortaklaşa alınır. Bu nedenle sorumlulukta ortaktır. Z tipi örgütlerde karar ortak alınır ancak sorumluluk bireyseldir. Bu nedenle kimin neden sorumlu olduğu Z tipi örgütlerde iyi bilinmektedir.

**6. Sorumluluk:** Ouchi, Japonların temel bir kültürel normunun ortak sorumluluk olduğunu belirtmektedir. Grubun sorumluluğu önem taşımaktadır. Ancak Z tipi örgütlerde ve Amerikan örgütlerinde bireylerin sorumluluk alması beklenir. Bunun yanında, Z tipi örgütlerde grup kararlarında özellikle yöneticilerin katılımı, onların gruplarla kurmuş oldukları ilişkiler önemlidir.

**7. Çalışanlara İlgisi:** Amerikan tipi şirketlerde çalışanlara ilgi çalışanın iş yaşamıyla kısıtlıyken, Japon örgütlerinde ve Z tipi örgütlerde ise bu ilgi sadece iş yeriyle sınırlı değildir. Örgüt üyelerinin ev yaşantıları da bu ilginin kapsamındadır.

Ouchi'nin Z Teorisi'nde üç tip şirketin kültürel değerlerinin karşılaştırılması olarak gösterimi Tablo 1.1.'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.1. Ouchi Modeli**

<b>Kültürel Değerler</b>	<b>Klasik Japon Şirketi</b>	<b>Amerikan ‘Z’ Tipi Şirket</b>	<b>Klasik Amerikan Şirketi</b>
<b>İşgörenlere Bağlılık</b>	Yasam Boyu İstihdam	Uzun Dönem İstihdam	Kısa Dönem İstihdam
<b>Değerlendirme</b>	Yavaş ve Nicel	Yavaş ve Nicel	Hızlı ve İstatistiksel
<b>Kariyer Gelişimi</b>	Çok Geniş Zamanlı	Orta Genişlikte	Çok Dar
<b>Kontrol</b>	Gizli ve İformel	Gizli ve İformel	Açık ve Formel
<b>Karar Verme</b>	Gruba Bağlı ve Katılımcı	Gruba Bağlı ve Katılımcı	Bireysel Sorumluluğa Dayalı
<b>Sorumluluk</b>	Grup	Bireysel	Bireysel
<b>Çalışanlara İlgisi</b>	Bütüncül ve Geniş Kapsamlı	Bütüncül ve Geniş Kapsamlı	İş ile Sınırlı ve Dar

**Kaynak:** Moorhead, G. ve Griffin, R. W. 1989, s.497 akt. Özkalp ve Kirel, 2004, s.108.

### 1.11.2.3. Peters ve Waterman’ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman “Mükemmeli Arayış” adlı eserlerinde Ouchi’den daha ayrıntılı olarak örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Başarılı olan Amerikalı şirketleri incelemiş olan Peters ve Waterman bu başarının arkasındaki nedenleri araştırmışlar ve sonuçta şirketleri başarıya götüren sekiz kültürel değer olduğu sonucunu çıkarmışlardır. Ancak “Mükemmeli Arayış” kitabı yayımlandıktan sonra, Peters ve Waterman birçok kişi tarafından seçilen başarılı şirketler konusunda ve özellikle sekiz ortak özellik çıkararak genellemelere gitmeleri konusunda eleştirilere maruz kalmışlardır. Bundan dolayı daha sonra yayınladıkları kitaplarda ve makalelerde Peters ve Waterman, hatalarının farkına vararak hem mükemmellik kavramının yanlış olduğunu hem de genellemeler yapmanın hatalı olduğunu belirtmişlerdir (Özkalp ve Kirel, 2004, s.109; Eren, 2007, s.162).

Peter ve Waterman (1982)'a göre örgütleri başarıya götüren sekiz kültürel değer; peşin hükümlü eylemden yana olmak, müşterilerle yakın ilişki, özgür düşünce ve girişimciliği destekleme, insan faktörünü kullanarak verimliliği artırma, basit yapı ve az kurmay, sadece en iyi bilinen işe sıkı sıkıya sarılmak, yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi ve gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanmaktır. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanabilir (Sargut, 1987, s.46-49):

**1. Peşin Hükümlü Eylemden Yana Olmak:** Örgüt yöneticileri çabuk karar vermek zorundadırlar. Yani yöneticiler daha ellerine somut kanıtlar geçmeden karar verirler. Diğer örgütlerden önce hareket etmek için bu gereklidir. Bu nedenle kararları geciktirmek bazen karar vermemek kadar zararlı sonuçlar doğurabilir. Yani diğer örgütler sizden önce davranabilirler.

**2. Müşterilerle Yakın İlişki:** Müşteriye yakın olan ve onlara değer veren örgütler, bu değerlerden yoksun olanlara kıyasla daha büyük bir başarıya sahiptirler. Çünkü müşteriler üretilen malın kalitesi ve yeni ürünlerin neler olacağına dair fikirler verebilecek kaynaklardır. Örgütlerin hayatta kalmaları ürettikleri mal ya da hizmete bağlı olduğundan ve bu mal ya da hizmeti kullananlar müşteriler olduğundan, müşteri memnuniyeti çok önemlidir.

**3. Özgür Düşünce ve Girişimciliği Destekleme:** Başarılı şirketler Peters ve Waterman'a göre girişimciliği destekleyen ve bürokrasiyi azaltan örgütlerdir. Bu örgütler riske girme eğilimini ve yaratıcılığı desteklemektedirler. Böylece örgütün hızlı rekabet ortamında gücü artacaktır.

**4. İnsan Faktörünü Kullanarak Verimliliği Arttırma:** Bir örgütün en önemli kaynaklarından biri insandır. Bu nedenle örgüt içerisinde tüm üyelerin örgüt için önemli ve değerli oluşu duygusu oluşturarak ve gelecekteki başarıların hep birlikte paylaşılacağı atmosferi yaratılarak örgüt üyelerinin verimliliğini böylece örgütün başarısını arttırmayı amaçlamaktadır.

**5. Basit Yapı ve Az Kurmay:** Önemli olan kişi sayısı değil kalitesidir. Başarılı örgütler çok yöneticiye sahip olanlar değil yeterli sayıda ve kaliteli yöneticiye sahip olanlardır.

**6. Sadece En İyi Bilinen İşe Sıkı Sıkıya Sarılmak:** Peters ve Waterman iş hayatında serüveni olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinmeyi örgütlere önermiştir.

**7. Yöneticilerin İşin Yapılışıyla ve Bölümlerle Yakın İlgisi:** Peters ve Waterman'a göre birçok örgütte üst düzey yöneticiler örgütün diğer bölümleriyle ilişkili değillerdir. Sadece örneğin finans konusuyla ilgilenmektedirler. Bu da örgütleri başarısızlığa götürmektedir. Başarılı şirketlerin yöneticilerin hemen her sahada bilgisi ve her bölümün yaptığı işten haberi vardır.

**8. Gevşek ve Sıkı Kontrolü Birlikte Kullanma:** Örgüt üyelerinin birbirini anlaması ve örgüt değerlerine inanması örgütün sıkı bir biçimde organize olması demektir. Örgütün gevşek bir şekilde organize olması ise, çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi, az sayıda kural, kaide ve yönetmeliklerin olmasıdır.

Bütün bu kültürel değerlere sahip örgütler Peters ve Waterman'a göre mükemmel örgütlerdir.

#### **1.11.2.4. Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli**

Hofstede, kırk ülke üzerinde örgütler açısından ulusal kültürün etkisini incelemiş ve araştırma sonucunda kültürel farklılıklara ilişkin olarak aşağıda belirtilen dört özellik ile kültürü açıklamıştır (Terzi, 2000, s.69). Daha sonra ek araştırmalar sonucunda bu özelliklere bir tane daha eklemiş ve beş özellik ile kültürü açıklamıştır (www.youth-partnership.net, 2010). Bu beş özellik; güç mesafesi özelliği, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/kollektivizm özelliği, eril ve dişil özellikler ve zaman oryantasyonudur. Bu özellikler aşağıdaki gibi açıklanabilir.

**1. Güç Mesafesi Özelliği:** Bu kültür boyutunda esas konu toplumdaki eşitsizliktir. Gücün bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar, zaman içerisinde içselleştirilerek, kurumsallaşmaktadır. Eşitsizlik farklı toplumlarda farklı sonuçlara neden olur. Eşitsizlik, refah, itibar ve



güç gibi alanlarda kendini gösterebilir. Eşitsizlik örgütlerde de görevle ilgili ve kaçınılmazdır. Bu eşitsizlik ast üst ilişkileri içerisinde şekillendirilir (Hofstede, 1980, s.92).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda Hofstede (1980, s.122-135)'e göre toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış, herkes birbirine bağımlı, herkes eşit haklara sahip, gücün kullanımı hukuka dayalı ve güçsüzler arasında dayanışma vardır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde ise, basık bir örgütsel yapı, denetleyici kadro az, çalışanların ücretleri arasındaki fark az, işçilerle memurlar aynı statüye sahip ve katı olmayan bir merkezileşme vardır.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise eşitsizlik kabul edildiği için herkes hak ettiği yerde, çok az kişi özgür ve insanların çoğu ise diğerlerine bağımlı, güç toplumun temel hakikatidir ve toplumun alt tabakası ile üst tabakası kendilerini farklı kategorilerde görürler. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde ise, sivri bir örgütsel yapı, denetleyici kadro çok, çalışanların ücretleri arasındaki fark çok, memurlar işçilerden daha yüksek bir statüye sahip, kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça belirlenmiş ve katı bir merkezileşme vardır.

Hofstede güç mesafesi araştırması sonucunda Avusturya, İsrail, Danimarka, İngiltere, Almanya, ABD, Yeni Zelanda ve İrlanda gibi ülkelere güç mesafesinin düşük olduğu ülkeler grubunda; Filipinler, Meksika, Hindistan, Brezilya, Malezya, Güney Kore, Türkiye gibi ülkelere ise, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler grubunda yer vermiştir.

**2. Belirsizlikten Kaçınma:** Bu boyut, bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve öngörülemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyulan tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir. Yani kültürün bu boyutu, bir toplumun belirsizlikten ne ölçüde kaçındığını belirtmektedir.

Toplumlar da aşırı belirsizlik katlanılamaz bir gerilim yaratır. Bu durum örgütler için de geçerlidir. Örgütler açısından belirsizlik kavramı, genellikle örgütün doğrudan kontrolü altında olmayan çevre kavramıyla ilişkilendirilir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, gelecek kaygısı, iş stresi fazladır ve değişime karşı duygusal tepki vardır. Bu toplumlardaki örgütlerde ise, hiyerarşik yapı açıktır ve hiyerarşik kurallar uygulanmaktadır. Yöneticiler ise, yaş temeline göre belirlenmektedir. Belirsizlikten kaçınması az olan kültürlerin ise, daha düşük stres düzeyleri olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir. Bunlara ilaveten, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde göreceli olarak daha fazla risk alma eğilimi mevcuttur. Bu toplumlardaki örgütlerde ise, örgüt üyeleri bireysel ilerleme açısından önemli olduğundan yüksek risk almaktadırlar, hiyerarşik kurallar yeri geldiğinde uygulanmayabilir ve yöneticiler yaş kriterinden başka kriterlere göre de seçilebilirler (Hofstede, 1980, s.122-123).

Hofstede, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlara örnek olarak, Yunanistan, Belçika, Portekiz, Fransa, Uruguay, Japonya ve Salvador gibi ülkeleri gösterirken; belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlara ise, Danimarka, İsveç, İngiltere, ABD ve İrlanda gibi ülkeleri göstermiştir.

**3. Bireycilik/Kollektivizm Özelliği:** Bu boyut, bir toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışları ile ilgilidir. Bireysellik, insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimidir. Kollektiflik ise, bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kollektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir (Pekşen ve Oruç, 2004).

Örgütlerde, bir toplumun üyelerinden beklenen bireysellik ve kollektiflik ile ilgili bir norm, üyeler arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Kollektif toplumlardaki örgütlerde üyeler arasında yüksek bağ aranmaktadır. Ayrıca üyelerin örgüte olan bağı “moral” bağ şeklinde gerçekleşmektedir. Bireysel değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise “kâra dayalı” bağlılıklar oluşmaktadır. Bireyci kültürlerde denetim ise, bireyin içsel baskısı ile sağlanırken; kollektif kültürler de ise üyelerini grupsal baskı yoluyla, yani dışsal olarak denetlemektedirler (Hofstede, 1980, s.213-218).

Hofstede araştırmasında yer alan ülkeleri bireycilik ve kollektiflik davranışı açısından örnekleyecek olursak, ABD, Avustralya, İngiltere, Kanada, Hollanda gibi ülkeler yüksek bireycilik eğilimine sahipken; Venezuela, Kolombiya, Pakistan, Peru,

Tayland, Türkiye, Singapur, Hong-Kong gibi ülkeler de kolektiflik eğiliminin egemen olduğu ülkeler olarak değerlendirilmiştir.

**4. Eril ve Dişil Özellikler:** Kültürün bu boyutu, toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade eder. Cinsiyet rolleri, okul, aile, arkadaş grupları içerisinde sosyalizasyon yoluyla aktarılır. Yetişkinlik öncesi sosyalizasyon erkekler için daha iddiacı, kadınlar için daha terbiye edici bir şekilde oluşabilir.

Hofstede, erilliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu, dediğim dedik tavır, rekabetçi olmak, atılganlık, para kazanmaya önem vermek vb. olarak tanımlamıştır. Dişil özellikleri ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu; başka bir ifadeyle insana ve insanlar arası ilişkilere önem verme, genellikle kişilikle özdeşleştirilen merhametli, nazik, sadık, başkalarına karşı duyarlı ve çocuklara karşı sevgi dolu olma gibi özellikler şeklinde ifade etmiştir. Eril toplumlarda cinsiyet ayırımı daha belirgindir. Her cinsiyetten insanların yapabilecekleri işler belirlenmiştir. Dişil toplumlarda ise böyle sıkı bir ayırım yoktur. Kadınlar da erkeklerin çalıştığı her işte çalışabilirler.

Dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumlardaki Örgütlerde, düşük iş stresi vardır ve iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde ise yüksek iş stresi görülmekte ve iyi ücret alan kadınlara az rastlanmaktadır (Hofstede, 1980, s.261-297).

Japonya, İtalya, Avusturya, Meksika, Hindistan gibi ülkeler eril yaklaşımı olan ülkelere; Norveç, Hollanda, Danimarka, İsveç, İspanya, Fransa gibi ülkelerde dişil yaklaşımı olan ülkelere örnek olarak verilebilir.

**5. Zaman Oryantasyonu:** Bu boyut ise, bir toplumun kararlarını ne kadar gelenek ve geçmişteki olaylara, ne kadar kısa dönemli, şimdiki zaman kazançlarına ya da gelecek için yararlılık algılarına dayandırdığını gösterir. Dakiklik bu konuya örnek olarak verilebilir. Amerika'da dakikliğe çok önem verilirken İtalya, İspanya gibi ülkelerde ise dakiklik daha esnektir (Bedestenci vd., 2004, s.90; www.youth-partnership.net, 2010).

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

Örgüt kültürünün oluşumunda dış çevrenin etkisi çok fazladır. Bu nedenle örgüt kültürü örgütü başarıya götüren bütün unsurları içerisinde barındırmaktadır. Deal ve Kennedy çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi örgütün stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi ve örgütün kararının başarısı için örgütün çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgili olarak iki boyutlu değişken ile dört değişik kültür biçimi belirleyerek açıklamaya çalışmışlardır. Bu dört kültür biçimi; sert erkek ve maço kültürü, çok çalış ve sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürüdür (Eren, 2007, s.152). Deal ve Kennedy'nin bu sınıflaması şöyle açıklanabilir:

**1. Sert Erkek, Maço Kültürü:** Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek, dolayısıyla yüksek riskli karar vermenin olduğu ve geri beslemenin hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesiyle adlandırılmıştır. Bu kültürü uygulayan örgütler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu tür işletmelerde yıldız olan bireylerdir, gruplara veya takımlara önem verilmez (Eren, 2007, s.153).

Bu kültürü benimseyen örgütler kısa dönemli plan yaparlar, risk alırlar, hızlı ve cesur karar alırlar, sonuçlardan çekinmezler, her an başarısızlıklara hazırdırlar ve içgüdülere önem verirler. Bu kültürün en güzel temsilcisi, reklam, kozmetik ve film sektöründe çalışan firmalardır (Eren, 2007, s.153).

**2. Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü:** Bu kültür şeklinde verilecek kararların risk derecesi düşük ve çevreden geri bildirim hızlıdır. Bu kültürde örgütlerin yaşayabilmesi, alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan çok çalışmaya ve çaba göstermeye bağlıdır. Ayrıca bireysellik maço kültürde olduğu gibi bu kültürde önemli değildir. Önemli olan grup çalışmasıdır. Ayrıca çok çalış kültüründe müşteri memnuniyeti ve müşteri hizmetleri kalitesi çok önemlidir (Deal ve Kennedy, 1982, s.108-116).

Bu kültürde monotonluk, vurdumduymazlık başarısızlığa neden olabilecek en önemli tehlikelerdendir. Bundan dolayı bu kültürde yarışmaları ve üyeler arasındaki

iddialaşmaları canlı tutmak bu olumsuzlukları ortadan kaldırılabilmesi açısından önemlidir.

Moda sektörü, meşrubat, perakende satış yapan marketler ve bilgisayar üreten firmalar bu kültüre sahip örgütlere örnek olarak verilebilir (Eren, 2007, s.154).

**3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü:** Geri bildirim hızı düşük ve çevresel riski yüksek olan kültürdür. Bu kültürde örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek zorundadırlar. Bu kültürde tecrübe çok değerlidir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe ve sabra sahiptirler. "Gelişme en önemli ürünümüzdür", "Yarını bekleyemeyiz" gibi sloganlar benimsenir. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar genelde yazılı ve uzundur (Pekşen ve Oruç, 2004). Bu kültürde çalışma disiplini yoktur. Örgüt üyeleri günün her saatinde örgütte bulunup çalışabilirler. Bürokratik prensipler, çok fazla kural ve bağlılıklar yaratıcılığı azaltabilmektedir. Bundan dolayı meslektaşlık serbesttir ve teknik konuları görüşme zorunluluğu vardır (Eren, 2007, s.154).

Bu kültüre sahip örgütlere, Ar-Ge şirketleri, madencilik şirketleri, uzay ve havacılık alanında faaliyette bulunan şirketler örnek olarak verilebilir (Eren, 2007, s.154).

**4. Süreç Kültürü:** Bu kültürde risk düşük ve geri bildirim yavaştır. Bu nedenle getiriye ölçmek zordur, bu da örgüt üyelerinin kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına önem vermesini beraberinde getirir. Bu kültürün bir diğer adı süreçlerin kontrolü kaybedildiğinde bürokrasi olarak ifade edilmektedir. Bu kültürde, örgütün hiyerarşik kademeleri arasındaki ayrım önemlidir. Ayrıca ayrıntıya büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin, standartlar, denetim, ünvanlar önemlidir, hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir (Bedestenci vd., 2004, s.100; Eren, 2007, s.155).

### 1.11.2.6. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü ile ilgili bir başka sınıflandırma da kişilerarası ilişkileri esas alır. Buna göre örgüt kültürü; güç kültürü, rol kültürü, iş kültürü ve bireysel kültür olmak üzere dörde ayrılmaktadır (Koparal, 2004, s.195). Harrison, kültürleri bu isimlerle dörde ayırırken Handy modelinde kültürler, Yunan mitolojisindeki tanrı adlarıyla ifade edilmekte ve Harrison modeliyle örtüşmektedir. Handy modelindeki sınıflandırmanın isimleri ise Zeus, Apollo, Athena ve Dionysus'tur (Terzi, 2000, s.76-80). Harrison ve Handy'nin birbirleriyle örtüşen bu sınıflandırmaları kısaca şöyle özetlenebilir.

**1. Güç Kültürü (Zeus):** Güç işletme sahiplerinin ya da üst yönetimin elindedir. Bu örgüt kültürü küçük işletmelerde görülmektedir. Örgüt üyeleri merkeze bağlı ve onun denetimi altındadır. Bu örgüt kültüründe yönetici katı, kararlı ve adildir. Bununla birlikte kendisine sadık çalışanlarına hoşgörülüdür. Güce yönelik örgütler hiyerarşiye ve otoriteye dayalıdır. Yükselmek için politik kabiliyetin fazla olması gerekmektedir.

**2. Rol Kültürü (Apollo):** Güç kaynağı örgütsel pozisyondur. Bireysel güç kazanılmasına müsaade edilmez. Örgütsel rol ve iş tanımları önemlidir. Genellikle klasik organizasyonlarda görülmektedir. Yönetici tarafsız ve doğrudan yanadır. Yöneticinin çalışanlardan beklentisi sistemin gerektirdikleridir. Bu kültürde de hiyerarşik bir düzen vardır ancak güç kurallar ve prosedürler aracılığıyla hayata geçirilir. Kişisel gücün yerini resmi ve yasal yapılar alır.

**3. İş Kültürü (Athena):** Birden fazla ürün ya da proje faaliyetlerinin olduğu örgütlerde görülür. Grup veya takım çalışması ve takım ilişkileri önemlidir. Bu örgüt kültürü tipinde örgüt amaçlarına, bireysel farklılıklar dikkate alınmadan grup çalışması sağlanarak ulaşılmaya çalışılır. Karmaşık faaliyet yapısına sahip işletmelerde görülür.

**4. Bireysel Kültür (Dionysus):** Bireylerin sahip olduğu kültürdür. Bireyin kendisi ve bireysel amaçlar asıl hedeftir (Koparal, 2004, s.195). Güç, görev ve rol kültürlerinde örgüt üyeleri örgüt için çalışırken bu kültürde örgüt, üyeleri için

vardır. Bu kültürde herkes kendi işini yapmakta ve kimse kimseye karışmamaktadır (Bedestenci vd., 2004, s.94).

### 1.11.2.7. Sonnenfeld'in Örgüt Kültürü Modeli

Emory Üniversitesi araştırmacılarından Jeffrey Sonnenfeld farklı örgütlerde yaptığı araştırmalarda örgütlerde dört tür kültürün bulunduğunu vurgulamaktadır. Bazı örgütlerde baskın bir tek kültür bulunurken, liderlik tarzlarına veya liderlik biçimlerinin değişmesinden dolayı bir türden bir diğer türe geçen geçici bir kültürde bulunabilir.

Bazı örgütlerde ise her bölümün kendine özgü kültürleri bulunabilmektedir. Jeffrey'in bahsettiği bu dört kültür;

- Akademi Kültürü
- Kale Kültürü
- Kulüp Kültürü
- Beysbol Takım Kültürü'dür.

Bu sınıflamalar sonucu ortaya çıkan en önemli nokta en verimli olabileceğimiz kültüre karar verebilmektir. Örneğin güvenli bir ortamı ve kariyer planlaması ile yükselmeyi arzu eden bir birey için 'Akademi kültürü' uygun iken, risk almayı seven, mücadeleci bir birey için 'Beysbol takımı kültürü' daha uygun olabilir. Bu kültürler kısaca şöyle açıklanabilir.

**1. Akademi kültürü;** ihtisaslaşmış işler, iyi bir biçimde tanımlanmış ilerleme ve devamlı bir eğitim ile kendini belirgin kılar. Buna uygun örnek olarak üniversiteler verilebilir.

**2. Kale kültürü;** bu kültür türünde ortak bir yaşam ve birliktelik en önemli konuyu oluşturmaktadır. İsminin de çağrıştırdığı gibi kaleyi korumak için birliktelik ve mücadele etme zorunluluğu vardır. Hava Taşımacılığı şirketleri buna örnek olarak gösterilebilir.

**3. Kulüp kültürü;** şirkette uzun yıllar çalışmanın insanların sosyal açıdan yaptıkları işe uygunluğunun, gruba bağlılığının ve sadakatinin önem taşıdığı, bu tür kültürel değerlerin öne çıktığı bir yapıdır. Buna örnek olarak Japon işletmeleri örnek olarak verilebilir.

**4. Takım kültürü;** yaratıcılık ve riske girmenin desteklendiği, bireylerin şirkete olan katkılarının ödüllendirildiği, yeni buluşların sergilendiği bir kültür türüdür. Ancak bu kültürde örgüte bağlılık ve sadakat çok önem taşımamakta ve ikinci planda kalmaktadır. Buna örnek olarak Microsoft verilebilir (Özkalp ve Kirel, 2004, s.112).

#### 1.11.2.8. Kilmann Örgüt Kültürü Modeli

Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Örgütteki haberleşme, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal unsurların çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilediği açıktır. Kilmann buna göre kültürü bürokratik kültürler ve yenilikçi kültürler şeklinde iki sınıfa ayırmıştır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

**1. Bürokratik Kültürler:** Özellikle geçmişte birçok örgütte olan, bugün de genellikle klasik örgütlerde olan kültür biçimidir. Bu kültürlerle sahip olan örgütler belli bir büyüklüğe ulaşmış ve olgunlaşmışlardır. Bu örgütler geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Bundan dolayı böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir (Eren, 2007, s.146; Pekşen ve Oruç, 2004).

**2. Yenilikçi Kültürler:** Bugün daha çok önem verilen ve değişime uyum için önem verilen kültür modeli yenilikçi kültürlerdir. Bu kültüre sahip örgütlerde kültür hızlı değişime ve dünyadaki değişimlere uyum sağlayıcı özelliktedir. Bu kültürde lider yenilikçi, risk alan ve yaratıcı bir kişidir. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda işletmeye rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur (Eren, 2007, s.147).



### 1.11.2.9. Schein Örgüt Kültürü Modeli

Schein'a göre örgüt kültürü, çalışanların örgütü daha iyi anlamalarını sağlamakta ve bireysel davranışları etkilemekte bunun sonucunda örgütsel etkinlik artmaktadır. Ayrıca örgüt kültürünün; örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme, bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler ve endişeyi azaltma şeklinde üç ana işlevi vardır. Bu işlevler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Can, 1992, s.76; Eren, 2007, s.144-146).

