

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Berker KOLANCIOĞLU

100043663

İstanbul, Temmuz 2017

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Berker KOLANCIOĞLU

100043663




Danışman: Prof. Dr. Ahu Tuğba KARABULUT

İstanbul, Temmuz 2017

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi Becker Kalkançlı in "ÖRNEK KİTAPIN ÖRNEKİ...
Başlılık Üzerindeki Etik ve Bir Uygulama" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği / oyçokluğu) ile başarılı bulunmuştur.

| | Adı – Soyadı | İmza |
|---------------|---------------------------------|---|
| Tez Danışmanı | : Prof. Dr. Alın Tuğba Kerebeli |  |
| Jüri Üyesi | : Doç. Dr. Beliz Ülgen |  |
| Jüri Üyesi | : Prof. Dr. Siner Ergen |  |

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Özet

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Çalışmada örgüt kültürü ölçeği olarak Denison'ın ölçeği katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutlarıyla kullanılmıştır. Denison'ın anket formunun çevirisi Mehmet Yahyagilden alınan izinle temin edilmiştir. Örgütsel bağlılığı ölçeği olarak ise Allen Meyer'in ölçeği duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarıyla kullanılmıştır. Allen Meyer'in anket formu Taylan Şahin'den alınan izinle temin edilmiştir. Araştırmadaki veriler kolayda örneklem yöntemiyle elde edilmiştir. Kocaeli ilinde ikisi devlet birisi özel hastane olmak üzere 350 çalışana anket formları yollanmış 334 tanesinden geri yanıt alınabilmektedir. Araştırma verilerine frekans dağılımı analizi, güvenilirlik analizi, ortalama ve standart sapma analizleri, faktör analizi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın neticesinde örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı etkilediği saptanmıştır. Araştırmanın bu konuda ileride yapılacak araştırmalara rehberlik yapması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Hastane

Abstract

The aim of this study is to present the effect of organizational culture on organizational commitment. Denison's scale with consistency, participation, harmony and mission dimensions is used as a culture scale whereas Allen Meyer's scale with emotional, perpetuation and normative commitment dimensions is used as an organizational commitment scale in the research. The data of research was gathered via convenience sampling. Questionnaire of this research was sent to 350 employees who worked in three hospitals in Kocaeli. Two of these hospitals are private hospitals whereas one of them is a state hospital. 334 employees filled out the questionnaires. Frequency distribution analysis, reliability analysis, mean and standard deviation analyses, factor analysis, correlation analysis and multiple regression analysis were conducted to the data. It was found that organizational culture affected organizational commitment. It is expected that this research will guide the future researches.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Commitment, Hospital

İÇİNDEKİLER

| | Sayfa No. |
|--|------------|
| Özet | iii |
| Abstract | iv |
| İçindekiler | v |
| Tablolar Listesi | ix |
| Şekiller Listesi | x |
| Kısaltmalar | xi |
| | |
| GİRİŞ | 1 |
| | |
| 1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI | 3 |
| 1.1.Örgüt Kültürünün Tanımı..... | 4 |
| 1.2.Örgüt Kültürünün Özellikleri..... | 8 |
| 1.3.Örgüt Kültürünün Önemi..... | 12 |
| 1.4.Örgüt Kültürünün Çeşitleri..... | 15 |
| 1.4.1.Baskın Kültür-Alt Kültür..... | 15 |
| 1.4.2.Güçlü Kültür-Zayıf Kültür..... | 16 |
| 1.4.3.Maddi Kültür-Manevi Kültür..... | 19 |
| 1.5.Örgüt Kültürünün Unsurları..... | 20 |
| 1.5.1.Örgüt Kültürünün Temel Unsurları..... | 21 |
| 1.5.1.1.Normlar..... | 21 |
| 1.5.1.2.Değerler..... | 22 |
| 1.5.1.3.İnançlar..... | 23 |
| 1.5.1.4.Varsayımlar..... | 24 |
| 1.5.2.Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Unsurları..... | 24 |
| 1.5.2.1.Seromoni ve Törenler..... | 24 |
| 1.5.2.2.Dil..... | 26 |
| 1.5.2.3.Kahraman ve Liderler..... | 27 |
| 1.5.2.4.Hikayeler..... | 27 |
| 1.5.2.5.Mitler..... | 28 |
| 1.5.2.6.Semboller..... | 29 |
| 1.5.2.7.Ritüeller(Adetler)..... | 30 |
| 1.6.Örgüt Kültürünün Fonksiyonları..... | 30 |
| 1.6.1.Temel Fonksiyonlar..... | 31 |
| 1.6.1.1.Koordinasyon..... | 31 |
| 1.6.1.2.Farklılaşma ve Bütünleşme..... | 32 |
| 1.6.1.3.Motivasyon..... | 33 |
| 1.6.2.Dolaylı Fonksiyonlar..... | 33 |
| 1.7.Örgüt Kültürünün Oluşumu..... | 34 |