#### 1. Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme:

Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunu, örgütün değişen çevre ile baş edebilmesi ve ilişkilerini sürdürebilmesidir. Bunu başarabilmesi için temel öğeler; görev ve strateji, amaçlar, araçlar, ölçme, düzeltmedir. Buradaki uyum sorunlarından en önemlisi amaçların ve görevlerin çevreye uyumlu olarak belirlenmesi ve buna uyacak stratejiler belirlenmesi gerekmektedir. Örgütün yaşamı açısından çevresel değişimlere göre görevi değiştirmek önemlidir.

#### 2. Bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler: Örgütün çevresiyle

bütünleşme ve içsel bütünleşme süreci birbiriyle etkileşim halindedir. İçsel bütünleşme sürecinde dikkat edilmesi gereken konular ortak dil ve kavram birliği, grup sınırları, gruba dâhil olma ve kabul edilmeme ölçüleri, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi, ödül ve cezalar ve ideoloji ve dindir.

#### 3. Endişeyi azaltma: Örgüt kültürü, çevredeki belirsizliklere karşı örgüt açısından

önemli bir faktördür. Belirsizliklerin etkisini azaltan faktör örgüt kültürüdür. Örgüt üyeleri öncelikli görevlerini, hedeflerini ve amaçlarını bilirse, çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı korku ve endişeye kapılmaz, böylece bu tehditlerle başa çıkmak için varsayımlar geliştirir. Kültürün temelini oluşturanda bu varsayımlardır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bir kavram olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal olarak anlatımıdır. Sadakat anlamında da kullanılan bağlılık sadık olma durumunu anlatırken, genel anlamda ise en yüksek derecede bir histir. Bir kişiye, bir düşünceye veya kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Balay, 2000, s.14).

Örgütsel bağlılık kavramı ise, 1956'dan beri üzerinde durulan bir konudur. Örgütsel bağlılıkla ilgili 25'ten fazla kavram kullanılmaktadır. Temelde birbirlerinden farklı olan bu kavramlardan bazıları, mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, örgütsel bağlılık, sadakat, Hıristiyan inancına bağlı olarak Protestan iş ahlakı ve işe sarılmadır (Morrow ve McElroy, 1986, s.139). Ayrıca örgütsel bağlılık kavramının Türkiye'deki araştırmalarda da iki farklı şekilde kullanıldığı görülmektedir. Bunlar örgütsel bağlılık ve örgütsel adanmışlıktır (Balay, 2000, s.14).

Örgütsel bağlılık kavramı yeni bir kavram olmamasına rağmen tanımı üzerinde de hala bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramına kendi bakış açılarından yaklaşımlarıdır (Mowday, Porter ve Steers, 1982, s.20). Örgütsel bağlılığın tanımlarından bazıları ise şunlardır:

- Örgütsel bağlılık,
- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır (Wiener, 1982, s.418).

- Bireyin, örgüte özgü özdeşleşmesi ve onun amaçlarına ve bu amaçların kolaylaştırmak için üyeliği sürdürmeye istekliliğidir (Mowday vd., 1979, s.225).
- Örgüt ile çalışanın amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır (Mowday vd., 1982, s.20).
- Örgüte karşı duyulan bir ilgidir (Buchanan, 1974, s.533).
- Çalışanın örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Robbins, 1998, s.143).
- Kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma olup, örgütün bakış açısı ile örgütün özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.493).
- Çalışanın örgütte kalma ve onun için çabalama isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Morrow, 1983, s.491; Randall ve Cote, 1991, s.198).
- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum veya eğilimlerdir (Sheldon, 1971, s.143).
- Çalışanın belirli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir (Schwenk, 1986, s.299).
- Çalışanın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütme özdeşleşmesidir (Gaertner ve Nollen, 1989, s.975).
- Çalışanın örgüt ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olarak devam etme isteğidir (Davis ve Newstrom, 1989, s.179).
- Bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisidir (Hrebiniak ve Alutto, 1972, s.556).
- Bir tutum olarak, bağlılık örgüt ile özdeşleşmedir. Davranış olarak ise, bağlılık, emeklilik maaşı ya da ücret gibi örgütten faydalanmak için örgüte katılma yönünde değişimdir (Shaw ve Reyes, 1992, s.297).
- Örgütün amaç ve değerlerine duygusal bağlılığı, bireyin sadece kendi yararından başka, örgütün yararı için bu amaç ve değerler ile rollerini yerine getirmesidir (DeCotiis ve Summers, 1987, s.446).

- Genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dâhil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığıdır (Çetin, 2004, s. 90).
- Çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlanmasıdır (Yalçın ve İplik, 2005, s.396-397).
- Bireyin bir örgüt ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücüdür (İnce ve Gül, 2005, s.3). Ayrıca örgütsel bağlılık, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999, s.7).

Bu farklı tanımlar; örgütsel bağlılığı, bireyleri örgüte bağlayan bir bağ olarak ele almaları bakımından ortak bir noktada birleşmektedir. Mowday, Porter ve Steers'in (1979) tanımı örgütsel bağlılık çalışmalarında en yaygın kullanılan tanımlardan birisidir. Bu tanımda örgütsel bağlılığın üç farklı yönü vurgulanmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık için üç temel unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar, bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine güçlü bir şekilde inanması ve kabul etmesi, bireyin örgütsel rolünü meydana getiren eylemlerini arzu ederek yapması ve örgütte kalmaya, örgüt üyeliğini sürdürmeye kesin bir istek duymasıdır. Bu unsurlar örgütsel bağlılığın göstergeleridir (Genç, 2007, s. 242).

Örgütsel bağlılık tanımları ve kullanımlarına ilişkin bir özet ise Tablo 2.1.'de verilmiştir.

**Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları**

<b>YATIRIMLAR</b>	Bağlılık, örgüt tarafından sunulan örgütsel üyelikle ilgili olarak ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonudur. Ayrıca örgütsel hizmet süresi ile doğru orantılıdır. Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından kullanılmıştır.
<b>NİTELİKLER</b>	Bağlılık, örgüt üyelerinin isteyerek açık ve geri dönülmez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır. Bu

	yaklaşım ve onun değişik türleri Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977); ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
<b>ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU</b>	Bağlılık, birey, örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde ortaya çıkar. Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Porter, Crampon ve Smith (1976); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Velsch ve Lavan (1981); Bateman ve Strasser (1984); Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); ve McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: Reichers, 1985, s.468'den akt. Balay, 2000, s.17

Tablo 2.1.'de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, genellikle örgüt üyelerinin örgütteki yatırımları, tutumsal bağlılıkla sonuçlanan davranışlar sergilemeleri ve örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmeleri olarak kabul edilmektedir.

## 2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN GÖSTERGELERİ

Örgütsel bağlılık kişiye, zamana ve mekâna göre farklılıklar gösteren bir yapıya sahip olmakla birlikte, bir çalışanın örgüte bağlılık gösterip göstermediğini belirlemede kullanılan bir takım ölçütler bulunmaktadır. Bu ölçütler şöyle sınıflandırılabilir: Örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için fedakârlıkta bulunabilme, örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma, örgütle özdeşleşme ve içselleştirme (İbicioğlu, 2000, s.14-15).

### **2.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme**

Örgütsel bağlılığın ilk koşulu örgüt üyesi ve örgütün amaç, değer ve vizyonlarının örtüşmesidir. Bir örgütün amaç ve değerlerini kabullenemeyen bir örgüt üyesinin o örgüte bağlılık göstermesi beklenemez (İbicioğlu, 2000, s.14). Üyenin kişisel değerleri, hedefleri ve hayattan beklentileri ile örgütün çalışanına sunabilecekleri arasında ilişki olması, yüksek düzeyde bir bağlılığın oluşması açısından önem taşımaktadır. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki farklılık, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli ölçüttür (İnce ve Gül, 2005, s.9). Çalışanın bir yandan kendi amaçlarını gerçekleştirirken diğer yandan da örgütün amaçlarına katkıda bulunması kişisel tatmin sağlayacak ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyecektir (Gündoğan, 2009, s.6).

### **2.2.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme**

Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi, çalışanın örgüt amaçları doğrultusunda normalden daha çok çaba göstermesidir. Bu çaba, beklenenden daha fazla olmalıdır. Çalışanın örgüt lehine olağanüstü çaba göstermesi demek o kişinin örgüte bağlılığı ile açıklanabilir (İbicioğlu, 2000, s.14). Çalışanın herhangi bir maddi beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıkta bulunabilmesi, kişinin örgütünü benimsediğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. (İnce ve Gül, 2005, s.10).

### **2.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma**

Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasıdır. İlk iki göstergeye paralel olarak bu gösterge, çalışanın örgütüne yönelik olumlu duygularını açıklamaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.10).

### **2.2.4. Örgütle Özdeşleşme**

Türk Dil Kurumu (TDK, 2010) sözlüğüne göre özdeşleşme, bireyin, bir kümenin tüm özelliklerini özümlemesi ya da onunla bütünleşmesidir. Örgütler açısından ise,

çalışanın örgütsel amaç ve değerleri benimseyip kabullenmesidir. Başka bir tanıma göre ise, kişilerin yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır (Balay, 2000, s.100).

Kişi, bir grup veya bir örgütle çeşitli sebeplerden dolayı özdeşleşmektedir. Bir gruba üyelik, insanın kendisini tanımasına ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmakta, bireye ait olma duygusu vermektedir. Örgütün imajı, itibarı ve güvenilirliği ne kadar yüksek ise örgüt üyeleri de örgütle o kadar fazla özdeşleşmektedirler (İnce ve Gül, 2005, s.11).

Özdeşleşme, bir çekicilik durumu yarattığından, bireye yüksek derecede hoşnutluk verir. Fakat bu çekicilik, kolayca kaybolabileceğinden korunması gerekir. Bağlılık, hoş gelmesine karşın sahibine sorumluluk ve maliyet yükler. Çekicilik kaynağı vazgeçilemez olduğunda da esneklik azalır. Bu ise bazı örgütlerin istemediği bir sonuçtur (Balay, 2000, s.100).

### **2.2.5. İçselleştirme**

Örgütsel bağlılığın son göstergesi olan içselleştirme davranışa yön veren değerlerin birleşmesini içeren bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin tutum ve inançları, çalışanların kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerler içselleştirilmektedir (İbicioğlu, 2000, s.15).

Örgütlerin en çok istediği içselleştirmedir. Fakat başarılması zor ve zaman alıcıdır. İçselleştirme bir kez gerçekleştiğinde, bireyi etkilemek için yeni etki kaynaklarının devreye sokulması gerekmez. Çünkü bu aşamada birey, yeni bir fikri, değişimi, tutum veya davranışı kendisinin olarak kabul eder (Balay, 2000, s.101).

## **2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ**

Örgütsel bağlılık, örgütler için önemli bir konudur ve yöneticiler için her zaman sorun teşkil etmektedir. Çünkü çalışanların örgütsel bağlılığının az olmasının, işten ayrılma, işe geç kalma, performans düşüklüğü ve devamsızlık gibi önemli sonuçlara neden olduğu düşünülmektedir (Ceylan ve Şenyüz, 2003, s.57). Ayrıca örgütler

bütün dünyada başarıyla rekabet edebilmek için pek çok problemle karşı karşıya bulunmaktadırlar. Örgütler maliyetleri düşürerek performanslarını arttırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği arttırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın önemi örgütler açısından daha da fazla artmaktadır (Gürkan, 2006, s.10).

Aynı zamanda örgütsel bağlılık, hem işletme hem de çalışanlar için avantajlı bir durumu ifade etmektedir. Bireyler örgütte bir takım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelirler ve bütünü oluştururlar. Bu bireyler arasında paylaşılan değerler ne kadar çok ise o boyutta güçlü bir örgüt kültürü oluşmaktadır. Böyle güçlü bir örgüt kültürü, örgüt içi birliği sağlayarak, verimliliği ve sürekliliği de sağlar. Örgüt ve birey sürekli bir şekilde birbirlerine katkı sağladıkları sürece bağlılıkları da devam eder. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, düşük olanlara göre daha uzun süre örgütte kalma niyeti taşımakta ve daha fazla performans gösterebilmektedirler. Daha da önemlisi çalışanlar örgütlerine “benim örgütüm” diye sarılabilmektedirler. Düşük bağlılığı olan çalışanlar ise, işlerine kendilerini yeterince verememekte ve kendilerini örgütün amaç ve değerlerine adayamamaktadırlar. Bu nedenle de yeterince başarılı olamamaktadırlar (İnce ve Gül, 2005, s.14).

Bundan dolayı örgütsel bağlılık, çalışanları sorun çözücü insanlar haline dönüştürmektedir. Örgütlerin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini devam ettirmelerinde ve örgütsel başarı hedeflerini gerçekleştirmelerinde çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamak örgüt için en önemli faktörlerden biridir (Gürkan, 2006, s.10; İnce ve Gül, 2005, s.14).

## **2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

Bu bölümde örgütsel bağlılığın; iş tatmini, performans, katılım, örgütsel kültür ve kişilik ile olan ilişkisi kısaca açıklanacaktır.

### **2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini**

Bu konuda pek çok araştırma yapılmıştır. İş tatmini, çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesi, sonucu ulaştığı hazdır (Glisson ve Durick, 1988, s.64). Çalışanın haz duygusu ne kadar yüksek olursa işinden sağladığı tatmini o derece yüksek olur.



Ancak çalışan, örgütün ödül politikası ve örgütsel gelişme düzeyinden memnun olmadığında ortaya çıkan durum da tatminsizliktir. Çalışan yoksun bırakılma, yetersiz ödül ve yetersiz özendirme politikası ile tatminsiz olacak bunun sonucunda da çalıştığı örgütü değiştirme eğilimleri artabilecektir (Hrebiniak ve Alutto, 1972, s.560). Bu durum ayrıca iş tatmini ile işte kalabilme, işi zamanında yapma ve işe düzenli gelme arasında aynı yönde bir ilişki olduğunun da göstergesidir (Balay, 2000, s.135-136).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbirlerinden belirgin şekilde ayırdılar. Buna göre örgüte ilişkin inanç örgütsel bağlılık olarak; belli iş görevleri ve deneyimlerine bir cevap ise, iş tatmini olarak değerlendirilmektedir. Buna göre örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini kapsayacak şekilde örgüte bağlılık üzerinde odaklanırken; iş tatmini, çalışanın görevlerini yaptığı belli iş çevresi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sonuçta; bağlılık, bir bütün olarak genel bir duyguyu yansıtmaktadır ve daha geniş bir kavramdır. İş tatmini ise daha dar bir kavramdır ve bireyin işe ve işin belirli yönlerine olan duygusal tepkisidir. Her iki faktör de birbiriyle çok ilişkili olmasına rağmen; bir kimse, örgütüne bağlılık konusunda olumlu eğilimlere sahip olabilirken, belli bir iş veya deneyimlerinde mutsuz olabilir (Balay, 2000, s.138; İnce ve Gül, 2005, s.21; Tiryaki, 2005, 96).

#### **2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans**

Birçok araştırmaya göre, güvenilen bir otorite tarafından belirlenen amaçların çalışanda, daha çok çalışma isteği yarattığı; yönetim desteğiyle birlikte arkadaş grubuna bağlılığın, performansı daha da arttırdığı belirlenmiştir. Ayrıca, teşvik ve ödüllerin bağlılığı etkilediği bunun da daha üst düzeyde artan performans sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun dışında mali ihtiyaçların, çalışanların örgütsel bağlılık ve performans ilişkisi üzerinde etkisi olduğu ve daha düşük mali ihtiyaç içindeki kişilerin örgütsel bağlılık ve performans ilişkisinin daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır (Gürkan, 2006, s.14).

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık ve performans arasında aynı yönlü ilişki olduğu söylenebilir. Bu da bize örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin performanslarında da benzer oranda bir yükselme olacağı sonucuna varmamızı beraberinde getirir.

### **2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Katılım**

Katılım, her üyenin gücüne göre kendi üzerine düşeni yapmasıdır. Eğer bireyler, katılımın değerli ve meşru olduğunu düşünürlerse katılım, bağlılığı artırır. Örgütlerde karar almaya katılımın, örgütsel bağlılık ile sonuçlanacağı beklentisi vardır. Çünkü katılım, çalışanları örgütle bütünleştirmekte ve onları örgütsel kararlara bağlı kılmaktadır (Balay, 2000, s.140-141).

### **2.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür**

Örgüt kültürü, örgütü diğerlerinden ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir. Örgüt kültürü, çalışanların işleri ve örgütleri hakkında ne hissettiklerini ifade etmeye yardımcı olur. Örgüt kültürü bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmaktadır. Ayrıca örgüt kültürü örgütsel amaçlara katılım ile örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder. Özel ve kamu sektörü yöneticileri arasındaki örgütsel bağlılık ve kültür ilişkisini inceleyen çalışmalara göre, yöneticilerin örgütsel bağlılığı özel sektör örgütlerinden kamu sektörü örgütlerine doğru bir düşme göstermektedir (Balay, 2000, s.142-144).

### **2.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik**

Birçok araştırmaya göre çalışanların örgütsel bağlılıkları ile kişilikleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Kişiler kendilerini etkileyen olayların daha çok kendi denetiminde olduklarına inanabilirler bunlar içten denetimlilerdir ancak bazıları ise kendilerini etkileyen olayların kendi denetiminde olmadığına daha çok şans ve kadere bağlı olduğuna inanmaktadırlar bu kişilerde dıştan denetimlilerdir. İşte örgütsel bağlılığın bu noktada kişilikle arasında yakın bir ilişkisi vardır. İçten denetimliler kendi çabalarıyla o örgütte bulduklarını düşündükleri için örgüte daha çok bağlıdırlar. Oysa dıştan denetimliler örgütte bulunuşlarını şans veya kadere bağladıkları için örgüte bağlılıkları da daha düşük düzeydedir (Balay, 2000, s.144-145).

## 2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları şeklinde olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilir.

### 2.5.1. Tutumsal Bağlılık ve Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Tutum, insanın karşılaştığı bir durumu kabul veya reddetmesine dönük gösterdiği tepki veya eğilimdir. Tutumlar kişileri belli davranışlara yönlendiren eğilimlerdir (Gündoğan, 2009, s.42). Tutumsal bağlılık ise bireyin, örgütün değer yargıları ve amaçları ile özdeşleşme isteği ve bu amaçlara ulaşmak için örgüt üyeliğini devam ettirme isteği olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.27-28). Tutumların temel olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge, bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içermektedir. Duygusal öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise, tutum doğrultusunda, harekete geçmeyi ifade etmektedir (Can, 1997, s.151).

Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışlarını sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.27). Tutumsal bağlılık konusunda birçok yaklaşım vardır. Bunlardan bazıları şöyledir. Allen ve Meyer' in Yaklaşımı, Etzioni' nin Yaklaşımı, Kanter'in Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'nın Yaklaşımı ve Penley ve Gould'un Sınıflandırmasıdır. Tutumsal bağlılıkla ilgili bu yaklaşımlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

#### 2.5.1.1. Allen ve Meyer' in Yaklaşımı

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum, bireylerin davranışlarıyla açıklanmaktadır. Göstergesi ise, bireyin örgütte kalmaya devam etmesidir. Allen ve Meyer' in yaptığı sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılık üç unsurdan oluşur. Bunlar,

duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990, s.2; Allen, Meyer ve Smith, 1993, s.538-551).

**1. Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içermektedir (Gündoğan, 2009, s.48).

Çalışan, duygusal bağlılıkta örgütün değerlerini ve örgütün bir parçası olmayı kabul eder. Kişi örgütle özdeşleşmektedir. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığı, o bireyin istediği için örgütte kalması sonucunu doğurur. Bu kişiler, kendilerini örgüte adanmış oldukları için her işverenin istediği türde çalışanlardır. Böyle çalışanlar ek sorumluluk almak için isteklidirler. İşe karşı olumlu bir tutum göstermektedirler (Çetin, 2004, s.95). Allen ve Mayer (1990, s.17)' e göre duygusal bağlılık faktörleri ise şunlardır (Balay, 2000, s.75-76):

- İş güclüğü: Çalışanın işinin güç ve mücadele gerektiren bir iş olmasıdır.
- Rol açıklığı: Örgütün çalışandan ne beklediğini açıkça belirtmesi
- Amaç açıklığı: Çalışanın, örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması
- Amaç güclüğü: Çalışanın yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
- Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması
- Arkadaş bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- Örgütsel bağımlılık: çalışanda, örgütün, söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.
- Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarını hak ettiğinden azını almaması
- Kişisel önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek.
- Dönüt: İşteki performansı konusunda çalışana sürekli bilgi vermek
- Katılım: Çalışanın kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.

**2. Devam Bağlılığı:** Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Kuramından yola çıkarak devam bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde, “rasyonel bağlılık” veya “algılanan maliyet” olarak da ifade edilen devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Gündoğan, 2009, s.50).

Bu bağlılık örgütten ayrılma maliyetini göze almayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Buna göre devam bağlılığı örgüt üyesinin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi, örgütten ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa o birey örgüte bağlanır. Yani devam bağlılığı, yapılan yatırımların sayısı veya miktarı ile bireylerin algıladığı seçenek yokluğu olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır. Bu da çalışanların örgüte bağlılıklarının duygusal bağlılık olmayıp işten ayrılmanın vereceği zarardan dolayı olduğunu göstermektedir. (Balay, 2000, s.22; Çetin, 2004, s.95). Allen ve Meyer (1990, s.18)' e göre devam bağlılığı faktörleri ise şunlardır (Balay, 2000, s.78-79):

- Beceriler: Çalışanın mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği ya da yararlı kılabileceği.
- Eğitim: Çalışanın sahip olduğu formal eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi.
- Yeniden yerleşme: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine hareketi düşünmesi.
- Kendine yatırım: Çalışanın, mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini ayrılması halinde kaybedebilmesi.
- Topluluk: Çalışanın, yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğu
- Seçenekler: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanacak olması.

**3. Normatif Bağlılık:** Meyer ve Allen (1990, s.63), duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutu da ekleyerek normatif örgütsel bağlılık boyutunu geliştirmişlerdir.

Normatif bağıllık, örgütte kalmaya karşı duyulan sorumluluk duygusudur. Normatif bağıllıkları güçlü olan çalışanlar, örgütün kendilerine sunduğu fırsatlar ve imkânlardan dolayı sadakat duygusuyla hareket ederler. Kişi, örgüte olan sorumluluğuna inanır ve bu nedenle kendini, örgütte kalmaya zorunlu hisseder. Bundan dolayı da diğer iki tür bağıllıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Duygusal bağıllık “bu örgütte kalmak istiyorum” ifadesini içeren bir felsefeyi içerisinde barındırırken, normatif bağıllık “bu örgütte kalmalıyım” şeklinde bir ifadeyi yansıtmaktadır. Ayrıca burada devam bağıllığında olduğu gibi bağıllık örgütsel çıkara dayanmamaktadır. Kişi, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve örgütte kalmaya mecbur olduğuna inanmaktadır. (İnce ve Gül, 2005, s.41; Özkalp ve Kirel, 2004, s.97).

Normatif bağıllık, bireyin örgüte girmeden önceki hem de girdikten sonraki yaşadıklarından etkilenmektedir bu da bireylerin sahip olduğu örgütsel bağıllık normunu anlatmaktadır. Bu da Allen ve Meyer’e göre normatif bağıllık faktörünü bize göstermektedir Bu normatif bağıllık faktörü de şöyle açıklanabilir (Balay, 2000, s.79).

- Örgütsel bağıllık normu: Örgüt üyelerinin, güçlü kişisel bağıllık duygusu ile örgütüne bağıllık duymasıdır.

Sonuç olarak üç bağıllık şekli arttığında çalışanlar örgütte kalmaya devam etmektedir, ancak birincide kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır.

Randall ve arkadaşları ise, Allen ve Meyer modeli hakkında şu şekilde özet bilgi vermişlerdir. Duygusal bağıllık kavramı, çalışanın örgüte olan duygusal bağıllığını, örgüt ile özdeşleştirdiğini ve örgüte dâhil olduğunu ifade eder. Devam bağıllığı kavramı ise, örgütten ayrılmak konusuyla ilgilenen çalışanın maliyetine dayanır. Normatif bağıllık ise, örgüte karşı çalışanın zorunluluk duygularını yansıtır. Normatif temelde örgütüne bağlı bireyler, bir görev duygusu ile işlerine bağlıdır, çünkü onlar bunun ‘doğru’ ve ‘ahlaklı’ şey olduğuna inanırlar (Randall, Fedor ve Longenecker, 1990, s.211-212).

### 2.5.1.2. Etzioni' nin Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Bunlar en olumsuz uçta negatif yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif moral bağlılıktır. Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışan, örgütü cezalandırıcı ve zararlı gördüğü zaman ortaya çıkarken, nötr veya hesapçı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Moral bağlılık ise örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkar. Etzioni, olumsuz katılmayı; yabancılaşma, olumlu katılmayı; bağlılık olarak adlandırmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta, bu duruma karşın üye olarak kalmaya devam etmektedir. Nötr-hesapçı bağlılıkta kişi, verilen ücrete karşılık yapacağı işe uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır. En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta ise birey, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, ona değer verdiği için yapmaktadır (Balay, 2000, s.19-20).

### 2.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'nın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığa ilişkin birçok yaklaşım olmasına rağmen ortak noktalarının bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak belirtmektedirler. O'Reilly ve Chatman' e göre, örgütsel bağlılık ile ilgili fikir birliğine varılamamasının sebepleri bağlılığın sonuçlarının yanında örgüt ile kişi arasındaki psikolojik bağın temellerinin kesin bir şekilde belirlenememesidir. O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak değerlendirmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.492). Ayrıca O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üç boyutta ele almışlardır. Bunlar şöyle açıklanabilir.

**1. Uyum:** Bu boyutta amaç dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışları belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturmak için gerçekleştirirler (Cengiz, 2001, s.31; Tiryaki, 2005, s.115).

**2. Özdeşleşme:** Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirmektedirler. Böylece diğer kişilerle yakın ilişkiler kurulduğunda özdeşleşme meydana gelmektedir (Gürkan, 2006, s.29).