| | Sayfa No. |
|--|------------------|
| 1.7.1.Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen İç Çevre Etmenleri | 35 |
| 1.7.2.Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Dış Çevre Etmenleri | 36 |
| 1.8.Örgüt Kültürü Modelleri | 37 |
| 1.8.1.Denison Modeli | 37 |
| 1.8.1.1.Katılım | 40 |
| 1.8.1.2.Tutarlılık | 41 |
| 1.8.1.3.Uyum | 41 |
| 1.8.1.4.Misyon | 42 |
| 1.8.2.Quinn ve Cameron Modeli | 43 |
| 1.8.2.1.Hiyerarşi Kültürü | 43 |
| 1.8.2.2.Pazar Kültürü | 44 |
| 1.8.2.3.Adhokrasi Kültürü | 44 |
| 1.8.2.4.Klan Kültürü | 44 |
| 1.8.3.Schein Modeli | 45 |
| 1.8.4.Hofstede Modeli | 47 |
| 1.8.4.1.Güç Mesafesi | 47 |
| 1.8.4.2.Belirsizlikten Kaçınma | 48 |
| 1.8.4.3.Bireysellik ve Toplumculuk | 49 |
| 1.8.4.4.Erilik ve Dişilik | 50 |
| 1.9.Örgüt Kültürünün Boyutları | 51 |
| 1.9.1.Kişisel Özerklik | 51 |
| 1.9.2.Örgütsel Yapı | 52 |
| 1.9.3.Örgütsel Destek | 52 |
| 1.9.4.Örgütsel Kimlik | 53 |
| 1.9.5.Örgütsel Adalet | 53 |
| 1.9.6.Çatışmada Hoşgörü | 54 |
| 1.9.7.Risk Üstlenmeyi Teşvik | 55 |
| 2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI | 56 |
| 2.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı | 57 |
| 2.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi | 60 |
| 2.3.Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi | 64 |
| 2.3.1.Mesleki Bağlılık | 64 |
| 2.3.2.Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Bağlılık | 66 |
| 2.3.3.Sadakat | 67 |
| 2.3.4.İtaat | 68 |
| 2.3.5.İşe Bağlılık | 69 |
| 2.4.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler | 70 |
| 2.4.1.Kişisel Faktörler | 71 |
| 2.4.1.1.Yaş | 71 |
| 2.4.1.2.Cinsiyet | 73 |
| 2.4.1.3.Eğitim Düzeyi | 75 |
| 2.4.1.4.Medeni Hal | 77 |

| | Sayfa No. |
|--|------------------|
| 2.4.1.5.Kıdem..... | 79 |
| 2.4.2.Örgütsel Faktörler..... | 80 |
| 2.4.2.1.Gözetim..... | 80 |
| 2.4.2.2.İşin Niteliği ve Önemi..... | 81 |
| 2.4.2.3.Ekip Çalışması..... | 83 |
| 2.4.2.4.Ücret Düzeyi..... | 84 |
| 2.4.2.5.Örgütsel Ödüller..... | 86 |
| 2.4.2.6.Yönetim ve Liderlik..... | 87 |
| 2.4.2.7.Örgüt Kültürü..... | 88 |
| 2.4.3.Örgüt Dışı Faktörler..... | 89 |
| 2.4.3.1.Profesyoneellik..... | 90 |
| 2.4.3.2.Alternatif İş Olanakları..... | 90 |
| 2.5.Örgütsel Bağlılık İle İlgili Görüşler..... | 91 |
| 2.5.1.Tutumusal Bağlılık..... | 92 |
| 2.5.1.1.Etzioni'nin Yaklaşımı..... | 93 |
| 2.5.1.2.O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı..... | 95 |
| 2.5.1.3.Penley ve Gould'un Yaklaşımı..... | 96 |
| 2.5.1.4.Kanter'in Yaklaşımı..... | 97 |
| 2.5.1.5.Allen Meyer'in Yaklaşımı..... | 100 |
| 2.5.1.5.1.Duygusal Bağlılık..... | 102 |
| 2.5.1.5.2.Devam Bağlılığı..... | 104 |
| 2.5.1.5.3.Normatif Bağlılık..... | 106 |
| 2.5.2.Davranışsal Bağlılık..... | 108 |
| 2.5.2.1.Salancik'in Bağlılık Yaklaşımı..... | 109 |
| 2.5.2.2.Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı..... | 112 |
| 2.5.3.Çoklu Bağlılık..... | 114 |
| 2.6.Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri..... | 115 |
| 2.6.1.Örgütün Amaç ve Değerlerini Sahiplenme..... | 116 |
| 2.6.2.Örgüt İçin Fedakârlık Yapma..... | 116 |
| 2.6.3.Örgüt Üyeliğinin Sürdürülmesi İçin İstekli Olmak..... | 117 |
| 2.6.4.Örgütle Özdeşleşme..... | 118 |
| 2.6.5.İçselleştirme..... | 120 |
| 2.7.Örgütsel Bağlılık Sonuçları..... | 121 |
| 2.7.1.Stres..... | 121 |
| 2.7.2.İş Gücü Devir Hızı veya İşten Çıkma Niyeti..... | 122 |
| 2.7.3.Devamsızlık..... | 123 |
| 2.7.4.İşe Geç Kalma..... | 125 |
| 2.7.5.Performans..... | 126 |
| 2.8. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar..... | 127 |
| 3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE UYGULAMASI..... | 130 |
| 3.1.Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezi..... | 130 |
| 3.2.Araştırmanın Örneklemi..... | 130 |

| | Sayfa No. |
|---|------------------|
| 3.3.Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Veri Analizleri..... | 131 |
| 3.4.Demografik Verilerin Analizleri..... | 131 |
| 3.5.Tanımlayıcı İstatistikler..... | 132 |
| 3.6.Faktör Analizleri..... | 136 |
| 3.7.Güvenilirlik Analizi..... | 140 |
| 3.8.Korelasyon Analizi..... | 141 |
| 3.9.Çoklu Regresyon Analizi..... | 142 |
| SONUÇ | 144 |
| EKLER | 146 |
| KAYNAKÇA | 151 |



TABLolar LİSTESİ

| | Sayfa No |
|--|----------|
| Tablo 1. Örgüt Kültürünün Unsurları..... | 20 |
| Tablo 2. Arbak ve Kesken, 2005, s. 67; Sürgevil, 2007: 20'den derlenen Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Modelinde Yer Alan Bağlılık Bileşenleri..... | 101 |
| Tablo 3. Demografik Verilerin Analizleri..... | 132 |
| Tablo 4. Örgüt Kültürü Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler..... | 133 |
| Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler..... | 135 |
| Tablo 6. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi..... | 136 |
| Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi..... | 138 |
| Tablo 8. Güvenilirlik Testi Tablosu..... | 140 |
| Tablo 9. Korelasyon Analizi..... | 141 |
| Tablo 10. Çoklu Regresyon Analizi..... | 142 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | Sayfa No |
|--|-----------------|
| Şekil 1. Denison'ın örgüt kültürü kavramı teorik modeli..... | 38 |
| Şekil 2. Denison ve Fay'e göre (2003, s. 689) uyarlanmış örgüt kültürünü oluşturan dört ana boyut ve onların alt boyutları..... | 40 |
| Şekil 3. İnce ve Gül'e göre (2005, s. 63) Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması..... | 92 |
| Şekil 4. Meyer ve Allen'e göre (1991, s. 63) Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı..... | 93 |
| Şekil 5. Meyer ve Allen'e göre (1991) Davranışsal Yaklaşım..... | 109 |
| Şekil 6. Araştırma Modeli..... | 130 |

KISALTMALAR

| | |
|--------------|----------------------------------|
| ABD | :Amerika Birleşik Devletleri |
| Dr. | :Doktor |
| IBM | :International Business Machines |
| Prof. | :Profesör |
| s. | :Sayfa numarası |
| ss. | :Sayfa aralığı |
| TNS | :Taylor Nelson Sofres |
| vb. | :gibi |

GİRİŞ

Günümüzün değişen şartları ve teknolojik gelişmelerden dolayı artan rekabet piyasasından dolayı örgütler faaliyet gösterdikleri sektörlerde varlıklarını devam ettirebilmek için çağın şartlarına adapta olabilmeyi yani yeniliklere ayak uydurabilmeyi becerilmelidir. Aksi takdirde kurumsal bir firma kimliği kazanamayacak pazardaki konumunu hemen kaybedecektir.