**3. İçselleştirme:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir (Balay, 2000, s.23).

#### **2.5.1.4. Kanter'in Yaklaşımı**

Kanter'e (1968, s.500) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütlerin sahip olduğu belirli istek, gereksinim ve beklentileri çalışanlar, örgüte karşı olumlu tutumları benimseyerek, yani örgütü severek, uyumlu olarak, örgüte sadık kalarak ve kendilerini örgüte adanarak karşılayabilirler.

Kanter (1968, s.499-517), örgütsel bağlılığı; devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üçe ayırmıştır.

**1. Devamlılık Bağlılığı:** Devamlılık bağlılığı, üyelerin kendilerini örgütün devamlılığı ve kalıcılığı için adanmalarıdır. Üye örgütten ayrılmanın maliyetini, kalmaktan fazla buluyorsa bağlılık gösterecektir. Örgütlerine kişisel yatırımlar yaptıkları için üyelerin örgütten ayrılmaları maliyetli ve zordur. Kişi, örgütü adına çok fedakârlık yaptığı için üyeliğini sürdürmek durumunda kalmakta ve sistemin kalıcı olması için önemli ölçüde bağlılık göstermektedir.

**2. Kenetlenme Bağlılığı:** Örgütteki üyelerin örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanmalarıdır. Grup üyeleri arasındaki dayanışma geliştirilerek kenetlenme bağlılığı oluşturulur. Bu tür gruplarda grup içi çekişmelere, dışlanmaya, yabancılaşmaya ve kıskançlıklara çok az rastlanırken, grup bilinci ve grup birliği ise oldukça yüksek olmaktadır. Bu durumda grup, dışarıdan gelen ve varlığını tehdit



eden güçlere karşı gelebilir ve üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği koruyabilecek kadar güçlü olabilir.

**3. Kontrol Bağlılığı:** Üyelerin davranışlarını istenilen yönde şekillendirmek için örgüt üyelerinin örgüt normlarına bağlanmasıdır. Kontrol bağlılığı, üyeler, örgütün değer ve normlarının uygun davranışlar için önemli birer kılavuz olduğunu düşündüklerinde var olmaktadır.

Bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devam bağlılığı yüksek olan örgütlerde üyelerin kalma olasılığı daha fazladır. Kenetlenme bağlılığı yüksek olan örgütlerde dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı savunma gücü daha fazladır. Kontrol bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise üyeler kendi değerleriyle örgütün değerlerini uyum içerisinde bulmaktadırlar. Ayrıca Kanter, bu üç bağlılık şeklinin birbirleriyle büyük ölçüde ilişkili olduklarını düşünmektedir. Buna göre üçü de kişinin örgütle olan bağlarını güçlendirmek için kişi üzerinde ortak bir etki yaratarak birbirlerini pekiştirirler. Dolayısıyla, bu bağlılık şekillerinin üçünün de yüksek olduğu örgütler çok daha başarılı olacaklardır (Kanter, 1968, s.501).

#### **2.5.1.5. Penley ve Gould'un Sınıflandırması**

Penley ve Gould (1988, s.43-59), Etzioni'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin literatürde yeteri kadar ilgi çekmediğini dile getirmişlerdir. Bunun nedenlerinden biri, modelin karmaşık olmasıdır. Modelde, ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki tür duygusal temelli katılım söz konusudur. Ancak, bunların birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı oldukları tam olarak anlaşılabilir değildir. Bunlar birbirlerinin tersi kavramlarsa, yabancılaştırıcı katılım kavramına gerek olmayacaktır. Çünkü yabancılaştırıcı katılım, ahlaki katılım kavramının olumsuzluğudur. Bu görüşten hareketle Penley ve Gould (1988), bu iki katılım şeklini birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almaktadır.

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin modelindeki örgüte katılım şekillerini temel olarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve

yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar kısaca şöyle özetlenebilir.

**1. Ahlaki Bağlılık:** Örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık seklinde, kişi kendini örgüte adanmakta, örgütün başarısı ve başarısızlığı için kendini sorumlu tutmakta ve örgütü desteklemektedir.

**2. Çıkarıcı Bağlılık:** Çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt, belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir.

**3. Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Kişinin, örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş fırsatlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgüte bu şekilde bağlı olan bir kişi, örgütteki ödül ve cezaların, yapılan işteki performansa göre değil de tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da, kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Ayrıca, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın artmasına neden olabilir. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde de kontrolünün olmadığını algılamaktadır. Bu durum da kişi ile örgüt arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar, kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır (Penley ve Gould, 1988, s.47).

### 2.5.2. Davranışsal Bağlılık ve Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Bu yaklaşımda, örgütsel bağlılığın tanımı tutum ve davranışlar arasındaki fark açıklanarak yapılır. Bu davranış şekli, kişinin çalıştığı yeri terk etmemek için istek, beklenti ve tatminsizliklerini daraltarak kendisini çalıştığı yere bağlamak için sebepler yaratma şeklinde tanımlanabilir. Davranışsal bağlılıkta kişi, örgütte bulunduğu süre içerisinde, belirgin bazı davranışlar geliştirir ve bu davranışı devam ettirir. Kişi davranışına olan sadakat ve bağlılığından dolayı, bu davranışına uygun tutumlar geliştirir. Böylece davranışı tekrar etme olasılığı da artar. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mowday vd., 1982, s.25). Davranışsal bağlılık, örgütün kendisinden ziyade kişinin kendi davranışları ile ilgili olarak gelişir (Allen ve Meyer, 1991, s.62).

Davranışsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar olarak bu bölümde Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Salanick'in yaklaşımı açıklanmaya çalışılacaktır.

### 2.5.2.1. Becker' in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker, kişinin tutarlı davranışlarda bulunmasının bazı yan bahislere girmesinden kaynaklandığı görüşündedir. Yan bahise girmekten kastedilen, bir davranış ile ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre kişi, davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bir tür bahse girer. Burada bahise yatırılan şeyler; zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımlardır. Eğer kişinin davranışı önceki davranışı ile tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bahsi kaybetmek kişi için önemli olan yatırımları kaybetmek anlamına gelmektedir. Kişi bu maliyete katlanmak istemiyorsa davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak durumunda kalacaktır. Kişinin bu tutarlılığı sağlaması, davranışlarına karşı bir bağlılığın gelişmesini ifade etmektedir ( Meyer ve Allen, 1984, s.373).

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir. Bunlar toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerdir ve bunlar şöyle özetlenebilir (Becker, 1960, s.36-38).

**1. Toplumsal beklentiler:** Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözle bakılmamasını bu tür toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkündür.

**2. Bürokratik düzenlemeler:** Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahise sokacaktır.

**3. Sosyal etkileşimler:** Kişi, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumundadır.

**4. Sosyal roller:** Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye öyle alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

Yan bahis yaklaşımının temelinde, ekonomik nedenler yer almakta ve kişi, örgütten ayrılmamanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin maliyeti fazla olduğu için örgüte bağlanmanın kendisi açısından zorunlu olduğunu hissetmektedir. Ekonomik maliyetlerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınılmaktadır (Mayer ve Schoorman, 1992, s.671-684).

#### **2.5.2.2. Salancik' in Yaklaşımı**

Salancik'in yaklaşımında bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Salancik, bağlılığın tanımını şöyle yapmaktadır: "Bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur" (Mowday ve Steers, 1982, s.20). Bu yaklaşım kişinin davranışları ile tutumları arasındaki uyuma dayanmaktadır. Eğer bunlar uyumsuz olursa kişi gerilim ve strese girecektir. Ancak bunlar arasında uyum olursa bağlılık beraberinde gelecektir (İnce ve Gül, 2005, s.53).

Salancik'e göre belli davranışlar sergileriz. Bu davranışlarımızın istenilen, değerli davranışlar olduğunu düşünürüz. Bu davranışlarımızı inancımız gereği tekrarlarız zamanla farkında olmadan bir hayal yaratırız. Bu hayal davranışımızın devamlılığını sağlar; davranış da hayalimizin devamını getirir. Davranışlar belli tutumların gelişmesine neden olurken; tutumlarda davranışların devamlılığını beraberinde getirmektedir. Sonuçta kişi, örgüte olan bağlılığını hem psikolojik hem de davranışsal olarak geliştirmiş olmaktadır (Cengiz, 2001, s.41).

Ayrıca, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için, kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekmektedir. Bu istek de, davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşmaktadır. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışma kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasına neden olacaktır (Allen ve Meyer, 1991, s.65-66).

### 2.5.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers (1985), tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür. Genellikle örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar, bağlılığın örgütün bütününe yönelik olduğu fikrine dayanmaktadır. Reichers'e göre diğer bağlılık yaklaşımlarında örgüt, birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek bir varlığı simgelemektedir. Varoğlu (1993, s.9) ise, Reichers'in örgütlerin farklılaşmamış bir bütün olmadığını, aksine her birinin farklı amaç ve değerlere sahip olduğu koalisyonları içerdiğini belirtmektedir. Bu açıdan çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurlardan hareketle, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000, s.28-32).

Örgüt araştırmacıları örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaçlar üzerinde yoğun olarak çalışmış, ancak örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir (Reichers, 1985, s.469-470). Oysa örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları, kişilerin çoklu bağlılıklarının odağını oluşturmaktadır (Cengiz, 2001, s.43).

Örgütsel bağlılığın çoklu şekillerine ilişkin bir özet ise Tablo 2.2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılığın Çoklu Şekilleri**

<b>Değer Odağı</b> <b>(Value Focus)</b>	Protestan iş etiği (Blood, 1969)
	Protestan iş etiği (Mirels, Garrett, 1971)
	Geleneksel etik (işten gurur duyma) iş değerleri araştırması alt

	ölçekleri (Wollack, Goodale, Witjing, Smith, 1971) İş etiği (Bucholdz, 1978)
<b>Meslek Odağı (Career Focus)</b>	Mesleğe bağlılık (Quadagno, 1978) Mesleğe önem verme (Greenhaus, 1971) Mesleğe önem verme (kadınlar için) (Almquist, Angrist, 1971) Mesleğe bağlılık (Sheldon, 1971)
<b>İş Odağı (Job Focus)</b>	İşe sarılma (iş boyutlarıyla kişisel özdeşleşme) (Lodahl, Kejner, 1965; Lawler, Hall, 1970) İş yönelimi (Eden, Jacobson, 1976) İşe bağlılık (Koch, Steers, 1978; Patchen, 1970) Benlik katılımı (Slater, 1959; Vroom, 1962) Merkezi yaşam ilgisi olarak iş (Dubin, 1956)
<b>Örgütsel Odak (Organizational Focus)</b>	Örgütsel bağlılık (hesapçı, moral boyutlar) (Mowday, Steers, Porter, 1979) Örgütsel Bağlılık (hesapçı boyut) (Hrebiniak, Alutto, 1972; Stevens, Beyer, Trice, 1978) Örgütsel Özdeşleşme (moral boyut) (Hall, Snyder, 1970) Örgütsel bağlılık (moral boyut) (Buchanan, 1974)
<b>Sendikal Odak (Union Focus)</b>	Sendikaya bağlılık (Gordon, Philpot, Burt, Thomson, Spiller, 1980)
<b>Bağlılığın Birleşik Boyutları</b>	İşe sarılma (Lodahl, Kejner, 1965; Green, 1967; Reitz, Jewell, 1979) İş değerleri (Cherrington, Condie, England, 1979) İş değerleri araştırmasının diğer alt ölçekleri (Wollack vd. 1971) Mesleğe bağlılık (Faunce, 1959) Hizmet bedeli olmayan yıllık maaşı kabul (Kaplan, Yausky, 1977) Mesleki Yönelim (Gannon, Handrickson, 1973) Katılım (Beehr, Walsh, Taber, 1976) Örgütsel bağlılık (yabancılaştırıcı, hesapçı, moral boyutlar) (Etzioni, 1961; Gould, 1979) Örgütsel özdeşleşme (Miller, 1967)

Kaynak: Morrow, 1983, s.487'den akt. Balay, 2000, s.29-30

Tablo 2.2.'de de görüldüğü gibi Morrow (1983) beş farklı bağlılık odağı olduğunu belirtmektedir. Bunlar, değer odağı, meslek odağı, iş odağı, örgütsel odak ve sendikal odaktır. Çoklu bağlılık yaklaşımı, bireylerin, mesleklerine, örgütlerine, yöneticilerine, denetçilerine, müşterilerine ve iş arkadaşlarına ayrı ayrı bağlılık duyacaklarını göstermektedir (Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996, s.465). Bu da örgütsel bağlılığın, örgütü oluşturan iç ve dış grupların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olduğunu göstermektedir (Balay, 2000, s.30).

Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Bu grupları, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu olarak sıralamak mümkündür. Örgütlerin varlık sebeplerinin, genellikle birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.54).

## **2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Birçok çalışan davranışının nedenini oluşturan örgütsel bağlılık çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir.

Mowday ve arkadaşları (1982), bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak incelemiştir. Salancik (1977, s.17), bu faktörleri görünürlük, açıklık, davranışların geriye döndürülemezliği ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade olarak ele almıştır. Schwenk (1986, s.299) ise, geçmiş iş yaşantıları ve deneyimleri, kişisel – demografik faktörler, örgütsel – görevsel faktörler ve durumsal faktörler adı altında incelemiştir (Gündoğan, 2009, s.17). Luthans (1992, s.125) ise, kişisel faktörler (yatırım, kıdem), iş faktörleri (rol içeriği, açıklığı veya çatışması), örgütsel ve örgüt dışı faktörler şeklinde değerlendirmiştir. Ayrıca Luthans buna ek olarak, kişisel faktörlerde yapının (negatif pozitif duygusallık; içsel dışsal denetim noktası), örgütsel faktörlerde liderlik tipinin ve örgüt dışı faktörlerde de alternatif iş imkânları üzerinde durmuştur.

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalar daha da arttırılabilir. Ancak

bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; Northcraft ve Neale'in (1990) çalışmasından gerçekleştirilmiş olan; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak ele alınacaktır.

### **2.6.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır (Balay, 2000, s.55). Kişisel faktörlerin içine iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir.

#### **2.6.1.1. İş Beklentileri**

Örgütler insanların çeşitli istek ve ihtiyaçlarını karşıladığı için insanlar örgütlere katılmak istemektedirler. Çalışanların bu istek ve ihtiyaçları onların amaçlarını meydana getirmektedir. Genellikle örgütler bu amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlardır. Bundan dolayı örgütlerin bu amaçları karşılayabilme yeteneği örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İyi tanımlanmış örgütsel ve kişisel beklentiler birbiriyle uyumlu olduğu takdirde örgütsel bağlılığı da olumlu etkileyecektir. Bu nedenle kişisel beklentiler ile iş beklentileri birbirlerini tamamlamalıdır (Cohen, 1992, s.539-554; Gündoğan, 2009, s.19).

#### **2.6.1.2. Psikolojik Sözleşme**

Çalışanla örgüt arasında iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme olmak üzere iki tür sözleşme vardır. İş sözleşmesi çalışanla örgütün hak ve görevlerinin belirlendiği yazılı yasal sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise, Schein tarafından kişilerin uymak zorunda oldukları kendilerinden beklenen yazılı olmayan kurallardır şeklinde ifade edilmiştir. Yazılı olmamasına ve resmi olmamasına rağmen psikolojik sözleşme örgütler için çok önemlidir. Çünkü çalışanların örgütsel bağlılığına psikolojik sözleşmenin önemli bir etkisi vardır (İnce ve Gül, 2005, s.60-61).



### 2.6.1.3. Kişisel Özellikler

Kişisel özelliklerin farklılığı örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlara neden olmaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim gibi birçok kişisel özellik örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

Yaş faktörüne bakıldığında, yaş genellikle hizmet ve kıdemle birlikte ele alınmaktadır. Yapılan pek çok araştırmada çalışanların yaşı arttıkça eğitim imkânlarının azaldığı bu nedenle de örgüte olan bağlılıklarının arttığı sonuçlarına varılmıştır. Ayrıca yaşlı çalışanların iş bulma imkânlarının azalması da yaşlıları örgüte daha çok bağlı hale getirmektedir. Genç çalışanlar ise fazla yatırımları olmadığı için örgüte daha az bağlılık gösterebilmektedirler (Gündoğan, 2009, s.21; İnce ve Gül, 2005, s.65).

Balay (2000, s.56) ise, yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla örgüte bağlılık göstermesinin nedenlerini şu şekilde belirtmiştir:

- Bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre kalırsa terfi etme imkânı o kadar fazla olmaktadır. Başka bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile doğru orantılıdır.
- Yaşlı çalışanlar, genç çalışanlara göre başka işlere atılmayı daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Bazı araştırmalarda ise genç çalışanların işlerini daha eğlenceli bulduğu ve yaşlılara göre örgüte daha çok bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle yaş ile örgütsel bağlılık arasında yapılan birçok araştırmanın tam anlamıyla ortak bir noktasının olmadığı söylenebilir (Kirel, 1999, s.115-136).

Cinsiyet faktörüne bakıldığında ise bu konudaki araştırmalar arasında da bir tutarsızlık vardır. Kadınlar veya erkeklerin bağlılıklarının fazla olduğunu söyleyen pek çok araştırma vardır. Kadınların bağlılıklarının düşük olduğunu savunanların açıkladığı nedenler şöyle sıralanabilir (İnce ve Gül, 2005, s.62):

- Kadınların ailesel rollere verdikleri önem: Kadınların her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere göre daha fazla önem vermeleri örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır.
- Kadınların iş yaşamına katılmalarının önündeki engeller: Kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çalışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara yönelik insan kaynakları politikalarından dolayı kadınların iş yaşamına katılmalarında çeşitli engeller ortaya çıkabilmektedir. Bunlar da kadınların örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Bu nedenlerin yanında kadınların erkeklere oranla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları görüşünü savunanlarda vardır. Kadınların örgüte daha fazla bağlı olmasını savunanların nedenleri ise şunlardır (İnce ve Gül, 2005, s.62):

- Kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdırlar: Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar.
- Kadın çalışanların karşılaştıkları engeller motivasyonlarını artırmaktadır.

Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık ilişkisine bakıldığında, eğitilmiş çalışanların beklentilerinin de yüksek olacağı düşüncesiyle negatif bir ilişki görülmektedir. Eğitimi düşük kişilerin alternatif iş imkânları daha az olduğundan dolayı, şu anki işlerine daha çok bağlılık göstermesi mümkündür. Bu pasif bağlılık ya da sadakat olarak ifade edilebilir. Bu faktörler sadakat ve örgütsel bağlılık boyutlarını ayırt etmek için önemlidir. Aynı zamanda, eğitilmiş bireyler örgütten ziyade bir mesleğe daha çok bağlı olmaktadır. (Çırpan, 1999, s.61).

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de, çalışanların medeni durumlarıdır. Buna göre evli olan çalışanların, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri ifade edilmektedir (Aranya ve Jacobson, 1975, s.15; Hrebiniak ve Alutto, 1972, s.555).

Cohen (1992, s.539-554) tarafından yapılan bir çalışmada, medeni durumun mavi yakalı çalışanlarda önemli bir değişken olduğu ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Cengiz (2001) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise, evliliğin, erkeklerin yaşamını düzenli hale getirirken, kadınların iş yükünü ve sorumluluklarını artırdığı için evli erkeklerin örgüte daha yüksek düzeyde, buna karşın evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Gündoğan, 2009, s.25).

Ayrıca yukarıda açıklanan yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve eğitim durumu gibi kişisel özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşmenin yanı sıra çalışanın sağlık durumu, ailevi durumu, ekonomik durumu gibi çalışana özgü birçok değişken de örgütsel bağlılığı etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005, s.70).

## **2.6.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler iş ve çalışma hayatına ilişkin değerlerden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; örgütün yapısı, ücret, örgüt kültürü, örgütsel ödüller, yönetim stili, katılım olanakları, takım çalışması, rol belirsizliği, rol çatışması, işin niteliği, işin önemi ve liderliktir.

### **2.6.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı**

Örgütler büyüdükçe bürokratik yapı da artmaktadır. Büyük örgütlerde iyi bir yönetim ve denetim mekanizması için iyi belirlenmiş hiyerarşik bir yapı gereklidir. Herkes pozisyonundan bir takım sorumluluklar ve yetkiler alır. İşlerin nasıl yapılacağı ile ilgili kurallar bellidir. İşte örgütlerdeki bu yapı örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli örgütsel faktörlerden biridir. Kuralların yazılı olması, merkezileşme derecesi diğer departmanlara fonksiyonel biçimde bağlılık, örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedirler. Ancak çalışanlar, büyük örgütlerle kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çekmektedirler. Buna karşılık büyük örgütler, üyelerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve kişiler arası etkileşim fırsatları sağlayarak çalışanların bağlılık düzeylerini arttırabilir (Çırpan, 1999, s.64).

Ayrıca kararlara katılmanın ve yatay iletişimin teşvik edildiği bir örgüt yapısında özenli işe alma programları ile çalışanların beklentileri ve örgütün amaçları arasında denge sağlanır. Bu tarz örgütlerde çalışanlar örgüte daha çok bağlılık duyabilirler (Keleş, 2006, s.60).

### **2.6.2.2. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir (Terzi, 2000, s.24).

Örgüt kültürü işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin örgüt üyelerince paylaşılan algılarını içerir. Ayrıca kültür, çalışanların işleri ve örgütleri hakkında ne hissettiklerini ifade etmeye yardımcı olur. Örgütsel kültürün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasında görülür. Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder (Balay, 2000; 143).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt kültürü, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Örgüt kültürü olmadan örgütsel bütünlük ve örgütsel bağlılıktan bahsedilmesi pek mümkün gözükmemektedir. Örgüt kültürünün bazı özellikleri, örgütsel bağlılık yaratılmasında etkili olmaktadır. Bunlar örgüt üyelerinin iletişimlerinde kullandıkları ortak bir dil, semboller, yüksek ürün kalitesi, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi üyeler tarafından paylaşılması beklenen temel değerlerin varlığı, dış çevreye karşı oluşturulan bir imajdır (Luthans, 1992, s.550).

### **2.6.2.3. Ücret**

Çalışanların aldıkları ücret de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyebilmektedir (Gözen, 2007, s.61). Ücretler, işin çekiciliğini arttırmaktadır ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000, s.68). Ayrıca çalışanların bir örgütü seçmesinde orada istekli bir şekilde

çalışmasında kendisine verilen ücretin büyük etkisi vardır. Bazı çalışanlar için özellikle de geçim sıkıntısında olanlar için ücret; iş, çalışma arkadaşları ve yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha fazla tatmin yaratabilir (Barutçugil, 2004, s.443).

Byington ve Johnston (1991, s.3-10), yaptıkları bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürmüşlerdir. Buna göre düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar sunan işler aramaya zorlamaktadır. Bu durumda çalışan, kendini işe bağımlı hissetmemekte ve işte geçici olarak çalışmayı düşünmektedir. Bu nedenle de düşük ücretli işlerde çalışan devir oranı genellikle yüksek olmaktadır (Eren, 1993, s.271).

Çalışanlara ödemeler dolaylı ve doğrudan olacağı gibi parasal olmayan ödüllendirme şeklinde de yapılabilir. Maaş ve ücretler, ikramiye, prim ve komisyonlar doğrudan yapılan parasal ödemelerdir. İzin hakkı, sigorta ve benzerleri dolaylı parasal ücretlendirme örnekleridir. (Barutçugil, 2004, s.448). Terfi olanakları, emekli aylığı, sağlık olanakları gibi örgütteki ücret dışı maddi ödüller de örgütten ayrılma durumunda kaybedileceğinden bağlılığı arttırıcı niteliktedir (Allen ve Meyer 1990, s.710).

Ücretin adilliğinin, örgütsel bağlılık açısından ücret miktarından çok daha önemli olduğunu savunan bazı araştırmalar da vardır. Buna göre çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005, s.73).

#### **2.6.2.4. Örgütsel Ödüller**

Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemi çok büyüktür. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller de personelin bağlılık duymasında etkili olmaktadır (Keleş, 2006, s.63-64).

Ödüller, başarılı performans sergileyen bir çalışana "teşekkür" mesajını iletmenin iyi bir yoludur (Barutçugil, 2004, s.448). Gösterilen çaba sonucunda alınan ödül,

örgütün gelecekteki faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde motive edici bir araç olarak da önemli bir faktördür. Bu durum çalışanın örgüte olan bağlılığını da olumlu yönde etkileyecektir (Gündoğan, 2009, s.37).

Çalışan, örgüt tarafından verilen ödüllerin yeterli ve adil olduğuna inanırsa, örgüte daha fazla bağlılık duyacaktır. Ayrıca kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup işin cazibesini belirlemektedir. Çalışana yapılan fazla bir ödeme, genellikle daha yüksek bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Wallace, 1995, s.239'den akt. İnce ve Gül, 2005, s79). Bunların dışında yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir unsur olduğu saptanmıştır (İnce ve Gül, 2005, s.79).

#### **2.6.2.5. Yönetim Stili ve Katılım Olanakları**

Örgütsel bağlılıkta çalışanların yöneticilerle ilgili algılamaları çok önemlidir. Yenilikçi, güvenilir yöneticilerin çalışanlara bağlılık açısından olumlu etki yaptığı söylenebilir. Yönetim stili örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Eğer yönetim değerlere önem verirse verimlilik artacak yenilikçilik artacak bu da bağlılığı artıracaktır.

Yöneticilerin çalışanlara karşı davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi çok fazladır. Örneğin eğer yönetici çalışanlara kötü davranıyorsa onları aşağılıyorsa çalışanların özgüvenlerini kaybetmesine neden olacak bu da çalışanların örgütsel bağlılığının olumsuz yönde gelişmesini beraberinde getirecektir (Çakır, 2001, s.105; Keleş, 2006, s.64).

Yönetime katılma açısından bakılınca da çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde yönetime katılmanın etkisi çok fazladır. Çalışanların yönetime katıldığı örgütlerde kendisine değer verildiğini düşünecek, yaratıcılığını kullanabilecek, alınan kararlarda kendisinde söz sahibi olabilecektir. Sonuçta bu da çalışanın verimliliğini ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek bundan dolayı da örgütsel bağlılığının artması beraberinde gelecektir.

Yönetime katılmada üç temel özellikten söz edilebilir: Birincisi; bir örgütün alt yönetim kademelerinin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmalarıdır. İkincisi; katılanların, böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama sahip olmalarıdır. Üçüncüsü ise; yönetici ile çalışan arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme imkânlarına kavuşturulmasıdır (Eren, 2007, s.401).

#### **2.6.2.6. Takım Çalışması**

Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için toplanmış birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan gruptur (Keleş, 2006, s.66).

Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı düşürdüğü yönünde hiçbir araştırma sonucu bulunmamaktadır. Tam aksine, takım çalışmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı düşünülmektedir. Globalleşmeyle birlikte artan rekabet, azalan kâr ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçları örgütlerin de değişmelerine neden olmuştur. Günümüzde örgütler, giderek çeşitlenen ve baş etmek zorunda oldukları sorun ve zorlukları bireysel becerilerden ziyade, sinerjik etkilere sahip olan takım ruhu ve çalışmasıyla aşabileceklerini düşünmektedirler. Arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir (Güven, 2006, s.16; Keleş, 2006, 67).

Bir takım içerisinde kararlar ne kadar ortaklaşa alınırsa, üyelerin örgütsel bağlılığı da o derecede fazla olacaktır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak düşünülecektir. Bu durum da, örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır (Korsgaard vd., 1995, s.61).

#### **2.6.2.7. Rol Belirsizliği ve Çatışması**

Role ilişkin unsurlar; rol belirsizliği ve rol çatışmasını kapsamaktadır. Bu unsurlar örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir.

Rol çatışması, kişinin üstlendiği rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Ayrıca çalışanın yerine getirdiği görevleri sonucunda birbirleriyle çelişen roller aynı kişide toplanabilir veya çalışanın beklentileri ile örgüt politikalarının uyumsuzluğu sonucunda ortaya çıkacak çatışma rol çatışmalarına örnek gösterilebilir. Bununla birlikte rol çatışmasının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğine dair birçok araştırma mevcuttur (Cengiz, 2001, s.60-61; İnce ve Gül, 2005, s.81).

Rol belirsizliği ise, rol ile ilgili beklentilerin sınırlarının çalışana tam olarak açıklanmaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur (Gündoğan, 2009, s.38).

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının stres kaynağı olarak örgütsel bağlılıkla ilişkisinin negatif yönlü olduğu ileri sürülmektedir. Bazı araştırmalarda ise, rol belirsizliğinin duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve olumsuz etkisi varken rol çatışmasının duygusal bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Bir başka araştırmada ise devamlılık bağlılığı ile role ilişkin unsurlar arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır. (İnce ve Gül, 2005, s.82).

#### **2.6.2.8. İşin Niteliği ve Önemi**

Bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların hayatı üzerindeki etkisi olarak ifade edilen “İşin önemi” ve “işin niteliği” örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. (Sökmen, 2000, s.60).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla görev alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların görev alanları genişledikçe deneyimlerinin de artacağı ve böylece örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır. (Güçlü, 2006, s.64).

İşin gerek motive etme, gerekse iş konusuyla özdeşleşmesi, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme



yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk veren iş zenginleştirme de iş ile ilgili bir faktör olarak gündeme gelmektedir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının artırılması söz konusu olabilir (İnce ve Gül, 2005, s.71). Ayrıca iş zenginleştirme ile işin yapılma güçlüğü artarsa, çalışanların karşılaştıkları meydan okuma artar ve bu bağlılıklarını etkiler. Çalışanlar, işlerinde ne kadar meydan okuyucu işlerle karşılaşılırsa, o kadar örgütsel bağlılıkları artabilmektedir (Çırpan, 1999, s.63).

### **2.6.2.9. Yönetim ve Liderlik**

Güçlü bir örgüt oluşturabilmek için örgütün, enerjisini ekonomik ve sosyal performansa yöneltmesi ve çalışanların örgütsel bağlılığına yatırım yapması etkinliği artırabilmektedir.

Liderliğin yönetim içindeki yeri oldukça önemlidir. Çünkü yöneticilerin astlarını yönlendirmeleri ve amaçların gerçekleştirilmesindeki etkileri, onların liderlik özelliklerinin önemli ve ayrılmaz parçasıdır. Bundan dolayı yönetim üzerine çalışan birçok araştırmacı liderliği yönetimin en önemli unsuru olarak görmekte ve bu iki unsuru birbirinin içine geçmiş kavramlar olarak belirtmektedirler (Karahana, 2008, s.149).

Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir (Lundberg, 1992, s.8). Yöneticilerin kullandıkları yönetim ve liderlik tarzları, örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.72-73). Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Erol, 1998, s.74).

Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne derecede baskıcı ve kontrolcü nitelik gösterirse, çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yeni fikirler üretmeleri o derecede zorlaşacaktır. Bundan dolayı, örgütün önemli bir organını oluşturan üst yönetimin davranışlarının çalışanların bağlılığının belirleyicilerinden olduğunu söylenebilir. Bununla birlikte yöneticiler, çalışanların ve örgütün amaçları

doğrultusunda örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirmelidirler. Bazı yöneticiler, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Bu durumda, kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların ortaya çıkması ve bağlılığın gelişmesi beklenebilir. Ayrıca liderin çalışanlarla aynı dili konuşması da çalışanların örgütsel bağlılığını arttırabilir (İnce ve Gül, 2005, s.72-73).

Bunların dışında yönetimin çalışanlar üzerindeki gözetimi de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örneğin baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluk almaması için ortam oluştururlar. Bu durumda çalışan, işle ilgili zorluklarla karşılaştığında, kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin baskısına yüklemektedir. Bunun yanında arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşım içerisinde yürütülen gözetimin örgütsel bağlılığı artırdığı, satış elemanları üzerinde yapılan bir araştırmayla belirlenmiştir (Gündoğan, 2009, s.32).

#### **2.6.2.10. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktördür. Çünkü çalışanlar, kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ayrıca örgütteki kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşimin de adil olmasını ister. Bundan dolayı örgüt içinde adalet olduğuna duyulan inanç örgütsel bağlılığı artırır (Güven, 2006, s.13-14).

Örgütsel adalet iki açıdan ele alınmaktadır. Birincisi adalet dağıtımı ya da herkesin hakkını verme ikincisi ise yöntemsel adalettir. Adalet dağıtımı, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ücretin hakkaniyeti iken yöntemsel adalet ise ücret dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemin hakkaniyetidir (Güven, 2006, s.13) .

İnce ve Gül'e (2005, s.77-78) göre, örgütsel bağlılık açısından yöntemsel adalet kavramı daha fazla öneme sahiptir. Ücret ve iş tatmini örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olsalar da, bu etki dağıtımsal adalet türünde dolaylı olarak ortaya çıkmaktadır. Yani dağıtımsal adalet iş ve ücret tatmini sağlarken, yöntemsel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesini sağlamaktadır.

### **2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, örgüt dışı faktörlerdir. Bunlar profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranıdır. Burada örgüt dışı faktörlerden profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarından söz edilecektir.

#### **2.6.3.1. Profesyonellik**

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (Gündoğan, 2009, s.39).

Profesyoneller ise, "kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler" olarak tanımlanabilir (İnce ve Gül, 2005, s.84).

Uzun zamandan beri profesyonellik ve örgütsel çatışma kavramları üzerinde çalışılmaktadır. Çünkü profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık ve performansla ilişkisi bulunmaktadır. Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını yani mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını ortaya çıkarmaktadır. Mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalarla, meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık istenilen seviyelere yükseltilebilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.84-85).

### 2.6.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Çalışanın örgütte çalışmaya başladığı anda sahip olduğu diğer iş olanakları örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli örgütsel olmayan faktörlerden biridir. Eğer çalışan birden çok iş olanağına sahip ise bağlılığı düşük olacaktır. Alternatif iş imkânları daha az olan çalışanların ise örgüte bağlılığı daha fazla olmaktadır (Çakır, 2006, s.94).

Çalışanların iş arama davranışlarının ise, bağlılığı olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır (Sager ve Johnston, 1989, s.30-41). Yeni iş bulma olanaklarına rağmen örgütte kalmaya devam eden ve örgütle kimlik birliği geliştirmiş bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kişiden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir. Bu durumda eğitim durumu, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş imkânları daha fazladır ve iş beklentileri o oranda yüksektir. (İnce ve Gül, 2005, s.86). Bir araştırmaya göre MBA yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıktan altı ay sonra, başka iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılığı artmaktadır. Yüksek ücretle başladıklarında ise alternatif iş imkânı olup olmaması hiçbir şeyi değiştirmemektedir. Ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedirler (Güven, 2006, 16).

## 2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Wiener, 1982, 421-422).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000, s.83).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıda ifade edilmiştir (Balay, 2000, s.85):

### **2.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, düşük bağlılık açısından işlevsel olabilir. Çünkü düşük bağlılığı olan kişilerin yerine alınacak yeni çalışanlar örgüte yeni yetenekler getirirler. Ayrıca bu durum diğer çalışanların tutumlarının düzelmesini de sağlar (Balay, 2000, s.85).

Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Balay, 2000, s.86-87; Randall, 1987, s.461-463).

### **2.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık**

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Balay, 2000, s.88; Randall, 1987, s. 461).

Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Balay, 2000, s.89; Randall, 1987, s.464).

### **2.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Randall, 1987, s.464). Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Balay, 2000, s.90).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Balay, 2000, 91-93).

## **2.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ**

Örgütlerin temel amacı faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmek ve hedeflerini gerçekleştirebilmektir. Örgütlerin bu amaçlarını gerçekleştirmelerinde ise en önemli faktörlerden biri insandır. Örgütler için önemli olan insan faktörü deyince de karşımıza örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişki çıkmaktadır. Çünkü etkin ve verimli bir örgüt oluşturabilmek için çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve bu bağlılığa katkısı olabilecek örgüt kültürünün anlaşılması gerekmektedir.

Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren örgütlerin, değişen ve gelişen çevre şartlarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardımcı olarak, dış çevre ile uyumunu sağlamaktadır. Bununla beraber örgüt kültürü, çalışanlara ortak davranışlar kazandırıp, paylaşılan ortak değerler yaratarak, çalışanların 'neyi' 'nasıl' yapmaları gerektiği konusunda çalışanlara yol göstermekte ve içsel uyum konusunda da fayda sağlamaktadır (Alamur, 2005, s.92). Örgütsel bağlılığın oluşmasında da, örgüt kültürünün çalışanlarca anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılmasının önemli bir etkisi vardır. Paylaşılan ortak değerler, normlar çalışanların örgütsel bağlılığını geliştirip, çalışanlarda birliktelik duygusunun gelişmesini sağlamaktadır (Tiryaki, 2005, s.135).

Kültür, örgüt için başarı faktörlerinden biridir. Bu, kültürün pozitif yönünü vurgulamaya yetmektedir, ancak daha birçok işlevi de bulunmaktadır. Kültürün, bireyin örgüte bağlanmasında olumlu etkileri vardır. Örgütün kültürüne inanmış çalışanlar örgüt kültürüyle kendilerini özdeşleştireceklerdir. Örgüt kültürüyle özdeşleştirdikleri oranda da örgütsel bağlılıkları artacak ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görecektir. Bunun sonucunda da daha çok isteyerek ve yüksek performansla çalışacaklar böylece de örgütteki verimliliğin artmasına katkıda bulunacaklardır (Alamur, 2005, s.91; Tiryaki, 2005, s.135).

Birçok araştırmada örgüt kültürünün, bireylerin örgüte bağlanmasını sağlayan bir olgu olduğu ortaya çıkmış ve zayıf bir kültürle bireylerin örgüte uzun zaman bağlı kalmalarının zor olduğu görülmüştür. Çalışanların işlerine daha etkin bir şekilde bağlanmaları, örgüt kültürünü benimsemeleri ve sindirmeleriyle yakından ilişkilidir (Alamur, 2005, s.92).

Günümüzde, örgütler çalışanlarının örgüt amaçlarına hizmet eden bireylerden oluşmasına çok önem vermektedir. Çünkü örgüt amaçlarına hizmet etmeyen çalışanların oluşturduğu bir örgüt, günü kurtarma derdinden öteye gidemeyecektir. Bu yüzden örgütlerin birincil amaçlarından olan, sonsuza kadar faaliyet gösterme amacı için ilk adım, güçlü bir kültür oluşturmaktır. Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütler, örgütsel bağlılığın ne olduğu, arkasında yatan nedenleri ve nasıl geliştiğini bilerek çalışanların örgütsel bağlılığını arttırabilirler. Bu durum örgütler için çok önemlidir (Alamur, 2005, 92; Tiryaki, 2005, s.136).

Bu anlatılanlardan sonra örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği konusunda örgüt kültürü modellerine bakılabilir. Örneğin William Ouchi'nin Z Teorisi'ni geliştirdiğine daha önce değinilmişti. Bu modelde örgüt kültürü, Amerikan şirketlerinde, Japon şirketlerinde ve Amerikan ve Japon şirketlerinin belirli unsurlarının birleşimden oluşan Z tipi şirketlerde, yedi tip kültür unsuruna göre karşılaştırılmıştır. Örgüt kültürünü oluşturan bu unsurlar; İstihdam süresi, değerlendirme ve terfi, kariyer gelişimi, kontrol, karar verme, sorumluluk ve çalışanlara ilgidir. Bu unsurlardan istihdam süresi, kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Ouchi çalışmasında, tipik Amerikan işletmelerinin kısa zamanlı istihdamı tercih ettiklerini, Japon işletmelerinin ise ömür boyu istihdam tercihinde buldukları sonucuna varmıştır. Bu sonuca göre çalışanların hemen hemen hepsi kendisini güvende hissetmek için, istediği bir işte çalıştığı ve kariyer planlaması yapabileceği bir işte çalıştığını düşündüğü zaman tercihini uzun süreli istihdamdan yana kullanacaktır. Kısa süreli istihdam süresi ise çalışanlarda her an işten çıkarılma hissi yaratabileceğinden çalışanlar tarafından daha az kabul görecektir. İnsanlar bir iş seçerken göz önünde bulunduracağı hususlardan birisi de çalışacağı işletmenin kariyer gelişimi için sağlayacağı olanaklardır. Bu konuya Japon şirketleri ve Z tipi şirketler önem verirken Amerikan tipi şirketlerde ise tek bir alanda uzmanlaşma önemli bir konudur. Çalışanın önüne iyi sunulmuş bir kariyer gelişimi, çalışanın işletmeye bağlılığını ve işe olan motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir. Başka bir açıdan ise, kariyer gelişimi yeni iş imkanları da yaratabileceğinden Allen ve Meyer'in geliştirdiği örgütsel bağlılık sınıflandırmalarından devam bağlılığını azaltabilir. Değerlendirme ve terfi olanakları ise, Japon şirketlerinde ve Z tipi şirketlerde yavaştır. Çalışanların terfi etme olanakları çok uzun zamana dayalıdır. Kontrol sistemi ise Japon şirketlerinde gizli şekilde gerçekleştirilir. Amerikan şirketlerinde ise değerlendirme ve terfi çok kısa zamanlarda gerçekleşebilirken kontrol açık ve resmi yollarla gerçekleştirilir. Değerlendirme ve terfi açısından çalışanların yükselme imkânlarının kısa süreli olmasından dolayı Amerikan şirketlerinde bağlılığın fazla olacağı sonucuna varılabilir. Ancak kontrol sistemi açısından çalışanlar üzerinde baskı oluşturacağından Amerikan şirketlerinin açık kontrol sistemi, çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir. Karar verme, Japon ve Z tipi şirketlerde grup aracılığıyla yapılırken, Amerikan şirketlerinde üst yönetimden bir kişi tek başına karar alabilmektedir. İnsanların verilecek kararlara katılımlarının sağlandığı bir çalışma ortamı, çalışanların



bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlara ilgi unsuruna bakıldığında ise, Japon şirketlerinde çalışanlara ilgi sadece iş ile sınırlı kalmayıp, iş dışı hayatı da yani çalışanların aile hayatlarını da kapsamaktadır. Amerikan şirketlerinde ise bu ilgi sadece işin yapılmasıyla yani iş ile sınırlıdır. İnsanların işlerinin dışında da kendileri ile ilgilenen bir örgütte çalışmaları, istedikleri bir durumdur. Bu durum ise çalışanın bağlılık seviyesini olumlu yönde artıracaktır.

Hofstede'n örgüt kültürü modeli açısından örgütsel bağlılık değerlendirildiğinde, Hofstede birinci bölümde değinildiği gibi örgüt kültürünü beş özellik ile açıklamıştır. Bunlar; güç mesafesi özelliği, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/kollektivizm, eril ve dişil özellikler ve zaman oryantasyonudur. Bunlardan güç mesafesi açısından örgütsel bağlılık değerlendirilmeye çalışılmıştır. Buna göre güç mesafesi, toplumda ve örgütlerde gücün kişilere eşit dağılıp dağılmadığını gösteren bir özelliktir. Güç mesafesi az olan örgütlerde üstlerle iletişim kolay, merkeziyetçilik düşük, astlar da kararlara katılır, basık örgütsel yapı vardır, güç uzmanlığa ve yeteneğe bağlıdır. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde ise üstlerle iletişim zor, merkeziyetçilik fazla, astlar kararlara katılamaz, dikey örgütsel yapı mevcuttur ve güç, ilişkiler ve gücü kullanma yeteneğine bağlıdır. Hangi durumun örgütsel bağlılığı hangi yönde etkilediğine bakacak olursak, güç mesafesinin yüksek olduğu durumun çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği belirtilebilir. Çünkü güç mesafesinin yüksek olduğu bir ortamda, bireyler işlerini, bir zorunluluk olarak görecekle, böylece örgütlerinde ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde çıkara dayalı, bağlılığın çok düşük olduğu bir birliktelik göstereceklerdir. Güç mesafesinin az olduğu durumun ise çalışanların örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği belirtilebilir. Bu bağlılığın ise Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık sınıflandırmalarından, 'Duygusal Bağlılık' sınıflandırması şeklinde olacağı belirtilebilir. Çünkü güç mesafesinin az olduğu örgütlerde çalışanlar içlerinden geldiği için örgüte bağlılık davranışına yöneleceklerdir.

Peters ve Waterman'ın örgüt modeli açısından örgütsel bağlılık değerlendirildiğinde ise, Peters ve Waterman başarılı şirketleri incelemişler ve bunların bazı ortak özelliklere sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Bu ortak özellikler ise, peşin hükümlü eylemden yana olmak, müşterilerle yakın ilişki, özgür düşünce ve girişimciliği destekleme, insan faktörünü kullanarak verimliliği artırma, basit yapı

ve az kurmay, sadece en iyi bilinen işe sıkı sıkıya sarılmak, yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi ve gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanmadır. Bunlardan yalın biçim ve az kurmay açısından örgütsel bağlılık değerlendirilecek olursa, örgütlerde gerektiği kadar kurmay yapı olmalıdır. Eğer kurmay yapı gerekenden fazla sayıda kişiden oluşursa bürokratik yapının artması ve kararların yavaş alınması beraberinde gelebilmektedir. Bu nedenle örgütlerde yalın yapı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Yalın yapı ile sadece hızlı karar alınmaz ayrıca yetki göçertilmesi de beraberinde geleceği için çalışanları teşvik edici bir durum oluşacak bu da bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir. Girişimciliği destekleme açısından örgütsel bağlılık değerlendirildiğinde ise, Kararlara katılımın yüksek olduğu, çalışanların fikirlerinin alındığı, çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması için ortamın yaratıldığı katılımcı bir örgüt, başarı açısından bir adım ileridedir. Bu durum, çalışanların da motive olmasını sağlayacak, çalışanların kendilerini işlerine daha çok vermelerine ve kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak hissetmelerine yardımcı olacaktır. Bu da çalışanları örgütlerine ve çalışma arkadaşlarına daha da çok bağlanmalarını beraberinde getirecektir.

Kilmann'ın örgüt kültürü modeli örgütsel bağlılık açısından değerlendirildiğinde ise, Kilmann, kültürü bürokratik ve yenilikçi kültür olarak ikiye ayırmıştır. Bürokratik kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bütün bunların çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Çünkü bu tür örgütlerde çalışanlar kararlara katılamaz, çalışanların yaratıcılıkları desteklenmez, üstlerle astlar arasındaki iletişim güçtür. Bütün bunlar çalışanların örgüte isteyerek değil ancak zorunlu olarak bağlanmasına neden olmaktadır. Yenilikçi kültüre sahip örgütlerde ise kültür hızlı değişime ve dünyadaki değişimlere uyum sağlayıcı özelliktedir. Lider yenilikçi, risk alan ve yaratıcı bir kişidir. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Bu örgütlerde çalışanlar kararlara katılır, çalışanların yaratıcılıkları desteklenir, üstlerle astlar arasındaki iletişim kolaydır. Bu nedenler yenilikçi örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar yenilikçi örgütlerde örgüte isteyerek bağlanmaktadır. Bu nedenle bağlılığın Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık sınıflandırmalarından, 'Duygusal Bağlılık' sınıflandırması şeklinde olacağı belirtilebilir.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi daha da iyi açıklayabilmek için bu konuda yapılmış daha önceki araştırmalara bakıldığında ise, literatürde bu konuda yapılmış birçok araştırma görülmüştür. Burada bu araştırmalardan bazılarında yer vermeye çalışılacaktır.

Literatürdeki bu araştırmalardan biri Lahiry (1994, s.50-52) tarafından yapılmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarıyla incelenmiştir. Araştırmada, örgüt kültürü ise üç boyutta ele alınmıştır. Bunlardan birincisi, üyelerinin yüksek tatmin ihtiyaçlarını karşılayabilen; kazanım, cesaretlendirme, öz-gerçekleştirme ve bağlılık algılarına önem veren yapıcı kültürdür. Diğer iki kültür tipi ise, üyelerinin kendi güvenliklerini tehlikeye atmadan birbiriyle etkileşime girme inancında oldukları, onaycı, gelenekçi, bağımlı ve kaçınma hissine sahip olan pasif/defansif kültür ve üyelerinin statü ve güvenliklerini korumak için zor yoluyla hareket ettikleri; muhalefet eden, rekabetçi, mükemmeliyetçi ve güce dayalı algıya sahip olan agresif/defansif kültür olarak belirlenmişlerdir. Analizler sonucunda sadece pasif/defansif kültür tipi ile devam bağlılığı arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, örgütsel bağlılık için örgüt kültürünün gücünün yanında içeriğinin de önemli olduğunu göstermiştir şeklinde yorumlanmıştır.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırma ise Lok ve Crawford (1999, s.365-373) tarafından yapılmıştır. Araştırmada örgüt geliştirme ve örgütsel değişime ilişkin olarak, örgüt kültürü ve alt kültürler ile örgütsel bağlılık, liderlik tipleri ve iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu araştırmada örgüt kültürü, "Destekleyici", "Yenilikçi" ve "Bürokratik" kültürler şeklinde incelenmiştir. Değerlendirme sonucunda destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürlerinin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişki içinde olduğu, bürokratik örgüt kültürünün ise örgütsel bağlılık ile negatif yönlü ilişki içinde olduğu belirlenmiştir.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Chen (2004, s.432-438) ise, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tipleri açısından değerlendirmiştir. Araştırmada örgüt kültürü; bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür tipleri şeklinde ele alınmıştır. Araştırma 57 örgütte uygulanmıştır. Değerlendirme sonucunda 21 örgütte yenilikçi kültürün, 36 örgütte ise hem bürokratik hem de destekleyici örgüt

kültürünün olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bürokratik örgüt kültürünün olduğu örgütlerde örgütsel bağlılığın düşük olduğu belirlenirken, dönüşümcü liderliğin olduğu yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürlerine sahip örgütlerde ise örgütsel bağlılığın yüksek olduğu belirlenmiştir.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırma ise Alamur (2005) tarafından yapılmıştır. Bu araştırma Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada örgüt kültürü ilgili ifadeler, daha önce Berberoğlu, Besler ve Tosun (1998) tarafından, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi'nde yazılmış 'Örgüt Kültürü; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması' isimli makaleden alınmıştır. Örgütsel bağlılık ifadeleri ise duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarıyla incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre genel olarak örgütün güçlü bir kültüre sahip olduğu, örgütte gelenekçi değerlerin hâkim olduğu ve örgütte geçmişe ait hikâyelerin anlatıldığı sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılık açısından araştırma sonuçlarına bakıldığında ise duygusal bağlılığın yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Örgüt kültürünün güçlü olarak bulunması ve duygusal bağlılığın yüksek düzeyde çıkması örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi olduğunu göstermektedir yorumu yapılmıştır.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Tiryaki (2005) ise, Kütahya Belediyesi'nde uyguladığı anket yöntemi ile değerlendirmeye çalışmıştır. Araştırmada ayrıca demografik özelliklerin örgütsel bağlılığa etkisi olup olmadığı da değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışmada örgüt kültürü boyutu Richard Pascale'ın dört boyutlu örgüt kültürü ölçeğinden dördüncü boyutu olan çalışanların örgütün ortak değerlerini benimsemelerine yönelik sorulardan alınmıştır. Örgütsel bağlılık boyutu ise Porter ve diğerlerinin (1974) geliştirdiği örgüte bağlılık anketinden alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların cinsiyetleri ile duygusal bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ve bunun anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların yaşları, medeni durumları ve eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki değerlendirme sonucunda ise ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca durumsal kültür faktörleri, görevsel kültür faktörleri ve işletmeden ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Duygusal bağlılığı

etkileyen en açıklayıcı değişkenin de durumsal kültür faktörleri olduğu belirlenmiştir.