Bu bağlamda örgütler varlıklarını devam ettirebilmek ve faaliyet gösterdikleri sektörde rekabet avantajını elde edebilmek için insana yatırım yapmalarının gerektiğinin farkına varmışlardır. Her ne kadar endüstri devrimi ile birlikte insan gücünün yerini makineleşme almış da olsa örgütlerdeki işleyişin düzenli olması ve işleyişte sorunlar çıkmaması açısından insan faktörü oldukça önemlidir.

İnsan faktörüne önem verilmesi hususunda da karşımıza örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları çıkmaktadır. Örgüt kültürü ilk defa örgütü kuran kişiler tarafından meydana getirilen fakat zamanla örgüte farklı coğrafyalardan katılan kişiler veya çağın şartlarından dolayı değişebilen, nesilden nesile aktarılabilen çalışanlar tarafından paylaşılan ortak değer, norm, inanç ve anlamlar topluluğu olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürü olgusunun bulunduğu örgütlerde bilgi akışı çok hızlı olacak yani çalışanlar bilgiye rahatlıkla erişebilecek bu sebeple bir problem meydana geldiğinde her çalışan birbirini iyi tanıdığı için bu problem fazla büyümeden çözümlenecek, her çalışan üzerine düşen sorumluluğu en iyi şekilde özümsemiş olup ne yapıp ne yapmaması gerektiğinin farkında olacaktır.

Bu bağlamda da karşımıza örgütsel bağlılık çıkmaktadır. Örgütlerine karşı bağlılık duyan çalışanlar kendi hedef, değer ve amaçlarıyla örgütlerinin hedef, değer ve amaçlarını özdeşleştirmekte ve üzerlerine düşen görevlerini bu doğrultuda şekillendirmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanın duygusal açıdan işyerine bağlılık duyması demektir ve örgütlerine karşı bağlılık seviyesi fazla olan çalışanlar kendi menfaat ve çıkarlarından ziyade örgütlerinin menfaat ve çıkarlarını gözetecekler, örgütlerinin faaliyet gösterdiği sektörde lider firmalardan biri olabilmesi için var

gücüyle emek sarf edeceklerdir. Fakat örgüt kültürü olgusu olmadan örgütsel bağlılığın da meydana getirilebilmesi mümkün değildir.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı birçok faktör etkilemektedir. Yazarlar bu faktörleri farklı şekillerde açıklamışlardır, fakat günümüzde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Örgüt kültüründe bu örgütsel faktörlerin içinde bulunan bir değişkendir.

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Bu sebeple örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları çeşitli yönleriyle incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü kavramına, örgüt kültürünün tanımına, özelliklerine, önemine, çeşitlerine, unsurlarına, fonksiyonlarına, örgüt kültürünün oluşumuna, örgüt kültürü modellerine ve boyutlarına değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel bağlılık kavramına, örgütsel bağlılığın tanımına, önemine, örgütsel bağlılığa yakın kavramlarla olan bağlantısına, kurumsal bağlılığa tesir eden faktörlere, kurumsal bağlılık ile ilgili görüşlere, kurumsal bağlılığın göstergelerine, sonuçlarına ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini geçmişte incelemiş çalışmalara değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise çalışmanın amacına ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik anket çalışması hakkında bilgiler verilmiştir. Bu bilgiler; araştırmanın amacı, modeli, hipotezi, örnekleme, kullanılan ölçekler ve veri analizleri, demografik verilerin analizleri, tanımlayıcı istatistikler, faktör analizleri, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizidir. Çalışmanın sonuç bölümünde araştırma bulguları yorumlanmıştır.

1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgüt kültürü kavramına değinebilmek için önce örgüt ve kültür tanımlarının yapılması gerektiği saptanmıştır. Örgüt ve kültürün tanımları şöyledir;

Terzi'ye (2000, s. 2) göre örgüt; halktaki tüm bireylerin ortak gayelerini yerine getirebilmek maksadıyla, işbölümü yapmak için, bir müeyyide kuvveti ve yapageldikleri faaliyetlerin koordinasyonuna denir. Örgütler, bireylerin yalnız yapamayacakları hedeflerini dinamik bir biçimde meydana gelmesini sağlayan toplumsal bir vasıtaadır. Örgüt; bireylerden ve onların koordine edilmiş davranışlarından oluşur (Türkkan, 2015, s. 3).

Akbaba'ya (2002, s. 7) göre kültür ise; bir ekibin etrafındaki hayatsal problemleri ve içerideki entegrasyon sorunlarını hallederken, o ekibin belli bir periyod aralığında özümsemiği değerler topluluğudur. Bu şekilde bir özümseme, aralıksız bir davranışsal, anlayışsal ve duygusal zamanı içine alır. Kültürün özünü, bir ekibin aralarında bölüştüğü bu ferasetlerin, lisanın ve düşünme zamanlarının; hislerin, davranış şekillerinin, özümsemiş değerlerin ve somut hal ve hareketlerin illi belirleyicileri meydana getirir (Uysal, Ş, 2014, s. 46).