Sarıkamış (2006) ise örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine olan etkisini araştırmıştır. Araştırma özel sektörde anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda Örgütün vizyonu, misyonu ve değerlerinin personelle yeterli seviyede paylaşılmamasından, çalışanların kendilerinden neler beklenildiğini yeterli seviyede bilmemesinden, örgütte ödül-ceza ve performans değerlendirme sistemi konusunda uzlaşma sağlanamamasından ve personelin davranışlarını yönlendirmede yazılı kural ve yönetmeliklere ihtiyaç duyulmasından dolayı araştırmanın yapıldığı örgütte güçlü bir örgüt kültürünün olmadığı, Aynı bölümde çalışanlar arasında iletişim sorunu yaşanmadığı ancak örgütün vizyonu, misyonu ve değerlerinin personelle yeterince paylaşılmadığından, örgüt içinde bölümler ve bölgeler arasında etkin iletişim kurulamadığı sonuç olarak da güçlü bir iletişim sistemi ve güçlü bir örgüt kültürü olmaması nedeniyle örgütsel bağlılığın ve iş tatminin düşük bir düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırma ise Boon ve Arumugam (2006, s.99-115) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada, Örgüt kültürü; iletişim, eğitim ve gelişim, ödül ve tanınma ile takım çalışması olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık ise, Mowday ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen Örgütsel bağlılık Anketi ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün iletişim, eğitim ve gelişim, ödül ve tanınma ile takım çalışması boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca en güçlü ilişki de, örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında belirlenmiştir.

Bir başka araştırmada ise Erdem (2007, s.63-79), örgütleri açık sistem yaklaşımı çerçevesinde değerlendirmiş ve örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, iç odaklılık - dış odaklılık ve esneklik ile dinamizm - durağanlık ile kontrol boyutlarını içeren Cameron ve Quinn'in "Rekabetçi Değerler Modeli" çerçevesinde ifade edilen örgüt kültürü ile ilgili ifadeler dört boyutta ele alınmıştır. Bunlar örgüt türü, örgüt çalışanlarını bir arada tutan bağ, liderlik ve

örgütün stratejik vurgularıdır. Dört boyuttaki her bir ifade dört örgüt kültürü tipi olan klan, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar kültürleri ile ilgilidir. Araştırmada örgütsel bağlılık boyutu için ise Porter ve arkadaşları (1974) tarafından geliştirilmiş ifadeler kullanılmıştır. Ankette örgütsel bağlılık tek boyutta ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, tüm hastanelerde hiyerarşi kültürünün yüksek olduğu, bunu pazar kültürünün takip ettiği belirlenmiştir. Genel örgütsel bağlılık düzeyi ise, orta düzeyde saptanmıştır. Ayrıca üniversite ve devlet hastanelerinde hiyerarşi kültürü, özel sağlık kuruluşlarına oranla daha hâkim olduğu belirlenmiştir. Klan kültürü genel olarak özel hastanelerde, daha çok öne çıktığı saptanmıştır. Adhokrasi kültürü ise diğer hastanelere oranla en çok özel sağlık kuruluşlarında kendini gösterdiği bulunmuştur. Örgütsel bağlılık açısından bakıldığında ise klan kültürünün örgütsel bağlılığı açıklayan en önemli değişken olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırma ise Singh'e (2007, s.29-37) aittir. Bu araştırma, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ile ilişkisine ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı tahmin edebilmesine yöneliktir. Araştırmada örgüt kültürü; örgüt amaçları, örgüt yapısı, liderlik tipi, örgütsel ilişkiler, örgütsel ödüller ve yardımcı yöntemler boyutlarıyla belirlenmiştir. Araştırmada örgütsel bağlılık ise örgütsel özdeşleşme, örgütsel katılım ve örgütsel vefa olarak ifade edilmiştir. Araştırmada; örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık boyutları açısından ise, amaç ve yardımcı yöntemlerin, örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği, örgütsel ilişkilerin örgüte katılımı etkilediği ve amaç ve ödüllerin de, örgütsel vefayı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırma ise Çavuş ve Gürdoğan (2008, s.18-34), tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, beş yıldızlı bir otel işletmesinde gerçekleştirilen anket tekniği kullanılarak yapılan bir çalışma ile belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Örgüt kültürü ise; sosyalleşme/örgütsel yapı, semboller/katılım/ödül, hoşgörü/adalet/personel seçimi, tarihsel geçmiş/iletişim ve tören/toplantı olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda da örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün

sosyalleşme/örgütsel yapı, semboller/katılım/ödül, hoşgörü/adalet/personel seçimi boyutlan arasında pozitif ancak zayıf bir ilişki bulunduğu, tarihsel geçmiş/iletişim ve tören/toplantı boyutlan ile ise arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile ilgili her bir ifadeye verilen yanıtların ortalamalarına göre de otel çalışanlarının çalıştıkları örgüte yönelik bağlılık biçimlerinin olumlu yönde, ancak bağlılık düzeyinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra, çalışanların normatif bağlılık düzeyinin duygusal ve devam bağlılığına kıyasla daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Bu durumdan dolayı araştırmada çalışanların örgüte olan bağlılıklarının daha çok dışsal faktörlere bağlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırma da Kaya (2008, s.119-143) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada Kaya, kamu ve özel sektör kuruluşlarının kurum kültürlerini analiz ederek, kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini ve kamu kurumunda çalışanlar ile özel sektörde çalışanlar arasında örgütsel bağlılık açısından ayırım olup olmadığını incelemiştir. Araştırma 45 kamu kuruluşu ile 112 özel sektör kuruluşu üzerinde anket tekniği kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada örgüt kültürü; klan eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonizm eğilimi, açıklık eğilimi, otorite eğilimi, bürokrasi eğilimi, sonuç eğilimi, informellik eğilimi ve itaat eğilimi boyutlarından oluşurken örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık açısından değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, özel sektör kuruluşları ile kamu sektörü kuruluşlarının örgüt kültürlerinin farklı olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak, özel sektör kuruluşlarının, kamu sektörü kuruluşlarına göre daha çok gelişme eğilimli, daha profesyonel ancak daha az bürokratik eğilimli olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık boyutunda ise, özel sektör çalışanları, kamu kuruluşlarındaki çalışanlara oranla çalıştıkları yerin çalışmak için en ideal yer olduğuna daha çok vurgu yapmışlardır. Kamu kuruluşlarındaki çalışanlar ise, özel sektörde çalışanlara oranla, kurumun değer ve politikalarını benimsemenin daha zor olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca özel sektör çalışanları, kamu sektöründe çalışanlara göre kariyerini çalıştığı kurumda geçirmekten daha mutlu olacaklarını belirtmişlerdir. Genel anlamda özel sektör çalışanlarının, kamu sektörü çalışanlarına oranla daha yüksek duygusal bağlılığa sahip olduğu sonucuna varılmış ve güçlü örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin birliktelik ve örgütsel bağlılığını artırarak, performans artışını beraberinde getireceği belirtilmiştir.

Sonuç olarak günümüz şartlarında örgütlere rekabet avantajı yaratacak en önemli faktörlerden biri örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın yaratılmasında da örgüt kültürünün katkısı görmezden gelinemez. Örgüt kültürü, çalışanların amaçları ile örgüt hedefleri arasında bir bağ kurarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Yani örgüt üyeleri arasında aitlik duygusunun oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bunun sonucunda da işgücü devrinin yüksek olması veya verimsizlik gibi istenmeyen durumların ortaya çıkmasının engellenmesi veya azalması sağlanmaktadır.



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **UŞAK BELEDİYESİ'NDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Araştırmanın temel problemi, örgüt kültürünün ve örgüt kültürü faktörlerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık faktörleri üzerinde etkisi var mıdır? Sorusunu araştırmaktır. Yapılan araştırmada bu problem incelenmeye çalışılmıştır.

#### **3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu çalışmada, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi olup olmadığı ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi varsa bu etkinin hangi yönlü olduğu ve ne derece olduğu belirlenmeye çalışılmıştır; Ayrıca Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin etkileşimi de belirlenmeye çalışılmıştır.

#### **3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Hızlı değişimin yaşandığı günümüzde örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmeleri, yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve gelişmeleri için örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarına önem vermeleri gerektiği düşünülmektedir. Çünkü örgütlere, diğer örgütler karşısında rekabet avantajı yaratacak en önemli faktör olarak “çalışanları” kabul edilmektedir. Bunun sebebi olarak da teknolojilerin, ürünlerin ve buna benzer faktörlerin artık kolayca taklit edilebileceği ancak insan unsurunun taklit edilemeyeceği görüşü gösterilmektedir. Bundan dolayı ilk olarak örgüt kültürü değerlendirilmelidir. Örgüt kültürü, örgütlere yol gösteren bir unsurdur. Ayrıca örgütler için önemli faktörleri belirleyerek örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemektedir. Bunun neticesinde de örgüt üyelerinin, örgüte bağlanıp bağlanmamasına neden olan en önemli faktörlerden biri olmaktadır. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların işlerine daha fazla motive olmalarına, işe devamsızlık oranının

azalmasına yani çalışanların işlerini isteyerek severek yapmalarına sebep olmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki olması demek, örgütlerin daha fazla başarı elde etmeleri, yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve sürekli gelişmeleri demektir. Yani örgütlerin gelecek yönelimli hedeflerini, politikalarını ve stratejilerini gerçekleştirmelerinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişkinin önemli etkisinin olabileceği dikkate alınmalıdır. Araştırmanın önemi bu olumlu ilişkiyi belirlemeye çalışmaktır. Araştırma yapılan örgüt açısından önemi ise, bu olumlu ilişkinin olup olmadığını belirlemeye yöneliktir.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada temel alınan hipotez:

- H1 Örgüt Kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır

Araştırmadaki alt hipotezler:

- H1a Örgütte çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H1b Örgütte çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H1c Örgütte çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H1d Örgütte çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H1e Örgütte çalışanların kadroları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H1f Örgütte çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H1g Örgütte çalışanların aylık gelirleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H1h Örgüt kültürü faktörleri ile örgüte karşı duyulan devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırmanın uygulama kısmı Uşak Belediyesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bir kamu kuruluşunda bu araştırmanın yapılmasının nedeni daha önce yapılmış örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmaların genel olarak özel sektör üzerinde yapılmış olmasıdır. Ayrıca örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kamu sektöründe inceleyen araştırmalar da daha çok bu konuyu okullarda ve hastanelerde incelemişlerdir. Belediyeler üzerinde ise bu konuyu inceleyen çok az araştırma bulunmaktadır. Bu nedenlerden dolayı bu çalışma Uşak Belediyesi'nde gerçekleştirilmiştir.

Günümüzde örgütlere rekabet avantajı yaratan ve örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmelerinde büyük bir paya sahip olarak insan unsuru kabul edilmektedir. Bu nedenle örgütler çalışanlarını ellerinde tutmak istemektedirler. Bu da karşımıza örgütsel bağlılık kavramının çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşturulmasında ve devamının yaratılmasında da örgüt kültürünün önemi gündeme gelmektedir. Yapılan araştırma, anket uygulanan örgütte örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığını belirlemek amacıyla kapsamaktadır. Araştırma kapsamı, anket uygulanan örgütteki örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkilerini değerlendirme açısından yeterli görülmektedir.

### 3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma aşağıdaki sınırlılıklar kapsamında gerçekleştirilmiştir:

- Uşak Belediyesinde örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemek için yapılan araştırma, araştırmanın yapıldığı süre içinde görev yapan personel ile sınırlıdır.
- Toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği anket tekniğinin özellikleri ile ankete kişilerin verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
- Uşak Belediyesi'ndeki örgüt kültürünün çalışanların örgüte bağlılığa etkisi ile ilgili elde edilen bulgular çalışanların araştırmanın yapıldığı zamanki algı ve görüşleriyle sınırlıdır.

- Sosyal bilimler araştırmalarına özgü olan genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir.

### **3.7. ARAşTIRMANIN TEMEL VARSAYIMLARI**

Araştırmada temel alınan varsayımlar şunlardır;

- Uşak Belediyesi'nin mevcut bir örgüt kültürü vardır.
- Araştırma kapsamı ve anket soruları Uşak Belediyesi'nin örgüt kültürünü ve örgütsel bağlılığını irdeleme açısından yeterlidir.
- Araştırma yöntemi konuya ve amacına uygundur.
- Anket sorularına alınan yanıtlar, ankete katılanların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

### **3.8. ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ VE ARAşTIRMA SORULARININ OLUşTURULMASI**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu; literatür taraması ve daha önce kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ilgili ölçeklerden elde edilen bilgilerden yola çıkarak tasarlanmıştır. Anket 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır ve üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm örgütün tanınması, çalışanlar açısından örgütün algılanma düzeyi, çalışma ortamı ve örgüt içi ilişkileri değerlendirmek amacıyla örgüt kültürüyle ilgili sorulardan, üçüncü bölüm ise, örgütsel bağlılık ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Ankette örgüt kültürü ile ilgili 20 ifade vardır. Bu ifadeler şimşek (2003)'in, "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki: Eskişehir İli Örneği" isimli doktora tezinden; Altunay (1999)' in, "Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Falez Otel'de Örgüt Kültürü Araştırması" isimli yüksek lisans tezinden ve Boylu ve Sökmen (2006)'in "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama" isimli bir araştırmadan elde edilmiştir. Örgüt Kültürü beş alt faktörden oluşmaktadır. Bu faktörlerden sosyalleşme/örgütsel yapı faktörü 1,2,3,4,5 ve 20. sorulardan, semboller/katılım/ödül faktörü 6,7,8,9 ve 19. sorulardan,

hoşgörü/adalet/personel seçimi faktörü 10,11 ve 12. sorulardan, tarihsel geçmiş/iletişim faktörü 13,14,15 ve 16. sorulardan ve tören/toplantı faktörü 17 ve 18. sorulardan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılıkta ise 5'i devam bağlılığı, 5'i normatif bağlılığı ve 5'i de duygusal bağlılığı ölçmeye yönelik 15 ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler, örgütsel bağlılığı belirlemek amacıyla Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilen ve Topaloğlu ve Sökmen'nin (2001) Türkçeye uyarlayarak yaptıkları bir çalışmadan; ayrıca Çavuş ve Gürdoğan'ın 2008 yılında yaptıkları "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Bir Araştırma" adlı çalışmada da kullanılmış olan ölçekten elde edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt faktörlerinden olan duygusal bağlılık 1,2,3,4 ve 5. sorulardan, devam bağlılığı 6,7,8,9 ve 10. sorulardan ve normatif bağlılık ise, 11,12,13,14 ve 15. sorulardan oluşmaktadır (Anket Ek'te gösterilmiştir).

Anket formu oluşturulduktan sonra Uşak Belediyesi'nde uygulanması için gerekli izinlerin alınması amacıyla Uşak Belediye Başkanlığı'na dilekçe ile başvuruda bulunulmuş ve gerekli izinler alınmıştır. Gerekli izinler alındıktan sonra anket sorularının anlaşılır olup olmadığının ölçülmesi ve anket sorularına son şeklinin verilmesi amacıyla ilk olarak Uşak Belediyesinde 20 kişiyle pilot bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmadan sonra anketlere son şekli verilmiş ve kurum personeline anketler tek tek elden dağıtılmış ve anket hakkında kısaca bilgi verilmiştir.

Araştırmada örneklem olarak seçilen Uşak Belediyesi personeline pozisyon veya birim ayrımı yapılmaksızın toplam 156 adet anket uygulanmıştır. Anketler elden verilmiştir. Ayrıca anketör kullanılmamıştır. Çünkü verilen anketlerin hepsinin değerlendirmeye alınabilmesi için tüm soruların eksiksiz yanıtlanması gerektiğinden anketlerin cevaplanması bizzat gözetimimde yapılmıştır. Böylece anketlerin yanıtlanması sırasında bir eksiklik olduğunda anında müdahale edilerek tüm anketler değerlendirme kapsamına alınacak şekilde yanıtlandırılmıştır. Sonuçta dağıtılan 156 adet anketin hepsi değerlendirilmeye alınmıştır. Bunun sonucunda elde edilen anket verileri "SPSS 17,0 For Windows" paket programında analiz edilerek elde edilen bulguların bilimsel açıdan sağlıklı bir şekilde yorumlanması ve etkin sonuçlar elde edilmesi amaçlanmıştır.

### 3.9. UŞAK BELEDİYESİNİN TANITIMI

Uşak Belediyesi, 9 Temmuz 1953 tarihinde 6129 sayılı Kanunun kabul edilmesi ve 15 Temmuz 1953 tarihinde 8458 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Uşak'ın il statüsüne kavuşması sonucunda faaliyetlerine başlamıştır.

13 Temmuz 2005 tarihinde 25874 sayılı resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5393 sayılı Belediye Kanunu'na göre; Uşak belediyesinin görev ve sorumlulukları 14. madde kapsamında belirlenmiştir. Yetki ve imtiyazları ise 15. madde de düzenlenmiştir. Uşak Belediyesi'nin görev ve sorumlulukları 14. Madde kapsamında aşağıda açıklanmıştır.

MADDE 14. — Belediye, mahallî müşterek nitelikte olmak şartıyla;

- a) İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 50.000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar.
- b) Okul öncesi eğitim kurumları açabilir; Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. Gerektiğinde, öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir. Belediye, kanunlarla başka bir kamu kurum ve kuruluşuna verilmeyen mahallî müşterek nitelikteki diğer görev ve hizmetleri de yapar veya yaptırır. Hizmetlerin

yerine getirilmesinde öncelik sırası, belediyenin malî durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenir. Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda özürlü, yaşlı, düşkün ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır. Belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanı belediye sınırlarını kapsar. Belediye meclisinin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmetleri götürülebilir. 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu hükümleri saklıdır (www.usak.bel.tr, 2010).

Uşak Belediyesi birimleri ise, özel kalem müdürlüğü, park ve bahçeler müdürlüğü, işletme müdürlüğü, kültür ve sosyal işler müdürlüğü, yazı işleri müdürlüğü, destek hizmetler müdürlüğü, imar ve şehircilik müdürlüğü, temizlik işleri müdürlüğü, itfaiye müdürlüğü, zabıta müdürlüğü, hukuk işleri müdürlüğü, veteriner işleri müdürlüğü, mezarlıklar müdürlüğü, insan kaynakları ve eğitim müdürlüğü, hal müdürlüğü, mali hizmetler müdürlüğü, su ve kanalizasyon işleri müdürlüğü ve çevre koruma ve kontrol müdürlüğüdür. Bu birimlere bağlı olarak 30.09.2009 tarihi itibari ile Uşak Belediyesi'nde çalışmakta olan memur, işçi ve sözleşmeli personel sayısı toplamda 501 kişidir. Bunlardan 125 kişi memur, 20 kişi sözleşmeli personel ve 356 kişi işçi olarak görev yapmaktadır (www.usak.bel.tr, 2010).

Belediyeler 10.12.2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. Maddesi gereğince kamu idareleri kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluştururlar ve stratejik planlarını hazırlarlar. Uşak Belediyesi de bu nedenle misyonunu, vizyonunu ve stratejik planını belirlemiştir. Bunları kısaca şöyle açıklayabiliriz (www.usak.bel.tr, 2010).

### **3.9.1. Uşak Belediyesi'nin Misyonu**

Uşak Belediyesinin Misyonu; belde halkının rahat, huzur ve güven ortamı içerisinde yaşamalarını sağlamak amacıyla, kanunların verdiği görevler çerçevesinde, T. C. Devleti ve Hükümet politikaları ışığında, yaşanılabilir bir çevre ortamı içerisinde, halkının mahalli müşterek nitelik taşıyan barınma, dinlenme, eğlenme, seyahat, ticaret, eğitim ve kültür ihtiyaçlarını dikkate alarak, Uşak İlinin gelişme trendini ve

belde halkının yaşam kalitesini yükseltmek üzere, en iyi belediyeçilik hizmetini sunmaktır (www.usak.bel.tr, 2010).

### **3.9.2. Uşak Belediyesi'nin Vizyonu**

Uşak Belediyesinin Vizyonu; kentsel altyapısını tamamlamış, sosyal belediyeçilik kavramı yerleşmiş, yaşanılabilir çevre yönetimini oluşturmuş, iletişim, bilişim ve yönetimde simge haline gelmiş, karar alma ve uygulamada uyumlu ve koordineli; şeffaf, katılımcı, hukukun üstünlüğü ilkesine sıkı sıkıya bağlı, verimli, yerinde ve yerinden yöneten, Karun'un hazinelerine sahip, güçlü, öncü ve örnek bir Büyükşehir olmaktır (www.usak.bel.tr, 2010).

### **3.9.3. Uşak Belediyesi'nin Stratejik Planı**

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu durum ile ulaşmayı istediği durum arasındaki yolu açıklamaktadır; Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı sağlayacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir; Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder. Stratejik plan 5 yıllık dönem için bir kez yapılarak Belediye Meclisince kabul edildikten sonra İçişleri Bakanlığına sunulur. Belediyeler bütçesini ve performans programlarını, stratejik planda belirlenen amaç, hedef ve faaliyetlere dayalı olarak yapmaktadırlar. Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plân yapılması zorunlu değildir. Stratejik plân ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

Uşak Belediyesi'nin örgüt kültürü açısından önemli olacağı düşünüldüğünden ve diğer müdürlüklerinin hepsinin tek tek stratejik planlarının incelenmesinin çok zor olacağından sadece Uşak Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'nün stratejik planına burada yer verilmeye çalışılmıştır.

Uşak Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü; personelin eğitim, bilgi ve beceri düzeylerinin daha da yükseltilmesine ihtiyaç duyulduğuna inanmaktadır. Bu



nedenle belediye idari yapısının ve personelinin norm kadro esaslarına uygun hale getirilerek, eğitilmiş, deneyimli, konusunda uzman yeterli personel yetiştirmek, yetişmiş personeli vasıflarına uygun birimlerde görevlendirmek ve hizmet verimliliğini maksimum seviyelere çıkarmak, toplam kalite yönetimine geçmek, belediye teşkilat yönetmeliğini ve birimlere ait çalışma yönergelerini hazırlamak, belediye personelinin eğitilmiş, deneyimli ve konusunda uzman hale getirilmesi için her yıl yılda en az üçer kez olmak üzere, 10 saat/personel hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenerek, personelin tamamının katılımını sağlamak, belediye personelinin iş ve hizmet kalitesini yükseltmek için her yıl yılda en az üçer kez olmak üzere, kurum içi – kurum dışı, yurt içi – yurt dışı, bilgisayar, operatör, itfaiye yangın eğitimi, sivil savunma, arama kurtarma, ilkyardım, yabancı dil vb. kurslar düzenlenerek, personelin idari, teknik statü ve pozisyonuna göre katılımını sağlamak, belediye personelinin iş ve hizmet performansını arttırmak için gerekli motivasyon çalışmalarına esas olmak üzere, her yıl en az ikişer kez gezi ve etkinlik düzenlemek Uşak Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğünün stratejik planını oluşturmaktadır (www.usak.bel.tr, 2010).

### 3.10. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 3.10.1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada uygulanan anket formunda örgüt içindeki ankete katılan çalışanların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik 7 adet demografik özellik sorusu bulunmaktadır. Bunlar cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışanın kurumdaki kadrosu, çalışma süresi ve aylık geliri ile ilgili sorulardır. Anket uygulamasına katılan Uşak Belediyesi personelinin demografik özelliklerinin frekans dağılımları Tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1. Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları**

<b>Cinsiyet</b>	Frekans	Yüzde	<b>Yaş Grupları</b>	Frekans	Yüzde
Bay	127	81,4	18-25 yas arası	8	5,1
Bayan	29	18,6	26-35 yas arası	53	34,0
Toplam	156	100,0	36-45 yas arası	73	46,8
			46 ve üstü	22	14,1
			Toplam	156	100,0
<b>Medeni Durum</b>	Frekans	Yüzde	<b>Eğitim Durumu</b>	Frekans	Yüzde
Bekâr	26	16,7	İlköğretim	19	12,2
Evli	130	83,3	Lise	65	41,7
Toplam	156	100,0	Üniversite	68	43,6
			Lisansüstü	4	2,6
			Toplam	156	100,0
<b>Kadro</b>	Frekans	Yüzde	<b>Çalışma Süresi</b>	Frekans	Yüzde
Kadrolu Memur	57	36,5	1 yıldan az	17	10,9
Sözleşmeli Memur	12	7,7	1-5 yıl arası	33	21,2
Kadrolu İşçi	74	47,4	6-10 yıl arası	12	7,7
Sözleşmeli İşçi	13	8,3	11-15 yıl arası	58	37,2
Toplam	156	100,0	16 yıl ve üstü	36	23,1
			Toplam	156	100,0
<b>Aylık Gelir</b>	Frekans	Yüzde			
499 TL'den az	2	1,3			
500-999 TL arası	6	3,8			
1000-1499 TL arası	124	79,5			
1500-1999 TL arası	24	15,4			
Toplam	156	100,0			

Tablo 3.1.'e baktığımızda araştırmaya katılan Uşak Belediyesi personelinin cinsiyetleri bakımından dağılımını %81,4'lük büyük bir kısmı erkekler oluştururken,

%18,6'lık kısmı ise bayanlar oluşturmaktadır. Bu oranlardan ankete katılanların çoğunun bay olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan Uşak Belediyesi personeline yaş grupları açısından bakıldığında ise çalışanların %46,8'inin 36-45 yaş grubunu oluşturduğunu, %34'ünün 26-35 yaş grubunu oluşturduğunu, %14,1'nin 46-üstü yaş grubunu oluşturduğunu ve %5,1'nin ise 18-25 yaş grubunu oluşturduğunu görmekteyiz. Bu sonuçlardan ankete katılan Uşak Belediyesi çalışanlarının genel olarak orta yaş grubu kişilerden oluştuğunu söyleyebiliriz.

Ankete katılan çalışanların medeni durumlarına bakıldığında %83,3 evli, %16,7'si ise bekâr durumdadır. Bu da ankete katılan çalışanların çoğunluğunun evli olduğunu göstermektedir.