Berberoğlu ve Baraz'a (1999, s. 64) göre, her insanın kendine has bir karakteri olduğu gibi, her örgütünde onu diğer örgütlerden farklı kılan bir karakteri vardır. İnsanların ve örgütlerin farklı kişilikleri bulunmaktadır. Örgütlerin özellikleri ve yapıları onları birbirlerinden farklılaştırır ve kültürlerini açık hale getirir. Her örgütün taşıdığı bu ırsal yapı onu diğerlerinden farklı kılar ve onun kültürünü yansıtır. Örgütün alt bileşeni olan bu prodüktivite örgütün içerisindeki işgörenin moral ve motivasyonuna direk ya da dolaylı yoldan yansıyabilir (Köse, Tetik, Ercan, 2001, s. 227).

Ataman'a (1995, ss. 24-25) göre 21.yüzyılda gün geçtikçe küreselleşmenin artması, pazarda şirketlerin birbirlerine üstünlük sağlamaya çalışmaları şirketlerin piyasada

tutunmasını güç hale getirmiştir. Bilhassa yönetim, satış-pazarlama, rekabet, teknoloji vb. bölümlerde yeni gelişmelerin ortaya çıkması şirketlerin yenilikçi politikalar uygulamalarına yani inovasyon yatırımları yapmalarına neden olmuştur. Bu yenilikçi politikalarda örgüt kültürü kavramının oluşmasına vesile olmuştur (Şahin, A, 2010, s. 23).

Vural'a (2003, s. 12) göre Şişman (2002), örgüt kültürü hakkında ilk bilimsel çalışmalar 1930'lu yıllarda başladığını belirtmiştir. Bihassa şirketler kurumsal yapıya kavuşabilmek amacıyla insan kaynaklarını departmanını geliştirmek zorunda oldukları için resmi olmayan takım, takım düzgüleri, simgeler, kurumsal değerler gibi konular üzerine odaklanmışlardır (Karayalçın, 2009, s.14).

Vural'a (2003, s. 12) göre örgüt kültürü kavramının gelişimi ve bu konu hakkındaki çalışmaların artması 1980'li yılların ilk aylarında meydana gelmeye başlamıştır (Karayalçın, 2009, s.14).

1980'li yıllarda örgüt kültürünün gelişmeye başlamasının en büyük nedeni, uluslararası kültürün spesifik mücadele için merdiven olması ve Japonya'nın bu konuda umulmayan başarılar göstermesidir (Bingöl, 2012, s. 5).

Schneider'e (1990, s. 241) göre ise firmalar maddi olarak kendilerini ileriye taşıyabilmeleri için örgüt kültürü anlayışının firmaların ruhuna yerleşmiş olmaları gerekmektedir (Özkan, Turunç, 2015, s. 340).

Erkmen'e (2010, s. 2) göre Quchi (1981), Pascale ve Athos (1982) gerçekleştirmiş oldukları bu araştırmalarda Japonya'nın örgüt kültürü kavramı konusunda bu kadar ilerlemesinin sebebini Japon kültürüne dayandırmışlar ve bu konuda bilimsel araştırma yapan kişileri de Japon kültürüne yönelmeleri konusunda teşvik etmeye başlamışlardır. Bu nedenle de örgüt kültürü kavramı ile ilgili yeni kavramlar ortaya çıkmaya başlamıştır (Şahin, 2012, s. 5).

1.1.Örgüt Kültürünün Tanımı

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgüt kültürünün bir örgütün öteki örgütlerden farkını ortaya koyan ilk kez örgütü kuranlar tarafından oluşturulan fakat zamanla çağın şartları ve örgüte farklı coğrafyalardan katılan kişiler tarafından dolayı değişebilen çalışanların kendi aralarında paylaştığı ortak değer, norm, inanç ve anlamlar bütünü olarak tanımlandığı görülmektedir.

Oden'e (1997, s. 3) göre her kurumun kendine has kültürü bulunmaktadır. Kurumsal kültür kişisel karakter gibidir. Kültür, bölüşülen değerler, itikâtlar, umulanlar ve düzgülerdir. Karakter bir insanın eylemlerine tesir ettiği gibi çalışanlar tarafından bölüşülen değerler ve itikâtlar kurumun etkinliklerine tesir eder. Bir kurumun kültürü işgörenlerin ve yöneticilerin problemlere yaklaşımına tesir eder (Eminoğlu, 2011, s. 16).