Ankete katılan Uşak Belediyesi personelinin eğitim durumlarına bakıldığında üniversite mezunlarının %43,6 ile en yüksek oranı oluşturduğu görülmektedir. Bunu %41,7 ile lise mezunları, %12,2 ile ilköğretim mezunları ve %2,6 ile yüksek lisans mezunları takip etmektedir. Tablo 3.1.'de gösterilen bu oranlar ankete katılan Uşak Belediyesi çalışanlarının eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Son yıllarda belediyeçilik açısından eğitim seviyesi yüksek personele sahip olmak belediyelerin insan kaynakları stratejileri haline gelmiş durumdadır. Bu oranlardan hareketle, Uşak Belediyesinin de bu stratejiyi benimseyen, gelecek yönelimli ve eğitime açık bir vizyona sahip bir kurum olduğu söylenebilir.

Ankete katılanların kurumdaki kadrolarına bakıldığında araştırmaya katılan Uşak Belediyesi çalışanlarının kadroları %47,4 ile kadrolu işçi, %36,5 ile kadrolu memur, %8,3 ile sözleşmeli işçi ve %7,7 ile sözleşmeli memurdur.

Ankete katılanların kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında, %37,2'lik kısmın 11-15 yıl arası, %23,1'lik kısmın 16 yıl ve üstünde bir süre, %21,2'lik kısmın 1-5 yıl arası, %10,9'luk kısmın 1 yıldan daha az bir süre ve %7,7'lik kısmın ise 6-10 yıl arasında Uşak Belediyesi'nde görev yaptıkları görülmektedir. Elde edilen bu

oranlardan personelin %60,3'lük kısmının 11 yıl ve üstünde bir süre kurumda görev yaptığı anlaşılmaktadır.

Ankete katılanların aylık gelirlerine bakıldığında kurum personelinin %79,5 ile aylık gelirlerinin 1000-1499 TL arasında olduğu anlaşılmaktadır. Bundan dolayı çalışanların arasında aylık gelir açısından çok fazla bir fark olmadığı belirtilebilir.

### 3.10.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Sorularına İlişkin Bulgular

#### 3.10.2.1. Örgüt Kültürü Soruları Bulguları

Ankette uygulanan örgüt kültürü sorularına ilişkin verilen cevapların ortalamaları ve seçeneklerdeki yüzdeleri aşağıdaki Tablo 3.2.'de verilmiştir.

**Tablo 3.2. Örgüt Kültürü Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımları**

Örgüt Kültürü Soruları	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
1.Bu kurumda, görüşümü açıkladığımda iş arkadaşlarım beni dinler ve bana katkıda bulunurlar.	11 %7,1	13 %8,3	20 %12,8	78 %50	34 %21,8	3,71	1,11
2.Kurumumuzda çalışanlar, kurumun kurallarını çiğnemezler.	11 %7,1	28 %17,9	24 %15,4	68 %43,6	25 %16	3,44	1,16
3.Kurumumuzda, yeni alınan personeli işe alıştırmak ve kurumun kurallarını personele öğretmek amacıyla personel eğitimleri düzenlenir.	15 %9,6	26 %16,7	28 %17,9	61 %39,1	26 %16,7	3,37	1,21
4.Yöneticilerimiz kurum ile ilgili yeni fikirleri ve bilgileri bizimle paylaşır.	19 %12,2	28 %17,9	34 %21,8	51 %32,7	24 %15,4	3,21	1,25
5.Kurumumuz, değişikliklere uyum sağlayabilecek yapıya sahiptir.	12 %7,7	14 %9	24 %15,4	86 %55,1	20 %12,8	3,56	1,07

6.Kurumumuzda kabul edilen değer yargıları ve kurallar, her fırsatta yazışma ve konuşmalarla bize bildirilir.	11 %7,1	16 %10,3	28 %17,9	71 %45,5	30 %19,2	3,60	1,12
7.Kurumumuzda yöneticiler personelin uzman olduğu alanla ilgili konularda onlara danışılır.	16 %10,3	26 %16,7	29 %18,6	58 %37,2	27 %17,3	3,35	1,23
8.Aldığım bir görevi başardığımda, çalışma arkadaşlarım tarafından açıkça tebrik edilirim.	19 %12,2	33 %21,2	33 %21,2	53 %34	18 %11,5	3,12	1,22
9.Aldığımız görevleri başardığımızda yöneticilerimiz tarafından ödüllendiriliriz.	42 %26,9	57 %36,5	27 %17,3	22 %14,1	8 %5,1	2,34	1,16
10.Yöneticilerimiz, çalışanların görevleri sırasında yaptığı hatalara karşı hoşgörülü davranırlar.	12 %7,7	29 %18,6	32 %20,5	68 %43,6	15 %9,6	3,29	1,11
11.Yöneticilerimiz, çalışanlar arasında ayırım yapmaz ve çalışanlarına adil davranırlar.	29 %18,6	36 %23,1	30 %19,2	43 %27,6	18 %11,5	2,90	1,30
12.Kurumumuz, yeni personel alırken kişinin mesleki bilgisinin yanında insan ilişkileri konusunda başarılı olup olmadığına da bakar.	25 %16	38 %24,4	37 %23,7	46 %29,5	10 %6,4	2,86	1,19
13.Kurumumuzda, geçmişte çalışanların başarıları örnek olarak anlatılır.	11 %7,1	41 %26,3	34 %21,8	53 %34	17 %10,9	3,15	1,14
14.Kurumumuzda, iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve onlarla iletişim kurmak kolaydır.	14 %9	15 %9,6	18 %11,5	75 %48,1	34 %21,8	3,64	1,18
15.Çalışma arkadaşlarımdan biriyle bir sorunun olduğunda, bunu o kişi ile rahatça konuşabilirim.	8 %5,1	14 %9	20 %12,8	83 %53,2	31 %19,9	3,74	1,04
16.Yöneticilerimizle bir problemimiz olduğunda problemimizi onlarla rahatlıkla konuşabiliriz.	14 %9	24 %15,4	32 %20,5	59 %37,8	27 %17,3	3,39	1,20
17.Kurumumuzda bütün çalışanların katıldığı	17 %10,9	45 %28,8	19 %12,2	62 %39,7	13 %8,3	3,06	1,20

kutlamalar ve törenler yapılır.							
18.Kurumumuzda yapılan tören ve toplantılara yöneticilerimiz de katılır.	11 %7,1	21 %13,5	23 %14,7	77 %49,4	24 %15,4	3,53	1,12
19.Kurumumuzda belirli bir giyim tarzı vardır.	7 %4,5	22 %14,1	22 %14,1	67 %42,9	38 %24,4	3,69	1,12
20.İşe yeni başlayanlar, kuruma çok çabuk uyum sağlar.	6 %3,8	27 %17,3	38 %24,4	68 %43,6	17 %10,9	3,40	1,02

Ankette yer alan örgüt kültürü sorularının birinci sorusu sosyalleşme ile ilgilidir. Uşak belediyesi çalışanları bu soruya verdikleri yanıtlarda %50 ile “katılıyorum” ve %21,8 ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sorunun ortalaması 3,71 ve standart sapması 1,11 olarak belirlenmiştir. Yani ankete katılanların birbirlerini dinledikleri ve birbirlerine katkıda bulduklarına katıldıkları sonucu çıkmıştır. Bu da ankete katılan Uşak Belediyesi çalışanlarının sosyalleşme oranlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu konu açısından Uşak Belediyesi’nde güçlü bir örgüt kültürü olduğu söylenebilir.

İkinci soruda ise, ankete katılan çalışanların %43,6’sı “katılıyorum” ve %16’sı “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarını vermişlerdir. Buna karşın %17,9’u “katılmıyorum” ve %7,1’i “kesinlikle katılmıyorum” yanıtlarını vermişlerdir. Bu sorunun ortalaması 3,44 ve standart sapması 1,16 olarak bulunmuştur. Bu da ankete katılan çalışanların kurumun kurallarına uyduğunu bize göstermektedir. Ayrıca bu durum kurumdaki resmi yapının dikkate alındığının, kurallara önem verildiğinin ve hiyerarşinin işlediğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Ankette yer alan üçüncü soruda ise, ankete katılan çalışanlar %39,1 “katılıyorum” ve %16,7 “kesinlikle katılıyorum” cevaplarını vermişlerdir. Ankete katılanların sadece %26,3’ü bu soruya katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sorunun ortalaması 3,37 olarak standart sapması ise 1,21 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar da bize Uşak Belediyesi’nin stratejik planlamasında da önem verilen sosyalleşmenin boyutlarından biri olan personel eğitimlerinin kurumda uygulandığını bize göstermektedir.

Dördüncü soruda ise, 3,21 ortalama, 1,25 standart sapma, %32,7 “katılıyorum” ve %15,4 “kesinlikle katılıyorum”, %17,9 “katılmıyorum” ve %12,2 “kesinlikle

katılmıyorum” ifadeleriyle yeni fikirlerin yöneticiler tarafından çalışanlara bildirildiği belirlenmiştir.

Ankette yer alan beşinci sorunun ortalaması 3,56, standart sapması 1,07 olarak belirlenmiştir. Ankete katılan Uşak Belediyesi çalışanları bu soruya %55,1’i “katılıyorum” ve %12,8’i “Kesinlikle katılıyorum” buna karşın %9’u “katılmıyorum” ve %7,7’si “kesinlikle katılmıyorum” yanıtlarını vermişlerdir. Bu sonuçlara göre ankete katılan çalışanlar tarafından Uşak Belediyesi’nin değişikliklere uyum sağlayabilecek bir yapıya sahip olduğu düşünüldüğü söylenebilir.

Altıncı soru ise, %45,5 “katılıyorum”, %19,2 “kesinlikle katılıyorum” ve %10,3 “katılmıyorum”, %7,1 “kesinlikle katılmıyorum” ifadeleriyle ayrıca 3,60 ortalama ve 1,12 standart sapma ile örgüt kültürünün unsurlarından olan sembollerin, değer yargılarının ve kuralların kurum personeline bildirildiği sonucuna neden olmaktadır. Bu sonuçla da kurumun, kültürünü çalışanlara bildirmeye önem verdiği sonucuna varılabilir.

Ankette yer alan yedinci soruda ise, ankete katılan çalışanların %37,2’si “katılıyorum”, %17,3’ü “kesinlikle katılıyorum”, %16,7’si “katılmıyorum” ve %10,3’ü “katılmıyorum” yanıtlarını vermişlerdir. Bu sorunun ortalaması 3,35 standart sapması ise 1,23 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre Uşak Belediyesi’nin vizyonunda da belirttiği örgüt kültürü açısından önemli faktörlerden biri olan katılım faktörüne yeterli olmamakla birlikte önem verildiği yani çalışanların yönetime katılımı sağlandığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca bu verilere göre yönetimle çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyon olduğu da söylenebilir.

Sekizinci soruda, ankete katılanların %34 “katılıyorum”, %11,5 “kesinlikle katılıyorum” ifadeleri ayrıca 3,12 ortalama ve 1,22 standart sapma ile ankete katılan Uşak Belediyesi çalışanlarının birbirlerini başardığı bir görev karşısında yeterli olmamakla birlikte açıkça tebrik ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu da örgüt kültürü unsurlarından ödül boyutunun gerçekleştiğini bize göstermektedir.

Ankette yer alan dokuzuncu soru, örgüt kültürünün unsurlarından olan ödül boyutunu ölçmeye yöneliktir. Bu soruya çalışanların verdiği %36,5 “katılmıyorum” ve %26,9

“kesinlikle katılmıyorum” yanıtlarına, 2,34 ortalamaya ve 1,16 standart sapmaya göre ankete katılan kurum çalışanlarının başardığı görevlerde yöneticiler tarafından ödüllendirilmediği ve bu durumda çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkileyebileceği sonucuna varılabilir.

Anketin onuncu sorusunda ise, %43,6 “katılıyorum” ve %9,6 “kesinlikle katılıyorum” ifadelerinden, 1,11 standart sapma ve 3,29 ortalamadan ankete katılan çalışanlar arasında hatalara karşı kurumda hoşgörü olduğu düşüncesinin kabul gördüğü sonucuna varılabilir.

On birinci soruda ise, 2,90 ortalama ve 1,30 standart sapma ile verilen yanıtların “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” arasında çok yakın olduğunu bu da ankete katılan çalışanların kurumun ayırım yapıp yapmadığı ve adil olup olmadığı konusunda kararsız olduklarını göstermektedir.

Ankette yer alan on ikinci soruda ise, ankete katılan çalışanların %40,4’ünün bu soruya katılmadıkları buna karşın %35,9’unun ise bu soruya katıldıkları, ortalamanın da 2,86 olduğu ayrıca standart sapmanın da 1,19 olduğu sonucuna varılmıştır. Bu da ankete katılan çalışanların, Uşak Belediyesi’nin, alınacak personelin insan ilişkileri konusunda yeterli olmasına çok önem vermediğine inandıklarını bize göstermektedir.

Anketin on üçüncü sorusundan ise, 1,14 standart sapma, 3,15 ortalama, %34 “katılıyorum”, %10,9 “kesinlikle katılıyorum”, %26,3 “katılmıyorum” ve %7,1 “kesinlikle katılmıyorum” ifadeleriyle kurumun geçmişindeki başarılı çalışanların, liderlerin veya efsanelerin yeterli olmamakla birlikte çalışanlara anlatıldığı sonucuna varılabilir. Bu, kültürün sağlam olması açısından önemlidir. Ayrıca bu hikâyelerin ilgi görmesi personelin örgüte ilgi duyduğunun göstergesi olması açısından da önemlidir.

On dördüncü soruda, %48,1 “katılıyorum” ve %28,8 “kesinlikle katılıyorum” şeklinde verilen yanıtlarla, 1,18 standart sapma ve 3,64 ortalama ile örgütte çalışanların yöneticilere ulaşmasının kolay olduğu yani örgüt kültürünün önemli faktörlerinden iletişimin kolaylıkla sağlandığı sonucuna varılabilir.



Ankette yer alan on beşinci soruda ise, ankete katılan çalışanların %53,2'si "katılıyorum" ve %19,9'u "kesinlikle katılıyorum" yanıtlarını vermişlerdir. Standart sapma 1,04, ortalama ise 3,74 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre çalışma arkadaşları arasında iletişimin güçlü olduğu ve aralarındaki sorunları konuşarak çözebildikleri yargısına varılabilir.

Ankette yer alan on altıncı soruda ise, ankete katılan Uşak Belediyesi personelinin %55,1'i bu ifadeye katıldıklarını %24,4'ü ise bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ortalama 3,39, standart sapma ise 1,20 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre yöneticilerle yaşanan sorunların onlarla konuşularak kolayca halledilebildiği sonucuna varılabilir. Bu duruma dayanarak yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olduğu söylenebilir.

On yedinci soruda ise, bu ifadeye ankete katılan çalışanların %48'i katıldıklarını %39,7'si ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ortalama 3,06, standart sapma 1,20 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre bütün çalışanların katıldığı kutlamalar ve törenler yeterli olmamakla birlikte yapılmaktadır. Bu tür faaliyetler biçimsel olmayan ilişkilerin gelişmesi açısından önemli bir role sahiptir.

Anketin on sekizinci sorusu ise, %49,4 "katılıyorum" ve %15,4 "kesinlikle katılıyorum" ifadeleriyle, 1,12 standart sapma ve 3,53 ortalama ile yapılan tören ve kutlamalara yöneticilerin de katıldığını göstermektedir. Bu durum çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesi açısından önemli bir konudur.

Ankette yer alan on dokuzuncu soruda ise, örgüt kültürünün önemli göstergelerinden sembollerle ilgili olan örgütteki giyim tarzı sorusuna ankete katılan personelin %67,3'ü katıldığını belirtmiştir. Ortalama 3,69 olarak, standart sapma da 1,12 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre Uşak Belediyesi'nde belirli bir giyim tarzı olduğu anlaşılmaktadır.

Yirminci soruda ise, ankete katılan çalışanların %54,5'i bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Standart sapma 1,02, ortalama ise 3,40 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre Uşak Belediyesi'nde kuruma çok çabuk uyum sağlanmaktadır. Bunun

sonucunda da örgüt kültürünün çalışanlara aktarılmasında kurumun başarılı olduğu sonucuna varılabilir.

### 3.10.2.2. Örgütsel Bağlılık Soruları Bulguları

Ankette uygulanan örgütsel bağlılık sorularına ilişkin verilen cevapların ortalamaları ve seçeneklerdeki yüzdeleri Tablo 3.3.'de verilmiştir.

**Tablo 3.3. Örgütsel Bağlılık Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımları**

Örgütsel Bağlılık Soruları	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
1. Çevreme, bu kurumun çalışmaya uygun bir yer olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.	13 %8,3	14 %9	31 %19,9	63 %40,4	35 %22,4	3,60	1,17
2. Kendi amaçlarımı kurumun amaçlarına yakın görmekteyim.	12 %7,7	23 %14,7	29 %18,6	68 %43,6	24 %15,4	3,44	1,14
3. Bu kurumda çalışmaktan mutluluk duymaktayım.	6 %3,8	13 %8,3	31 %19,9	61 %39,1	45 %28,8	3,81	1,06
4. Diğer kurumlar yerine bu kurumda çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.	11 %7,1	12 %7,7	40 %25,6	53 %34	40 %25,6	3,63	1,15
5. Kurumumuzun başarılı olması için elimden geleni yapıyorum.	3 %1,9	1 %0,6	9 %5,8	62 %39,7	81 %51,9	4,39	0,79
6. Bu kuruma, çalışanların bağlılık düzeyi çok yüksektir.	20 %12,8	26 %16,7	50 %32,1	50 %32,1	10 %6,4	3,03	1,12
7. Bulduğum kurumda çalışmayı sürdürebilmek için her türlü görevi kabul ederim.	17 %10,9	28 %17,9	26 %16,7	59 %37,8	26 %16,7	3,31	1,25
8. Bu kurumda yeteneklerimi ve gücümü tam olarak ortaya koymaktayım.	10 %6,4	18 %11,5	26 %16,7	61 %39,1	41 %26,3	3,67	1,17
9. Bu kurumda çalışarak yeni bilgiler öğrenmekte	9 %5,8	15 %9,6	24 %15,4	73 %46,8	35 %22,4	3,71	1,09

ve yeni yetenekler kazanmaktayım.							
10. Kurumun geleceğini gerçekten önemsiyorum.	3 %1,9	9 %5,8	11 %7,1	66 %42,3	67 %42,9	4,19	0,93
11. Görevim aynı kaldığı sürece diğer kurumlarda çalışabilirim	13 %8,3	24 %15,4	39 %25	51 %32,7	29 %18,6	3,38	1,20
12. Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik işten ayrılmama sebep olabilir	40 %25,6	53 %34	33 %21,2	23 %14,7	7 %4,5	2,38	1,15
13. Bu kurumdaki uygulamalara işimi kaybetmemek için katlanıyorum.	35 %22,4	58 %37,2	24 %15,4	28 %17,9	11 %7,1	2,50	1,22
14. Bu kurumda çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle doğru bir karardır.	6 %3,8	11 %7,1	37 %23,7	65 %41,7	37 %23,7	3,74	1,02
15. Bu kurumun başarılı olabilmesi için benden beklenenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim.	4 %2,6	4 %2,6	10 %6,4	75 %48,1	63 %40,4	4,21	0,87

Ankette yer alan örgütsel bağlılık sorularının birinci sorusu çalışanların kuruma olan bağlılık derecesini belirlemeye yöneliktir. Bu soruya verilen yanıtlar ise, %40,4 “katılıyorum ve %22,4 “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olmuştur. Standart sapma 1,17, ortalama ise 3,60 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ankete katılan çalışanların kurumu çalışmaya uygun bir yer olarak gördükleri yani kurumu benimsedikleri sonucuna varılabilir.

İkinci soruda ise, %43,6 “katılıyorum” ve %15,4 “kesinlikle katılıyorum” ifadeleri, 1,14 standart sapma ve 3,44 ortalama ile ankete katılan çalışanlar kendi amaçlarıyla kurumun amaçlarını bağdaştırmaktadırlar. Bu durum da çalışanların kuruma bağlılıklarının artmasını beraberinde getirmektedir.

Anketin üçüncü sorusunda ise, ankete katılan çalışanların %39,1’i “katılıyorum” ve %28,8’i “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarını vermişlerdir. Standart sapma 1,06, ortalama da 3,81 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar da, ankete katılan personelin bu kurumda çalışmaktan mutlu olduğunu göstermektedir.

Ankette yer alan dördüncü soru üçüncü soruyu destekler nitelikte bir ifadedir. Bu ifadeye verilen yanıtlar: %34 “katılıyorum” ve %25,6 “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir. Ortalama 3,63, standart sapma ise 1,15’tir. Bu sonuçlar da ankete katılan Uşak Belediyesi personelinin başka örgütler yerine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyduğunu göstermektedir.

Beşinci soruda ise, %39,7 “katılıyorum” ve %51,9 “kesinlikle katılıyorum” şeklinde verilen yanıtlarla, 0,79’luk standart sapma ve 4,39’luk ortalama ile ankete katılan çalışanların kurumun başarısı için elinden geleni yaptığı sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu sonuç Uşak Belediyesi’nin hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve başarılı olabilmesi açısından önemli gözükmektedir.

Anketin altıncı sorusunda ise, çalışanların %38,5’inin bu ifadeye katıldıkları, %29,5’inin bu ifadeye katılmadıkları ve %32,1’inin ise kararsız olduğu belirlenmiştir. Standart sapma 1,12, ortalama da 3,03 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ankete katılan çalışanların kuruma bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu ancak bunun yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir.

Ankette yer alan yedinci soruda ise, %37,8 “katılıyorum” ve %16,7 “kesinlikle katılıyorum” ifadeleri ayrıca 3,31 ortalama ve 1,25 standart sapma ile ankete katılan çalışanların büyük bir kısmının kurumda çalışabilmek için her türlü görevi kabul edilebileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durum kurum açısından olumlu olarak değerlendirilebilir.

Sekizinci soruda ise, ankete katılan çalışanların %39,1’i “katılıyorum” ve %26,3’ü “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarını vermişlerdir. Standart sapma 1,17, ortalama ise 3,67 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre ankete katılan çalışanların sahip oldukları yeteneklerini bu kurumda istedikleri gibi ortaya koyabildikleri sonucuna varılmıştır. Bu da çalışanların kuruma bağlılığı açısından önemli bir faktörün gerçekleştiğini göstermektedir.

Anketin dokuzuncu sorusunda ise, %46,8 “katılıyorum”, %22,4 “kesinlikle katılıyorum” yanıtları, 3,71 ortalama ve 1,09 standart sapma ile ankete katılan çalışanlar bu örgütte yeni bilgiler öğrenmekte ve yeni yetenekler kazanmakta

olduğuna inanmaktadırlar. Bu da örgütler açısından önemlidir. Çünkü bu durum çalışanların örgüte daha çok bağlanmasına sebep olabilmektedir.

Ankette yer alan onuncu soruda ise, ankete katılan çalışanların %42,3'ü “katılıyorum” %42,9'u “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarını vermişlerdir. Standart sapma 0,93, ortalama ise 4,19 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre ankete katılan çalışanlar yüksek bir oranda örgütün geleceğini önemsemektedirler. Bu da örgütün gelecek yönelimli politikalarını çalışanların destekliyor olduğu, ayrıca kurumun vizyonunun çalışanlar tarafından benimsendiği sonucuna varılmasına neden olmaktadır.

On birinci soruda ise, çalışanların %51,3'ü bu ifadeye katıldıklarını, %23,7'si ise bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Standart sapma 1,20, ortalama ise 3,38 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre ankete katılan kurum personelinin genel olarak memnun olmadığı ve örgütünü değiştirebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Ankette yer alan on ikinci soruda ise, ankete katılan çalışanların %34'ü “katılmıyorum” ve %25,6'sı “kesinlikle katılmıyorum” yanıtlarını vermişlerdir. Ortalama 2,38, standart sapma ise 1,15 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre ankete katılan çalışanların mevcut şartlarda küçük değişiklikler olsa bile bu kuruma bağlı olduklarını ve işlerini hemen değiştirmeyecekleri sonucuna varılabilir.

Anketin on üçüncü sorusu ise, %37,2 “katılmıyorum”, %22,4 “kesinlikle katılmıyorum” ifadeleriyle, 1,22 standart sapmayla ve 2,50 ortalama ile ankete katılan çalışanların örgütteki uygulamalara işini kaybetmemek için katlanmadıkları istedikleri veya sevdikleri için uygulamaları yerine getirdikleri sonucuna varılabilir.

On dördüncü soruda ise, çalışanların %41,7'si “katılıyorum” %23,7'si “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarını vermişlerdir. Ortalama 3,74, standart sapma ise 1,02 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar da ankete katılan çalışanların Uşak Belediyesi'nde çalışmaktan dolayı olumlu düşünceler içinde olduklarını ve bu kurumu seçtikleri için doğru karar verdiklerine inandıklarını göstermektedir.

Ankette yer alan on beşinci soruda ise, ankete katılan çalışanların %48,1'i "katılıyorum", %40,4'ü ise "kesinlikle katılıyorum" yanıtlarını vermişlerdir. Standart sapma 0,87, ortalama ise 4,21 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar da Uşak Belediyesi'nde ankete katılan çalışanların örgütsel bağlılık derecelerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Çünkü kurumun başarılı olabilmesi için kendilerinden beklenilenin üstünde çaba göstermeye istekli olduklarını belirtmişlerdir.

### 3.11. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SORULARININ GÜVENİRLİLİK TESTİ

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık sorularının güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Örgüt kültürünün güvenilirlik testine göre Cronbach  $\alpha$  katsayısı 0,917 olarak bulunmuştur. Bunun sonucunda da örgüt kültürü sorularının tutarlı ve güvenilir nitelik taşıdığı anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılık sorularının güvenilirlik testine göre ise Cronbach  $\alpha$  katsayısı 0,849 olarak bulunmuştur. Bunun sonucunda da örgütsel bağlılık sorularının tutarlı ve güvenilir olduğu anlaşılmış ve örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık soruları uygulamaya konulmuştur. Ankette yer alan örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü sorularına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına Tablo 3.4.'te yer verilmiştir.

**Tablo 3.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Sorularının Güvenilirlik Testi Tablosu**

	Cronbach $\alpha$ Katsayısı	Soru Sayısı	Örnek Sayısı
Örgüt Kültürü	0.917	20	156
Örgütsel Bağlılık	0.849	15	156

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık sorularına ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen bulgular, sosyal bilimler alanında kabul edilen değerlere ( $\alpha > 0,60$ ) uygun olduğu için çalışma açısından yeterli bulunmuştur (Güven, 2006, s.37).