Kurum kültürü tanımları hakkında literatür taraması yapılıncı kurumlarının özünün daha iyi anlaşıldığı ortaya çıkmaktadır. Tipolojik çizgiler çok açık gibi görünse de, sebebi örgütlerin işleyişi hakkında empati yapabilmek ve orda çıkan sorunlar hakkında örgütlere yardımcı olabilmektir. Gün geçtikçe bilim adamları örgüt kültürü üzerinde çalışmalar yapmış ve kurum kültürü üzerinde kültürel tipolojiler geliştirmiştir. Bu yüzden kurum kültürü ilk ortaya çıktığı andan günümüze kadar bazı tanımların araştırılmasında yarar vardır (Öztürk, 2015, ss. 65-66).

Detert ve diğerlerine (2000, s. 851) göre Campbell (2004, s. 42) örgüt kültürü ile ilgili tanımlarda iki ortak noktanın olduğunu belirtmiştir. Birinci nokta her kültür benzeri olmayan örgüt tarihinin bir işlevidir (Murat, Açıkgöz, 2007, s. 3).

İkinci ortak nokta ise örgüt kültürünün kognitif alt unsurlarının olduğu başka bir ifadeyle örgüt kültürü firmadaki işgörenlerin bilinç altında olduğu düşünülmektedir (Murat, Açıkgöz, 2007, s. 3).

Peters, Waterman (1980) ve Schein'e (2009, s. 27) göre örgüt kültürü; harici adaptasyon ve dahili uyumun sorunlarıyla mücadele edebilmek için bir takım insan tarafından meydana getirilen, keşfedilen, üzerinde çalışmalar yapılarak yenilenen ve

örgüte çalışmaya katılan yeni personele eğitimlerle anlatılan kıymet, düzgü ve mânalar topluluğu olarak ifade edilmektedir (Fındıklı, Pınar, 2014, s. 156).

Hofstede'e (1980) göre, cemiyetler taşıdıkları kültürlerini farklı sınıflara ayırır. Bunlar cemiyetlerin üst kültürleri, topluluk kültürü, çalıştıkları iş ve sosyal statülerinden dolayı meydana gelen kurum kültürüdür (Öncül, Deniz, İnce 2016, s. 258).

Benzer formatla, Deal ve Kennedy'e (1982) göre dahili bütünlük özellikleri taşıyan kurumları diğerlerinden daha güçlü olarak görmekte ve onların başarı oranının ötekilerinden daha üstün olduğunu belirtmektedir. Deal ve Kennedy'e göre kuvvetli kültür; firmada çalışanların birbirleriyle adaptasyonu ve gelecekte firmayı nerede görmek istediklerine dair vizyonlarının birbirleriyle örtüşmesidir. Harici bütünlük oranı ileri olan firmalarda işgörenler arasında iletişim, denetleme ve karar kılma gibi konularda çok fazla problem olmamakta firmalar en az kaynakla en çok girdiyi elde edebilme becerisine sahiptirler (Eren, Alpkan, Ergün, 2003, s. 56).

Smirchic'e (1983, s. 345) göre ise kurum kültürü; "Önemli fonksiyonları yerine getiren ve paylaşılan anahtar değer ve inanışlar" diye tanımlanmaktadır (Aksay, 2011, s. 45).

Gagliardi'ye (1986, s. 114) göre bir firmayı öteki firmalardan farklı kılan ve firmayı farklı yollara iten öz değerler topluluğudur (Eroğlu, Özkan, 2009, s. 51).

Kozlu'ya göre kurum kültürü; "bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi... Bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünü..." dır. Kurum kültürünün; hikayeler, yiğitler, önderler ve söylencelerden meydana geldiği anlatılmıştır (İşcan, Timuroğlu, 2007, s. 120).

Camerer ve Vepsalainen'e (1988, s. 115) göre firmalar ileriye yönelik hangi yönetim tarzını uygulayacak, çizdiği vizyona ulaşmak için neler yapacak, yaptığı inovasyon

yatırımlarını nasıl ölçücek, ne şekilde üretim planlaması yapacak ve faaliyet gösterdiği sektörde hangi konumda olması gerektiğine dair kurum kültürü kavramını benimsemiş şirketlere aracılık yapar (Koyuncu, 2009, s. 8).