Bu bölümde güvenilirlik analizi sonucunda sorulara ayrıca faktör analizi uygulanmamıştır. Çünkü kullanılan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçekleri geçerliliği daha önceden kabul edilmiş ve kullanılmış ölçeklerden elde edilmiştir. Faktörlerin oluşturulması ise sorulara verilen yanıtların aritmetik ortalaması alınarak

gerçekleştirilmiştir. Örgüt kültürü faktörü, 20 ifadeye verilen yanıtlar toplanıp ortalaması alınarak oluşturulmuştur. Örgüt kültürü faktörünün ayrıca beş alt faktörü vardır. Bu alt faktörlerden sosyalleşme/örgütsel yapı faktörü 1,2,3,4,5 ve 20. sorulara, semboller/katılım/ödül faktörü 6,7,8,9 ve 19. sorulara, hoşgörü/adalet/personel seçimi faktörü 10,11 ve 12. sorulara, tarihsel geçmiş/iletişim faktörü 13,14,15 ve 16. sorulara ve tören/toplantı faktörü 17 ve 18. sorulara verilen yanıtların ortalaması alınarak oluşturulmuştur. Örgütsel bağlılık faktörü ise, 15 ifadeye verilen yanıtlar toplanıp ortalaması alınarak oluşturulmuştur. Örgütsel bağlılık faktörünün de üç alt faktörü vardır. Bu alt faktörlerden duygusal bağlılık faktörü 1,2,3,4 ve 5. sorulara, devam bağlılığı faktörü 6,7,8,9 ve 10. sorulara ve normatif bağlılık faktörü 11,12,13,14 ve 15. sorulara verilen yanıtların ortalaması alınarak oluşturulmuştur.

### **3.12. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Araştırmanın temel hipotezini test etmeden önce örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek amacıyla geliştirilmiş olan araştırmanın alt hipotezleri arasındaki ilişkiler değerlendirilmeye çalışılacaktır. Daha sonra temel hipotezde test edilip örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi değerlendirilecektir.

#### **3.12.1. H1a Örgütte Çalışanların Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır Hipotezinin Sınanması**

Araştırmanın ilk alt hipotezi olan H1a “Örgütte çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin geçerliliğini sınamada Bağımsız Örneklem t-Testi kullanılmıştır. Bu test anakütle varyanslarının eşit olması ve eşit olmaması durumları için iki ayrı sonuç verir. Hangi sonucun kullanılacağına Levene testi yardımıyla karar verilir. Levene testinin p değeri %5’den küçük olduğunda anakütle varyanslarının farklı olduğuna, %5’den büyük olduğunda ise anakütle varyanslarının eşit olduğuna karar verilir. Anakütle varyanslarının eşit olup olmadığı belirlendikten sonra ilgili bağımsız örneklem t testinin p değerine bakılır. Bu değer %5’den küçük olduğunda ortalamaların farklı olduğuna, %5’den büyük olduğunda ise ortalamaların farklı olmadığına karar verilir.

Tablo 3.5.'te çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki Bağımsız Örneklem t-Testinin sonuçları ve cinsiyetlere göre ortalamalar verilmiştir. Testin p değeri %5'den küçük olduğundan erkeklerin örgütsel bağlılığının, bayanların örgütsel bağlılığından daha yüksek olduğuna karar verilmiş ve H1a hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.5. Çalışanların Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Bağımsız Örneklem t-Testi Analizi**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	t-Testi	
						T	P Değeri
Örgütsel Bağlılık	Erkek	127	3,70	0,57	0,05	3,20	0,002
	Bayan	29	3,30	0,74	0,13		

### 3.12.2. H1b Çalışanların Yaşları ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır Hipotezinin Sınanması

Araştırmanın ikinci alt hipotezi olan H1b “Örgütte çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin geçerliliğini sınamada Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Bu testte p değeri %5'ten küçükse grup ortalamalarından en az ikisi arasında fark olduğuna, %5'den büyükse grup ortalamalarının farklı olmadığına karar verilir.

Tablo 3.6.'da Tek Yönlü Varyans Analizinin sonuçları grup ortalamaları ile birlikte verilmiştir. Testin p değeri %5'den büyük olduğundan yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığına karar verilmiş ve H1b hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.6. Çalışanların Yaşları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi**

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Varyans Analizi	
					F	P Değeri
18-25 yaş	8	3,67	0,48	0,17	0,09	0,963
26-35 yaş	53	3,66	0,64	0,08		
36-45 yaş	73	3,60	0,67	0,07		
46 ve üstü	22	3,64	0,46	0,09		
Toplam	156	3,63	0,62	0,04		



### 3.12.3. H1c Çalışanların Medeni Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasında Anlamli Bir İlişki Vardır Hipotezinin Sınanması

Araştırmanın üçüncü alt hipotezi olan H1c “Örgütte çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılık arasında anlamli bir ilişki vardır.” hipotezinin geçerliliğini sınamada Bağımsız Örneklem t-Testi kullanılmıştır.

Tablo 3.7.’de çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki Bağımsız Örneklem t-Testinin sonuçları ve medeni durumlarına göre ortalamalar verilmiştir. Testin p değeri %5’den büyük olduğundan çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılık arasında anlamli bir ilişki olmadığına karar verilmiş ve H1c hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.7. Çalışanların Medeni Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Bağımsız Örneklem t-Testi Modeli**

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	t-Testi	
					T	P Değeri
Örgütsel Bekâr Bağlılık	26	3,52	0,72	0,14	-0,94	0,347
Evli	130	3,65	0,60	0,05		

### 3.12.4. H1d Çalışanların Eğitim Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasında Anlamli Bir İlişki Vardır Hipotezinin Sınanması

Araştırmanın dördüncü alt hipotezi olan H1d “Örgütte çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamli bir ilişki vardır.” hipotezinin geçerliliğini sınamada Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır.

Tablo 3.8.’de Tek Yönlü Varyans Analizinin sonuçları grup ortalamaları ile birlikte verilmiştir. Ankete katılan çalışanlardan lisansüstü eğitim yapanların sayısı az olduğu için üniversite ve lisansüstü eğitim yapanlar bir arada değerlendirilmeye alınmıştır. Bu değerlendirmeye göre ortalamanın, ilköğretim düzeyinde 4,04 olduğu, lise düzeyinde 3,67 olduğu, üniversite ve lisansüstü düzeyde ise 3,49 olduğu

belirlenmiştir. Testin p değeri %5'den küçük olduğundan eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğuna karar verilmiştir

Bu sonuç bulunduktan sonra hangi gruplar arasında örgütsel bağlılığın farklı olduğunu belirlemek için gruplara varyansların eşit olması sebebiyle tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonucuna göre ilköğretim eğitim seviyesi ile üniversite-lisansüstü eğitim seviyesi arasında fark olduğu ve üniversite ile lise eğitim seviyesinin benzer gruplar olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılığın düştüğü belirtilebilir. Başka bir ifadeyle eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Eğitim seviyesi düşük çalışanların alternatif iş bulma olanakları ile eğitim seviyesi yüksek çalışanların alternatif iş bulma olanakları düşünüldüğünde eğitim seviyesi yüksek çalışanların bu imkânının daha fazla olduğu açıktır. Bu nedenle de eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki bu ters yönlü ilişkinin beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Bu verilere göre H1d hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.8. Çalışanların Eğitim Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi**

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Varyans Analizi	
					F	P Değeri
İlköğretim	19	4,04	0,48	0,11	6,50	0,002
Lise	65	3,67	0,61	0,07		
Üniversite ve Lisansüstü	72	3,49	0,61	0,07		
Toplam	156	3,63	0,62	0,04		

### 3.12.5. H1e Çalışanların Kadroları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır Hipotezinin Sınanması

Araştırmanın beşinci alt hipotezi olan H1e “Örgütte çalışanların kadroları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin geçerliliğini sınamada Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır.

Tablo 3.9.'da Tek Yönlü Varyans Analizinin sonuçları grup ortalamaları ile birlikte verilmiştir. Bu analizde bazı gözlemler az sayıda olduğu için birleştirme yapılarak

ankete katılanlar görevleri açısından kadrolular ve sözleşmeliler olarak iki gruba ayrılmıştır. Testin p değeri %5'den büyük olduğundan çalışanların kadroları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığına karar verilmiş ve H1e hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.9. Çalışanların Kadroları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi**

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Varyans Analizi	
					F	P Değeri
Kadrolu Personel	131	3,61	0,64	0,05	0,76	0,383
Sözleşmeli Personel	25	3,73	0,51	0,10		
Toplam	156	3,63	0,62	0,04		

### 3.12.6. H1f Çalışanların Çalışma Süreleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır Hipotezinin Sınanması

Araştırmanın altıncı alt hipotezi olan H1f “Örgütte çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin geçerliliğini sınamada Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır.

Tablo 3.10.'da Tek Yönlü Varyans Analizinin sonuçları grup ortalamaları ile birlikte verilmiştir. Testin p değeri %5'den büyük olduğundan çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığına karar verilmiş ve H1f hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.10. Çalışanların Çalışma Süreleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi**

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Varyans Analizi	
					F	P Değeri
Bir yıldan az	17	3,76	0,69	0,16	0,28	0,891
1-5 yıl arası	33	3,64	0,54	0,09		
6-10 yıl arası	12	3,69	0,55	0,15		
11-15 yıl arası	58	3,60	0,67	0,08		
16 yıl ve üstü	36	3,59	0,61	0,10		
Toplam	156	3,63	0,62	0,04		

### 3.12.7. H1g Çalışanların Aylık Gelirleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır Hipotezinin Sınanması

Araştırmanın yedinci alt hipotezi olan H1g “Örgütte çalışanların aylık gelirleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin geçerliliğini sınamada Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır.

Tablo 3.11.’de Tek Yönlü Varyans Analizinin sonuçları grup ortalamaları ile birlikte verilmiştir. Bu analizde gözlem sayısı az olan 499 TL’den az maaş alanlar ile 500-999 TL arasında maaş alanlar değerlendirilmeye alınmamıştır. Testin p değeri %5’den büyük olduğundan çalışanların aylık gelirleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığına karar verilmiş ve H1g hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı anketin kamu kuruluşu olduğu düşünüldüğünde çalışanların aylık gelirleri arasında farkın fazla olmayacağı tahmin edilebileceğinden bu sonucunda beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.11. Çalışanların Aylık Gelirleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi**

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Varyans Analizi	
					F	P Değeri
1000-1499 TL arası	124	3,64	0,63	0,06	1,94	0,165
1500-1999 TL arası	24	3,45	0,57	0,12		
Toplam	148	3,61	0,62	0,05		

### 3.12.8. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın temel hipotezi olan H1 “örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi bu bölümde değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bunun için araştırmanın son alt hipotezi olan H1h “Örgüt kültürü faktörleri ile örgüte karşı duyulan devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi değerlendirilip bunun sonucunda temel hipotez değerlendirilecektir. Örgüt kültürü beş faktörden oluşmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan bu faktörler; sosyalleşme/örgütsel yapı faktörü, semboller/katılım/ödül

faktörü, hoşgörü/adalet/personel seçimi faktörü, tarihsel geçmiş/iletişim faktörü ve tören/toplantı faktörüdür. Örgütsel bağlılık faktörleri ise duygusal bağlılık faktörü, devam bağlılığı faktörü ve normatif bağlılık faktörüdür. Bu faktörler arasındaki ilişki aşağıda değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bu nedenle ilk olarak Tablo 3.12.'de örgüt kültürü faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu test aracılığıyla hem anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı test edilir, hem de eğer anlamlı ilişki varsa, ilişkinin yönü ve gücü belirlenir.

**Tablo 3.12. Örgüt Kültürü Faktörleri ile Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi**

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Sosyalleşme/ Örgütsel Yapı	Pearson Korelasyonu	,647(**)	,655(**)	,489(**)
	P Değeri	,000	,000	,000
Semboller/Katılım/Ödül	Pearson Korelasyonu	,549(**)	,553(**)	,284(**)
	P Değeri	,000	,000	,000
Hoşgörü/Adalet/Personel Seçimi	Pearson Korelasyonu	,498(**)	,547(**)	,367(**)
	P Değeri	,000	,000	,000
Tarihsel Geçmiş/İletişim	Pearson Korelasyonu	,547(**)	,496(**)	,384(**)
	P Değeri	,000	,000	,000
Tören/Toplantı	Pearson Korelasyonu	,372(**)	,251(**)	,285(**)
	P Değeri	,000	,002	,000

\*\* 0,05 düzeyinde (çift yönlü) anlamlı korelasyon

Tablo 3.12.'ye göre Örgüt kültürünün sosyalleşme/örgütsel yapı boyutu ile örgütsel bağlılığın üç boyutu, duygusal-devam ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı, orta düzeyde bir ilişki vardır. Bu ilişkilerin dereceleri ise, duygusal bağlılıkta  $r=0,647$ , devam bağlılığında  $r=0,655$ , normatif bağlılıkta ise,  $r=0,489$  olarak ortaya çıkmıştır. Bunun anlamlı olup olmadığına bakıldığında  $p<0,05$  olarak belirlenmiştir. Bu nedenle bu ilişkinin anlamlı olduğu kabul edilmiştir.

Örgüt kültürünün semboller/katılım/ödül boyutu ile duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları arasında ise, pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak normatif bağlılık ile semboller/katılım/ödül boyutu arasındaki ilişki zayıf düzeydedir. Bu ilişkinin derecesi duygusal bağlılıkta  $r=0,549$ , devam bağlılığında  $r=0,553$ , normatif bağlılıkta ise  $r=0,284$ 'tür. Bu sonuçların anlamlı olup olmadığına bakıldığında  $p<0,05$  olarak belirlenmiştir. Bu değerlere göre, örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün semboller/katılım/ödül boyutu arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu kabul edilmiştir.

Hoşgörü/adalet/personel seçimi boyutu ile duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları arasında ise, pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin derecesi duygusal bağlılıkta  $r=0,498$ , devam bağlılığında  $r=0,547$ , normatif bağlılıkta ise  $r=0,367$ 'dir. Bu sonuçların anlamlı olup olmadığına bakıldığında  $p<0,05$  olarak belirlenmiştir. Bu değerlere göre, örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün Hoşgörü/adalet/personel seçimi boyutu arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu kabul edilmiştir.

Tarihsel geçmiş/iletişim boyutu ile duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları arasında ise, pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin derecesi duygusal bağlılıkta  $r=0,547$ , devam bağlılığında  $r=0,496$ , normatif bağlılıkta ise  $r=0,384$ 'dir. Bu sonuçların anlamlı olup olmadığına bakıldığında  $p<0,05$  olarak belirlenmiştir. Bu değerlere göre, örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün Tarihsel geçmiş/iletişim boyutu arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu kabul edilmiştir.

Tören/Toplantı boyutu ile duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları arasında ise, pozitif yönde, zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin derecesi duygusal bağlılıkta  $r=0,372$ , devam bağlılığında  $r=0,251$ , normatif bağlılıkta ise  $r=0,285$ 'tir. Bu sonuçların anlamlı olup olmadığına bakıldığında  $p<0,05$  olarak belirlenmiştir. Bu değerlere göre, örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün Tören/Toplantı boyutu arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu kabul edilmiştir.

Korelasyon analizi ile örgüt kültürü faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörleri arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirledikten sonra örgüt kültürü faktörleri ile

örgütsel bağlılık faktörleri arasındaki ilişkinin neden sonuç ilişkisine mi dayandığını belirlemek için bu faktörler arasındaki regresyon analizinin incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca korelasyon analizi aynı anda iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçer ve yukarıda yapılan yorumlar yalnızca iki değişken varken (diğer değişkenlerin olmadığı varsayıldığında) geçerlidir. Oysa araştırmamızda değişken sayısı ikiden fazladır ve bunların eş anlî etkisi regresyon analizi ile ortaya çıkarılacaktır. İlk olarak duygusal bağlılık ile örgüt kültürü faktörleri arasındaki regresyon analizi incelenmiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 3.13.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.13. Örgüt Kültürü Faktörleri ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi**

<b>Faktörler</b>	<b>Beta</b>	<b>P değeri (B)</b>
Sosyalleşme/Örgütsel Yapı	0,44	0,00
Semboller/Katılım/Ödül	0,11	0,21
Hoşgörü/Adalet/Personel Seçimi	-0,00	0,93
Tarihsel Geçmiş/İletişim	0,14	0,12
Tören/Toplantı	0,04	0,49
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>P değeri (F)</b>
0,448	24,35	0,00

Tablo 3.13.'e bakıldığında örgüt kültürü faktörlerinin duygusal bağlılığı açıklama gücünün %44,8 oranında olduğu sonucuna varılmıştır. Örgüt kültürü faktörlerinden duygusal bağlılığı açıklayan tek değişkenin sosyalleşme/örgütsel yapı olduğu görülür ( $p < 0,05$ ). Diğer örgüt kültürü faktörlerinin duygusal bağlılık üzerinde belirgin etkileri yoktur ( $p > 0,05$ ).

Duygusal bağlılıkla örgüt kültürü faktörleri arasındaki regresyon analizi incelendikten sonra ikinci olarak örgüt kültürü faktörleri ile devam bağlılığı arasındaki regresyon analizi incelenmiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 3.14.'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.14. Örgüt Kültürü Faktörleri ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi**

<b>Faktörler</b>	<b>Beta</b>	<b>P değeri (B)</b>
Sosyalleşme/Örgütsel Yapı	0,47	0,00
Semboller/Katılım/Ödül	0,15	0,09
Hoşgörü/Adalet/Personel Seçimi	0,15	0,08
Tarihsel Geçmiş/İletişim	0,03	0,72
Tören/Toplantı	-0,13	0,06
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>P değeri (F)</b>
0,465	26,02	0,00

Tablo 3.14.'e bakıldığında örgüt kültürü faktörlerinin devam bağlılığını açıklama gücünün %46,5 oranında olduğu sonucuna varılmıştır. Örgüt kültürü faktörlerinden devam bağlılığını açıklayan tek değişkenin sosyalleşme/örgütsel yapı olduğu görülür ( $p<0,05$ ). Diğer örgüt kültürü faktörlerinin devam bağlılığı üzerinde belirgin etkileri yoktur ( $p>0,05$ ).

Üçüncü olarak örgüt kültürü faktörleri ile normatif bağlılık arasındaki regresyon analizi incelenmiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 3.15.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.15. Örgüt Kültürü Faktörleri ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi**

<b>Faktörler</b>	<b>Beta</b>	<b>P değeri (B)</b>
Sosyalleşme/Örgütsel Yapı	0,47	0,00
Semboller/Katılım/Ödül	-0,20	0,06
Hoşgörü/Adalet/Personel Seçimi	0,04	0,70
Tarihsel Geçmiş/İletişim	0,13	0,20
Tören/Toplantı	0,07	0,36
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>P değeri (F)</b>
0,263	10,69	0,00

Tablo 3.15.'e bakıldığında örgüt kültürü faktörlerinin normatif bağlılığı açıklama gücünün %26,3 oranında olduğu sonucuna varılmıştır. Örgüt kültürü faktörlerinden normatif bağlılığı açıklayan tek değişkenin sosyalleşme/örgütsel yapı olduğu görülür ( $p<0,05$ ). Diğer örgüt kültürü faktörlerinin normatif bağlılık üzerinde belirgin etkileri yoktur ( $p>0,05$ ).



Son olarak da örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin regresyon analizine bakılmıştır. Sonuçlar Tablo 3.16.'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.16. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi**

<b>Faktörler</b>	<b>Beta</b>	<b>P değeri (B)</b>
Örgüt Kültürü	0,71	0,00
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>P değeri (F)</b>
0,504	156,47	0,00

Örgüt kültürü faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörleri arasındaki ilişkileri inceledikten sonra genel olarak örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bu sonuçlara göre örgüt kültürünün örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü %71 oranında güçlü bir ilişkisi olduğu söylenebilir. Neden-sonuç ilişkisi açısından değerlendirildiğinde ise, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı %50,4 oranında açıkladığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuçların anlamlı olup olmadığına bakıldığında ise  $p < 0,05$  olarak bulunduğu için temel hipotezimiz olan “örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler günümüzde rekabet gibi çok önemli bir durumla karşı karşıyadırlar. Böyle bir ortamda örgütlere rekabet avantajı sağlayacak, örgütleri diğer örgütlerden farklı kılacak olan en önemli unsur insandır. Bu nedenle örgütler kendilerine güç sağlayacak en önemli faktör olan insan faktörünü bünyelerinde tutmak istemektedirler. Bunun için insan faktörü ve insan kaynaklarının iyi kullanılması her işletme için, onların kârlılıkları ve hayatta kalmaları açısından önemlidir. Bu noktada karşımıza çıkan kavramlardan, 'örgüt kültürü' ve 'örgütsel bağlılık' kavramları örgütler için önemli bir yere sahiptir.

Her örgütün kendine ait bir kültürü vardır. Örgütün tarihi, örgütün üyelerinde oluşturduğu karakter, geçmiş yöneticilerden kalan hatıralar bir örgütü diğerlerinden ayıran örgüt kültürünü oluşturur. Örgüt kültürü, bir grup insan tarafından paylaşılan anlayış ve anlamlar bütünü olarak açıklanmaktadır. Aynı zamanda örgüt üyelerini ortak değerler, inançlar, normlar ve gelenekler etrafında bir araya getiren ve örgütün dış çevreye uyum sağlamasında önemli role sahip bir kavramdır. Örgütlerin başarılı olmaları, örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve onları bir arada tutan örgütsel kültüre bağlıdır. Bir örgütün ürünleri, hizmetleri ve teknolojisi taklit edilebilir; ancak bir örgütün kültürünü taklit etmek çok zordur.

Örgüt kültürü, çalışanların amaç ve değerleriyle örgütün amaç ve değerlerinin bütünleşmesi, örgütün yararı için fazladan çaba harcama isteği ve örgüt üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen örgütsel bağlılığın oluşmasında en önemli faktörlerden biridir. Daha önceden de değinildiği gibi örgütsel bağlılık örgütlere rekabet avantajı sağladığı için bu iki kavram arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi son yıllarda daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık, tanımından da anlaşılacağı gibi örgütlerin istediği; performans artışı, örgüt için beklenilenin üstünde çaba sarf etme, personel devir oranının düşük olması, verimlilik artışı gibi örgüt üyeleri davranışlarının oluşmasına neden olmaktadır. Örgütlerin istediği bu davranışlara neden olan örgütsel bağlılığın oluşmasında örgüt kültürünün etkisi büyüktür.

Sonuçta hem iyi oluşturulmuş bir kültür hem de yüksek düzeyde oluşturulmuş bağlılık şeklinde gerçekleştirilen bir yapının başarı oranı hiç şüphesiz diğer durumlara göre yüksek olacaktır. Bu nedenle örgütler güçlü kültür ve güçlü örgütsel bağlılığa sahip örgüt üyeleri oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Uygulamanın bulgularına gelince; ülkemizde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, belediyelerin bu çalışmalarda göz ardı edildiği fark edilen bir gerçektir. Bu nedenle Uşak Belediyesi'nde çalışan 156 personel üzerinde uygulanan bu araştırma sonucunda, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş, bu ilişkinin boyutları, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi kurum personeline uygulanan anket yöntemiyle elde edilen bilgilere göre belirlenmeye çalışılmıştır. Uşak Belediyesi kapsamında uygulanan anketin soruları sosyal bilimler alanında kabul görmüş örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ifadeleriyle oluşturulmuştur. Personelin cevapları beş dereceli Likert tipi ölçekle değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Uygulanan ankette elde edilen bilgiler sonucunda araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri frekans dağılımları şeklinde belirtilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda, Uşak Belediyesi'nde çalışanların büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Bunun yanında Uşak Belediyesi'nde çalışanların çoğunluğu orta yaşlı ve 11 yılın üzerinde bir süredir bu kurumda çalışmaktadır. Ayrıca belediyecilik açısından eğitim seviyesi yüksek personele sahip olmak belediyelerin insan kaynakları stratejileri haline gelmiş durumdadır. Bu oranlardan hareketle, Uşak Belediyesi de bu stratejiyi benimseyen, gelecek yönelimli ve eğitime açık bir vizyona sahip bir kurumdur. Ayrıca Uşak Belediyesi çalışanlarının büyük çoğunluğu evlidir. Bununla birlikte ankete katılan çalışanların çoğunluğunu kadrolu çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmada Uşak Belediyesi'nin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı ile ilgili personelin bu konudaki düşünceleri belirlenmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda kurum personelinin kurumun örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı konusunda büyük oranda olumlu görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

Kurum personelinin örgüt kültürü açısından olumlu görüş bildirdiği konular; çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerden memnun oldukları, örgütteki kurallara değer verdikleri ve kuralları benimsedikleri, işbirliği ve dayanışmaya önem verdikleri, kurumun değişikliklere uyum sağlayacak yapıya sahip olduğuna inandıkları, kararlara katıldıkları, yöneticilerin hoşgörülü oldukları ve kurumda personel eğitimlerinin düzenlendiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Örgüt kültürü açısından olumlu görüş belirtilen bu konular Uşak Belediyesi'nin vizyonu ve insan kaynakları stratejik planıyla da örtüşmektedir. Örgütsel bağlılık açısından olumlu görüş bildirdikleri konular ise, kurumun başarılı olabilmesi için beklenenin üstünde bir çaba göstermeye istekli oldukları, kurumun başarısı için elinden geleni yaptıkları ve bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyduklarıdır. Bu yanıtlardan hareketle, Uşak Belediyesi personelinin genel olarak örgütsel bağlılık sorularına olumlu yanıtlar verdikleri belirtilebilir.

Kurum personelinin örgüt kültürü açısından olumsuz görüş bildirdiği konular ise, yöneticilerin personel arasında ayırım yaptığı, yöneticiler tarafından takdir edilmedikleri ve personel seçiminde mesleki bilginin yanında insan ilişkilerine önem verilmediği konusunda görüş belirtmişlerdir. Personelin örgütsel bağlılık açısından olumsuz görüşleri ise, mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişikliğin işten ayrılmalarına sebep olabileceği ve görevi aynı kaldığı sürece başka kurumlarda da çalışabileceği şeklinde görüş belirtmeleridir.

Araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesinin sonuçlarına göre ise, ilk olarak demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ilişkiyi değerlendirmek için “Bağımsız Örneklem t-Testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi” testleri kullanılmıştır. İlk olarak cinsiyetle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bu sonuçlara göre Uşak Belediyesi'nde cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve erkeklerin örgüte daha çok bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. İkinci olarak yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bu sonuçlara göre Uşak Belediyesi'nde yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Üçüncü olarak medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Uşak Belediyesi'nde medeni durumla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de anlamlı bulunmamıştır. Dördüncü olarak eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

değerlendirilmiştir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ilköğretim eğitim seviyesindekilerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu ve üniversite ile lisansüstü eğitim seviyesindekilerin ise örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun nedeni olarak, eğitim düzeyi düşük kişilerin alternatif iş bulma imkânlarının daha az olması sebebiyle şu anki işlerine daha çok bağlılık göstermeleri söylenebilir. Beşinci olarak Uşak Belediyesi'ndeki personelin kadroları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bu değerlendirilmeden elde edilen bulgulara göre, kadrolar ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Altıncı olarak personelin çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bunun sonucunda Uşak Belediyesi'nde personelin çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Son olarak da personelin aylık geliri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bunun sonucunda da anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir.

Demografik özelliklerin örgütsel bağlılığa etkisi olup olmadığı değerlendirilmesine başka araştırmalarda da yer verilmiştir. Örneğin Tiryaki (2005), örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini incelediği çalışmasında Kütahya Belediyesi'nde araştırma yapmıştır. Araştırma da demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkiyi korelasyon analizi ile değerlendirmeye çalışmıştır. Tiryaki, ilk olarak cinsiyet ile duygusal bağlılık arasında ters yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Yaş ile örgütsel bağlılık arasında ise ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında da ilişki olmadığını ve eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında da ilişki olmadığını belirlemiştir. Bu sonuçlara göre iki araştırma arasında benzer olarak cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisi olduğu sonucu ile yaş ve medeni durumun örgütsel bağlılığa etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. İki araştırma arasında eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığı konusunda ise farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Tiryaki örgütsel bağlılığa eğitim düzeyinin etkisi olmadığını belirlerken yapılan bu çalışmada eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bu değerlendirmelerden sonra çalışmada Uşak Belediyesi'ndeki örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek için örgüt kültürü faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörleri arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bu ilişkinin yönünü ve derecesini

belirlemek için Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ve gücü belirlendikten sonra Regresyon Analizi ile örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin “neden-sonuca” mı dayandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu değerlendirmelerin Korelasyon Analizi sonucuna göre Örgüt kültürünün sosyalleşme/örgütsel yapı boyutu ile örgütsel bağlılığın üç boyutu, duygusal-devam ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı, orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkilerin dereceleri ise, duygusal bağlılıkta  $r=0,647$ , devam bağlılığında  $r=0,655$ , normatif bağlılıkta ise,  $r=0,489$  olarak ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürünün semboller/katılım/ödül boyutu ile duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak normatif bağlılık ile semboller/katılım/ödül boyutu arasındaki ilişki zayıf düzeyde olarak belirlenmiştir. Bu ilişkinin derecesi duygusal bağlılıkta  $r=0,549$ , devam bağlılığında  $r=0,553$ , normatif bağlılıkta ise,  $r=0,284$ 'tür. Hoşgörü/adalet/personel seçimi boyutu ile duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu ilişkinin derecesi duygusal bağlılıkta  $r=0,498$ , devam bağlılığında  $r=0,547$ , normatif bağlılıkta ise,  $r=0,367$ 'dir. Tarihsel geçmiş/iletişim boyutu ile duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkinin derecesi duygusal bağlılıkta  $r=0,547$ , devam bağlılığında  $r=0,496$ , normatif bağlılıkta ise,  $r=0,384$ 'dir. Tören/Toplantı boyutu ile duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu ilişkinin derecesi duygusal bağlılıkta  $r=0,372$ , devam bağlılığında  $r=0,251$ , normatif bağlılıkta ise,  $r=0,285$ 'tir. Korelasyon Analizi sonucunda örgüt kültürü faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise %5 anlamlılık düzeyinde duygusal bağlılığın %44,8 oranında, devam Bağlılığının %46,5 ve normatif Bağlılığın %26,3 oranında örgüt kültürü faktörlerinden sosyalleşme/örgütsel yapı faktörüne bağlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgüt kültürü faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörleri arasındaki ilişkinin korelasyon sonuçları ile ilgili bulgular daha önce yapılmış çalışmaların bulgularını desteklemektedir. Örneğin Örgüt kültürünün sosyalleşme/örgütsel yapı, semboller/katılım/ödül, hoşgörü/adalet/personel seçimi faktörleri ile örgütsel bağlılık

faktörleri arasındaki ilişki, Çavuş ve Gürdoğan (2008)'in çalışmasında ortaya çıkan korelasyon sonuçları ile örtüşmektedir. Tarihsel Geçmiş/İletişim faktörü ile örgütsel bağlılık faktörleri arasındaki ilişki ise Altunay (1999)'ın çalışması ile örtüşmektedir.

Örgüt kültürü faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörleri arasındaki ilişkileri inceledikten sonra son olarak da genel olarak örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bu sonuçlara göre; örgüt kültürünün örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü ve %71 oranında güçlü bir ilişkisi olduğu söylenebilir. Neden sonuç ilişkisi açısından değerlendirildiğinde ise örgütsel bağlılığın %50,4 oranında örgüt kültürüne bağlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak Uşak Belediyesi'nde bu iki kavram arasında olumlu ilişkilerin olduğu bulgusu elde edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre;

“Kültür” ve “örgütsel bağlılık” her zaman örgüte olumlu yönde katkı sağladıklarından, örgütler güçlü bir kültür oluşturmalı ve çalışanların tatminlerinin yüksek olduğu çalışma ortamlarını yaratmalıdırlar. Örgütler özellikle sosyalleşme ve örgütsel yapıyı geliştirerek güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya çaba harcamalıdırlar. Çünkü sosyalleşmenin ve örgütsel yapının güçlü olduğu bir örgüt kültürü ile çalışanların çalıştıkları ortamı benimsemeleri, işe karşı olumlu düşünceler geliştirmeleri ve örgüte yüksek düzeyde örgütsel bağlılık duymaları sağlanabilmektedir. Örgüte yüksek bağlılık duyan çalışanlar da örgüt içinde daha iyi performans gösterebilmektedirler. Bu nedenle yüksek bağlılıkla örgütlerine bağlanmış insanlardan alınacak verimlilik unutulmamalı, bu bağlılığın oluşturulmasında kültür faktörü özellikle sosyalleşme/örgütsel yapı faktörü göz ardı edilmemelidir.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın yaratılmasında ve geliştirilmesinde, çalışanlar kadar üst yönetimin de çok etkin rolü olduğu bilinmelidir. Güçlü bir kültür ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar oluşturmada en önemli işlerden birinin üst yönetime düştüğü gerçeği dikkate alınmalıdır.

Örgütler için çalışanların isteyerek ve severek kabullendiği örgütsel bağlılığın oluşturulması çok önemlidir. Bunun için, çalışanların yeteneklerini geliştirecek

ortamlar oluşturulmalı, çalışanlar başarıları konusunda teşvik edilmeli, takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir. Çalışanlar arasında ayırım yapılmamalı ve herkese adil davranılmalı, kararlarda çalışanların da düşüncesi alınmalı, çalışanlara söz hakkı verilmelidir. Hoşgörülü bir çalışma ortamı oluşturulmalı, iş dışı sosyal faaliyetler düzenlenmeli ve çalışanlar yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılmalıdırlar. Diğer bir yaklaşımla örgütler çalışanlara değer verdiklerini hissettirmelidirler.

Örgütsel bağlılığın çok fazla faktörden etkilenmesi ve belli zaman aralıklarında yapılan çalışmaların aynı örneklem grubu üzerinde farklı sonuçlar yaratabileceği, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkla ilgili yaptığımız bu çalışmaya bazı sınırlılıklar getirmektedir. Belli sınırlılıklara sahip bu araştırma anket tekniği kullanılarak nicel yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ankette örgüt kültürünü ve örgütsel bağlılığı ölçen bazı ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerin, herhangi bir örgütün kültürel özelliklerini kapsayacak kadar yeterince kapsamlı veya ilgili olup olmadığı tartışmaya açıktır. Bu nedenle benzer araştırmaların nitel yöntemlerle desteklenmesi, örneğin derinlemesine görüşme yapılması ileriki çalışmalar için önerilebilir. Bu çalışmada kurumda var olan örgüt kültürü incelenmiş ancak çalışanların nasıl bir örgüt kültürü istedikleri araştırılmamıştır. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, örgütlerde çalışanların istedikleri örgüt kültürü ile mevcut kültür arasındaki farklar incelenebilir. Araştırmacılar bu araştırmanın sonuçlarından yararlanarak daha kapsamlı bir araştırma yapabilirler. Örneğin bu araştırma tek bir örgütte gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda araştırmacılar daha fazla örgüt üzerinde araştırma yaparak bu örgütler arasındaki örgüt kültürü farklarını ve örgütsel bağlılık ilişkilerini inceleyebilirler. Örgütsel bağlılığın bireylerin algılamaları ile ilgili olduğu ve sübjektif bir konu olduğu unutulmadan, bu çalışmada elde edilen sonuçların, çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmak isteyen yöneticilere önemli bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.



**EK**  
**ANKET**

Değerli Çalışan,

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programında “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Uşak Belediyesi Örneği” konulu akademik bir tez çalışması yürütmekteyim. Çalışmaya veri desteği sağlamak amacıyla üç bölümden oluşan bir anket geliştirilmiştir. Anket örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa yöneliktir. Belediye yöneticilerinin ve çalışanlarının örgüt kültürü algılama biçimlerini inceleyerek, örgüt kültürünün örgütsel bağlılıkta etkisinin ne ölçüde olduğu araştırılmaktadır. Araştırmaya verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak ve yalnızca, istatistiksel amaçla kullanılacaktır. Bu konuda göstereceğiniz yakın ilgi ve işbirliğinden dolayı teşekkür ederim.

Mustafa BABADAĞ  
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme A.B.D.

TERCİH KUTUCUĞUNA **X** İŞARETİNİ KOYUNUZ.

1. Cinsiyetiniz  Bay  Bayan
2. Yaş grubunuz  18-25  26-35  36-45  46-üstü
3. Medeni durumunuz  Bekâr  Evli
4. Eğitim durumunuz  İlköğretim  Lise  Üniversite  Lisansüstü
5. Kurumdaki Göreviniz.  
 Kadrolu Memur  Sözleşmeli Memur  Kadrolu İşçi  Sözleşmeli İşçi
6. Kurumdaki çalışma süreniz.  
 1 yıldan az  1-5 yıl arası  6-10 yıl arası  11-15 yıl arası  16 yıl ve üstü
7. Aylık Geliriniz  
 499 TL'den az  500-999 TL.  1000-1499 TL.  1500-1999 TL.  2000 TL ve üstü

Aşağıdaki ifadeleri, kurumunuz için doğru bulma düzeyinize göre, her ifadenin sağında yer alan ölçekteki rakamlardan birini "X" ile işaretleyerek değerlendiriniz.

<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SORULARI</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1.Bu kurumda, görüşümü açıkladığımda iş arkadaşlarım beni dinler ve bana katkıda bulunurlar.	1	2	3	4	5
2.Kurumumuzda çalışanlar, kurumun kurallarını çiğnemezler.	1	2	3	4	5
3.Kurumumuzda, yeni alınan personeli işe alıştırmak ve kurumun kurallarını personele öğretmek amacıyla personel eğitimleri düzenlenir.	1	2	3	4	5
4.Yöneticilerimiz kurum ile ilgili yeni fikirleri ve bilgileri bizimle paylaşır.	1	2	3	4	5
5.Kurumumuz, değişikliklere uyum sağlayabilecek yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
6.Kurumumuzda kabul edilen değer yargıları ve kurallar, her fırsatta yazışma ve konuşmalarla bize bildirilir.	1	2	3	4	5
7.Kurumumuzda yöneticiler personelin uzman olduğu alanla ilgili konularda onlara danışır.	1	2	3	4	5
8.Aldığım bir görevi başardığımda, çalışma arkadaşlarım tarafından açıkça tebrik edilirim.	1	2	3	4	5
9.Aldığımız görevleri başardığımızda yöneticilerimiz tarafından ödüllendiriliriz.	1	2	3	4	5
10.Yöneticilerimiz, çalışanların görevleri sırasında yaptığı hatalara karşı hoşgörülü davranırlar.	1	2	3	4	5
11.Yöneticilerimiz, çalışanlar arasında ayırım yapmaz ve çalışanlarına adil davranırlar.	1	2	3	4	5
12.Kurumumuz, yeni personel alırken kişinin mesleki bilgisinin yanında insan	1	2	3	4	5

ilişkileri konusunda başarılı olup olmadığına da bakar.					
13.Kurumumuzda, geçmişte çalışanların başarıları örnek olarak anlatılır.	1	2	3	4	5
14.Kurumumuzda, iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve onlarla iletişim kurmak kolaydır.	1	2	3	4	5
15.Çalışma arkadaşlarımdan biriyle bir sorunum olduğunda, bunu o kişi ile rahatça konuşabilirim.	1	2	3	4	5
16.Yöneticilerimizle bir problemimiz olduğunda problemimizi onlarla rahatlıkla konuşabiliriz.	1	2	3	4	5
17.Kurumumuzda bütün çalışanların katıldığı kutlamalar ve törenler yapılır.	1	2	3	4	5
18.Kurumumuzda yapılan tören ve toplantılara yöneticilerimiz de katılır.	1	2	3	4	5
19.Kurumumuzda belirli bir giyim tarzı vardır.	1	2	3	4	5
20.İşe yeni başlayanlar, kuruma çok çabuk uyum sağlar.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SORULARI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1. Çevreme, bu kurumun çalışmaya uygun bir yer olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.	1	2	3	4
2. Kendi amaçlarımı kurumun amaçlarına yakın görmekteyim.	1	2	3	4	5
3. Bu kurumda çalışmaktan mutluluk duymaktayım..	1	2	3	4	5
4. Diğer kurumlar yerine bu kurumda çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.	1	2	3	4	5
5. Kurumumuzun başarılı olması için elimden geleni yapıyorum.	1	2	3	4	5

6. Bu kuruma, çalışanların bağlılık düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
7. Bulduğum kurumda çalışmayı sürdürebilmek için her türlü görevi kabul ederim.	1	2	3	4	5
8. Bu kurumda yeteneklerimi ve gücümü tam olarak ortaya koymaktayım.	1	2	3	4	5
9. Bu kurumda çalışarak yeni bilgiler öğrenmekte ve yeni yetenekler kazanmaktayım.	1	2	3	4	5
10. Kurumun geleceğini gerçekten önemsiyorum.	1	2	3	4	5
11. Görevim aynı kaldığı sürece diğer kurumlarda çalışabilirim.	1	2	3	4	5
12. Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik işten ayrılmama sebep olabilir.	1	2	3	4	5
13. Bu kurumdaki uygulamalara işimi kaybetmemek için katlanıyorum.	1	2	3	4	5
14. Bu kurumda çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle doğru bir karardır.	1	2	3	4	5
15. Bu kurumun başarılı olabilmesi için benden beklenenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim.	1	2	3	4	5

## KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Allaire, Y. and Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5, 3, 193-226.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63, 1-18.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P., (1990). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26, 1, 46-91.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. and Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-551.
- Altunay, A. (1999). *Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Falez Otel'de Örgüt Kültürü Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Aranya, N. ve Jacobson, D. (1975). An Empirical Study of Theories of Organizational and Occupational Commitment. *The Journal of Social Psychology*, 97, 15-22.
- Atay, O. (2003). Örgüt Kültürü ve Süreci. *Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 16, 3.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, 1, 7-15.
- Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M. and Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 2, 464-482.
- Bedestenci, H. Ç., Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). *Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Berberoğlu, G. (1991). *Karşılaştırmalı Yönetim-Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, Z. (1998). Örgüt Kültürü. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14, 1-2, 29-52.
- Boon, O. K. ve Arumugam, V. (2006). The Influence of Corporate Culture On Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations In Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3, 99-115.
- Boylu, Y. ve Sökmen, A. (2006). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.17.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*. (19), 533-546.
- Byington, J. R. ve Johnston, J. G. (1991). Influences on Turnover of Internal Auditors. *Internal Auditing*, 7, 2, 3-10.
- Can, V. (1997). *Okul Kültürü ve Yönetim*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.

- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ceylan, A. ve Şenyüz, P. B. (2003). Örgütsel Destek Algısı ve Dâhil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 14, 44, 57-62.
- Chen, L. Y. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, September, 432-438
- Chen, Z. X. and Francesco, A. M. (Haziran 2003). The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 3, 490-516.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-554.
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.3, Ankara.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çakır, B. (2006). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.1.
- Çeçen, A. (1984). *Kültür ve Politika*. İstanbul: Hil Yayınları
- Çeçen, A. (1985). Kültür Yönetimi. *TODAİE Dergisi*, Haziran, 18, 2.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Daft, Richard L. (2004). *Organization Theory and Design*. Ohio: South Western.
- Davis, K. ve Newstorm, J. W. (1989). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*. (Eight Edition). New York: McGraw Hill Book Company.
- Deal, T.E., ve Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures*. Massachusetts: Wesley Publishing.
- DeCotiis, T. A. ve Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40, 7, 445-470.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Natives Point of View on the Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21, 3, 619-654.
- Duygulu, E. (2003). Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarıdaki Rolü. *İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5, 1, 3, 27.  
<http://www.isguc.org/?p=makale&id=27&cilt=5&sayi=1&yil=2003.html>  
adresinden 25 Şubat 2010 tarihinde alınmıştır.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (7. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınevi
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Antalya: Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları.
- Erdem, F. ve Özen, J. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.1, 33-57.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, 2, 63-79.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ergil, D. (1984). *Toplum ve İnsan*. Ankara: Turan Kitabevi.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erol, V. (1998). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.



- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi
- Gaertner, K. N. and Nollen, S. D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42, 11, 975-991.
- Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organizational Studies*, 7, 2, 117-134.
- Genç, N. (1993). Örgüt Kültürünün Oluşumu, Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10, 1-2, Erzurum.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 2, 182-196.
- Glisson, C. ve Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 1, 61-81.
- Gözen, E. D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Türkiye-Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, No:6.  
<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf>  
 adresinden 15 Ocak 2010 tarihinde alınmıştır.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskisehir.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gürçay, C. (1994). İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3, 2, İzmir.

- Gürkan, G. Ç. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Güven, M. (2006). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güvenç, B. (1999). *İnsan ve Kültür*. (8. Baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Güvenç, B. (2004). *Kültürün ABC'si*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences, International Differences in Work Related Values*. London: Sage Publications.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv D.D. and Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: Aqualitative and Quantative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35.  
[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4035/is\\_n2\\_v35/ai\\_8620940/pg\\_4/?tag=content;coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n2_v35/ai_8620940/pg_4/?tag=content;coll) adresinden 25 Mart 2010 tarihinde alınmıştır.
- Hrebiniak, L.G. and Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors In The Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 572-573.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, 1, 13-22.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1983). *İnsan ve İnsanlar*. (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise. *American Sociological Review*, 33, 4, 499-517.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 1, 145-162
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Başak Ekonomi Dergisi*, 113, Ankara: Denge Matbaacılık. 88-100.

- Kavi, A. (1998). *Relationship Between Organizational Commitment and Organizational-Professional Conflict, The Case of Electrical Engineers in Turkey*. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.
- Keleş, H. N.K. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kırel, Ç. (Kasım 1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, 2, 115-136.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J. and Serpa, R. (1988). Five Key Issues in Understanding and Changing Culture. R. H. Kilmann (Ed.), *Gaining Control of Corporate Culture*. San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Koparal, C. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Korsgaard, M. A., Schweigener, D. M., Sapienza, H. J. (1995). Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice. *Academy of Management Journal*, 38, 1, 61.
- Lahiry, S. (1994). Building Commitment Through Organizational Culture. *Training and Development*, April, 50-52.
- Lok, C. ve Crawford, J. (1999). The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style, and Job Satisfaction In Organizational Change and Development. *Leadership and Organizational Development journal*, 20, 7, 365-373
- Lundberg, D. E., (1992). *The Management of People in Hotels and Restaurants*. (5th Edition). W.C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. (Sixth Edition). New York, McGraw-Hill, Inc.

- Mayer, R. C. and Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 3, 671-684.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 372-378.
- Morrow P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review* 8, 3, 486-500.
- Morrow P. C. and McElroy, J. C. (1986). Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment. *Journal of Occupational Behaviour* 7, 139-145.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 2, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Naktiyok, A. (1999). *Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Northcraft, G. B. and Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior Management Challenge*. USA: The Dryden Press.
- O'Reilly, C. (1995). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. B. M. Staw (Ed.), *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. (Second Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading Mass: Addison Wesley.
- Ouchi, W. G. (1989). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor*. (Çev. A. Güleri). İstanbul: İlgı Yayıncılık. (Orijinal Çalışmanın Yayın Tarihi 1981)
- Özalp, İ. (2001). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Matbaası.
- Özdevecioğlu, M. (1995). Organizasyon Kültürü (2. Baskı). M. Özel (Ed.), *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: İz Yayıncılık.

- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2001). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E. (1986). *Örgütler ve Çalışma*. Eskisehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. (Ed.) ve Kirel, Ç. (2004) . *Örgütsel Davranış*. (2. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi. *İş-Güç, Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları dergisi, C.6 S.1 s.3*. [http://www.isguc.org/arc\\_view.php](http://www.isguc.org/arc_view.php) adresinden 26 Şubat 2010 tarihinde alınmıştır.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pascale, R. T. and Athos, A. (1981). *The Art of Japanese Management: Applications For American Executives*. New York: Simon and Schuster.
- Pekşen, G. ve Oruç, B. (2004). *Etkin Örgüt Yapısının Belirlenmesinde Rol Oynayan Faktörler: Örgüt Kültürü ve Yapısı*. Özyazılım Bilgisayar ve Danışmanlık Hizmetleri Yayınları, Özgür Akın Web Sitesi, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.html> adresinden 23 Ocak 2010 tarihinde alınmıştır.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 1, 43-59.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. Sydney: Harper & Row
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*. (Çev. S. Sargut). İstanbul: Altın Kitaplar. (Orijinal Çalışmanın Yayın Tarihi 1982)
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*. 12, 3, 460-471.
- Randall, D.M., Fedor, D.B. and Longenecker, C.O. (1990): "The Behavioral Expression of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224

- Randall, D. M. ve Cote, J. A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Work and Occupations*, 18, 2, 194-211.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev. S. A. Öztürk). Eskişehir: Etam A.Ş. (Orijinal Çalışmanın Yayın Tarihi 1989)
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behaviour*. (Eight Edition). New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sager, J. K. and Johnston, M. W. (1989). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, 1, 30-41.
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior*. Chicago, Illionis. St. Clair Press.
- Sarikamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş. 'de Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Schein, E. H. (1978). *Örgüt Psikolojisi*. (Çev. M. Tosun). Ankara: TODAİE Yayınları. (Orijinal Çalışmanın Yayın Tarihi 1970)
- Schein, E. H. (1983). *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*. *Organizational Dynamics*, Summer: 13-28.
- Schein, E. H. (1984). Coming To A New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25, 2, 3-16.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publication.
- Schein, E. H. (1989). *Organizational Culture and Leadership*. USA: Jossey Bass Publication.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, Cognitive Biases, and Commitment to A Course of Action. *Academy of Management Review*, 11, 2, 298-310.
- Schultz, M. (1994). *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*. Berlin: Walter de Gruyter Inc.
- Seren, Ş. (2005). *Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Sharp, D. L. (1999). *The Relationship Between Organizational Cultures and Organizational Climates In Three Large Urban Higher Education Institutions In The United States*. The University of Wisconsin-Milwaukee, USA.
- Shaw, J. and Reyes, P. (1992). School Cultures: Organizational Value Orientation and Commitment. *Journal of Educational Research*. 82, 5, 295-302.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 16, 2, 143-150.
- Singh, K. (2007). Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study of Automobile Industry In India. *Journal of Business Economics and Management*, 8, 1, 29-37.
- Smircich, L. (1985). Is The Concept Of Culture A Paradigm For Understanding Organizations and Ourselves. P. J. Frost (Ed.), *Organizational Culture*. California: Sage publication.
- Sökmen, A. (2000). *Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki: Eskişehir İli Örneği*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şişman, M. (1993). *İlkokullarda Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü, Eskişehir İl Merkezinde İlkokullarda Bir Araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları
- Taş, H. (1995). *Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetimi*. Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Tevrüz, S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Tezcan, M. (1987). *Kültür ve Kişilik*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Timur, N. (2006). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. (2001). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12 (Bahar), 34-43.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü*. İstanbul Türkmen Kitabevi.
- Üçok, T. (1989). Organizasyon Kültürünün Oluşumu. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4/1: 308-321.
- Vural, Z. A. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 3, 418-428.
- Wiener, Y. (1988). Forms of Value Systems. *Academy of Management Review*, 13, 4, 537.
- Wiener, Y. ve Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 1, 81-96.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 1, 395-412.

[http://www.youth-partnership.net/youthpartnership/publications/Tkits/4/Tkit\\_4\\_TUR](http://www.youth-partnership.net/youthpartnership/publications/Tkits/4/Tkit_4_TUR) adresinden 12 Şubat 2010 tarihinde alınmıştır.

<http://www.usak.bel.tr> adresinden 5 Mayıs 2010 tarihinde alınmıştır.

<http://tdkterim.gov.tr/bts> adresinden 2 Mayıs 2010 tarihinde alınmıştır.