İngiliz sosyolog Pettigrew (1979) ise daha önceki makalesinde kurum kültürünü “belirli bir grup içerisinde belli bir zaman diliminde geçerli olan kabul edilmiş anlamlar bütünü” şeklinde belirtmiş ve kültürün bileşenlerinin “sembol, dil, inanç, ritüeller ve mitler” den ibaret olduğunu anlatmıştır (Erdurmazlı, 2016, s. 340).

Simpson ve Cacioppe’a (2001, s. 396) göre kurum kültürü mensuplarına bir kimlik verir, bağlı olduğu departmana ve daha üst departmanlara sadık kalmalarını sağlar. Çalışanlara görev ve sorumluluklarını nasıl yapmaları gerektiği konusunda rehberlik yapar, bu rehberlik sayesinde firmada bir bütünlük oluşmasını sağlayan bir misyon üstlenir (Tütüncü, Akgündüz, 2012, s. 60).

Vural’a (2005, s. 41) göre insanlar geçmişte işletmeleri belli başlı kişilerin emirler verip yönettiğini, örgütte çalışanlar arasında ortak paylaşılan itikât ve değerler olduğu düşünülüyordu, bu olgu örgütlerde daha yeni yeni oturmaya başladı. Örgütlerdeki bölümlerde dikta bir yapı vardı, ama küreselleşen dünyada örgütlerdeki bu dikta yapısı yavaş yavaş sona erip yerini daha paylaşımcı bir yapı aldı. Örgütlerinde insanlar gibi karakterleri vardır, örgütler esnek, tutucu ve inovasyona açık olabilirler. Örgüt kültürü de örgütleri cansız bir nesne olarak görmememiz gerektiği konusunda insanlara değişik bir bakış açısı kazandırmıştır (Eroğlu, Özkan, 2009, s. 51).

Hampden-Turner (1990, s. 12) bu bağlamda firmalardaki işgörenlerin arzu ve gereksinimlerinin örgüt kültürüyle belirlendiğini, onların moral ve motivasyonlarına katkısının olduğunu belirtmiştir, bu sebeple işgörenlerin içindeki cevheri ortaya çıkaran ve onları ödüllendiren bir misyon üstlenmiştir. Örgüt kültürü çalışanlara özgüven aşulamakta, yaptıkları işlerde mâna bütünlüğü oluşturmaktadır. Kuvvetli örgütlerle firmalar kurumsal bir yapıya kavuşmakta ve sonsuza kadar faaliyet gösterdiği sektörde varlığını devam ettirebilmektedir. Kültür, farklılaşan pazar ile kendini sürekli revize edebilmekte ve statüsünü koruyabilmektedir. Firmaların her

departmanında sahip çıkma ve tekrar faktöründen dolayı bir model meydana gelmektedir.(Aydoğan, 2004, ss. 6-7)

Livari ve Huisman'a (2007, s. 36) göre yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak kurum kültürü; temel hipotez, itikâtlar, değerler, eylemler, simgeler, ayinler, yürütümler, yiğitler, işaretler ve teknoloji içine alan bir yapı olarak açıklanır (Erkmen, Bozkurt, 2011, s. 199).

21.yüzyılda kurum kültürü firmaların birbirlerine üstünlük sağlamalarına vesile olmuştur. Çünkü kurum kültürü işletmenin hedefleri, planları ve yürüteceği politikaların meydana gelmesinde önemli bir konum taşıdığı gibi, firmadaki yöneticilere izleyecekleri yolların basit mi yoksa zor mu olup olmadığını gösteren rehberdir (Köse, Tetik, Ercan, 2001, s. 228).

İrmiş'e (1995) göre kurum bünyesinde kullanılan lisan, düzgüler, değerler, kahramanlar, öyküler ve alışılmış günlük çalışma saatleri, kurum azaları vasıtasıyla bölüşülüp kurumdaki görev dağılımının nasıl olması gerektiği konusunun şekillenmesini sağlar. Bu sayede değişik coğrafyalardaki kültürlerden gelmiş bireyler kurum bünyesinde değişik alt sistemler ve bu yüzden değişik kültürler taşıdıklarından ötürü kurum bünyesinde birlikte etkinlik sergilerler ve ortak gaye etrafında bütünleşirler (Aksel, 2010, s. 56).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgüt kültürü; bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan ve örgütü kuran kişiler tarafından zamanla oluşturulan ve örgüte katılan yeni üyelere de zamanla kazandırılan çalışanların aralarında paylaştığı ortak değer, norm ve anlamlar topluluğu olarak ifade edildiği saptanmıştır. Ayrıca örgüt kültürü anlayışı oluşmuş firmalarda kendi bünyelerindeki ve firma çevresindeki sorunlarla da rahatça mücadele edebildiği tespit edilmiş, örgüt kültürü olgusunun oluşmadığı örgütlerde sık sık çatışmaların gözleendiği, bu sebeple bir sorun meydana geldiğinde bu durumun çalışanlar tarafından rahatlıkla çözümlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

1.2.Örgüt Kültürünün Özellikleri

Genç'e (1993, s. 301) göre, firmalar sonsuza kadar varlıklarını sürdürmek istediklerinden dolayı her geçen gün birtakım yaşanmışlıklar ilave etmektedirler. Yönetim şekilleriyle, örfleriyle, etkinlikleriyle, kendi kültürlerinin manevi öğelerini meydana getirmekte; işgörenler, işyeri, araç-gereç vb. öğelerle de kendilerinin maddi öğelerini meydana getirmektedir. Her milletin kendine has bir yaşam tarzı olduğu gibi her örgütünde kendine has bir yaşam tarzı vardır (Kurt, 2011, s. 11).

Gümüüşsuyu (2005, ss. 32-33), Doğan (1997, ss. 60-61) ve Berberoğlu (2005, ss. 249-266) ise kurum kültürünün ana niteliklerini şöyle açıklamıştır (Özdevecioğlu, Çelik, 2009, s. 101):

- Kurum kültürü kavranabilir,
- Personele kurumsal kimlik verir,
- İşgörenler arasında bölüşülür,
- Gereksinimlere cevap verir,
- Beraber çalışma anlayışını ya kuvvetlendirir ya da daha güç hale getirir,
- Personelin eylemlerine yön verir,
- Şirketin idare anlayışını personele kavratır,
- Şirket ikliminin meydana gelmesini sağlar.

Mink ve diğerleri ise (1993, ss. 57-58) kurum kültürünün niteliklerini şöyle sıralamıştır (Doğan, 2015, ss. 9-10):

- Kültür etrafla mücadele etmeye yarayan bir nevi pusula misyonunu üstlenir. Firmadaki işgörenlerin birbirleriyle etkileşimlerini inceler, birbirlerine nasıl davranmalarını gerektiğini analiz eder ve değerlerin çalışanlara nasıl aktarılması gerektiğini belirtir. Bilgi akış aralığını inceler ve sorunlara halledebilmenin yöntemlerini gösterir. Firma içindeki insan kaynakları departmanın nasıl bir ödüllendirme politikası uygulaması gerektiğini belirtir.
- Kültür aynı amaca hizmet ederken, ortaya çıkan problemleri yansıtır. Kültür, toplulukların sorunlarla mücadele etmesini sağlayan hal ve hareket, zihin yorma ve hissiyatlardır.
- Kültür insanlar vasıtasıyla meydana gelir. İnsanlar, ortaklaşa saygı göreceği ve düşüncelerini aktarabileceği bir çevre ararlar.

- Kùltür bazı Şeyleri kabul eder bazılarını ise etmez. Eylemler, sistematik bir Şekilde itikâtlere ve kùltür ile ilgili hipotezlere dayanır. Kùltür standart prosedürler ve düzgülerle meydana gelir ve insanlara statü aŐılar.
- Kùltür iş dũnyasındaki başa çıkılması zor problemleri çözer, bazı temel gereksinimler hususunda ortak bir merkez olur.
- Kùltür devamlıdır, değişik zorluk ve problemlerin yanında güçlü ve kararlı bir Şekilde boy gösterir. Kùltür anlam karmaŐasının meydana getirdiği problemlerin çözümlü olduğundan çeşitli duygularla dolu bir yapıdır.

Örücü (1997, s. 126) örgüt kùltürünün taşıdığı nitelikleri Şu Şekilde belirtmiştir (Örücü, Ayhan, 2001, s. 88):

- Kişisel anlayış göstermek: Olabildiğinde insanlara karşı esnek olmak, insanlar kararlarını hür iradeleriyle gerçekleŐtirebilmeleri
- Tehlikeye katlanabilme kabiliyeti: Çalışanların tehlikeyi bulmaya çalışma, bir Şeyleri üretme ve daha giriŐken olma hususunda teşvik edilmesi
- Rehberlik yapma: Firmayı ileriye götürecekle strateji ve hedeflerin el birliğiyle oluşturulması
- Uyum: Firmanın içindeki yatay ve dikey paylaŐımın teşvik edilmesi
- Üst kurulun desteği: Üst kuruldakilerin altında çalışanlarla etkileşim içinde ve onlara yardımcı olması
- Denetleme: İŐvereninde hal ve hareketlerinin denetlenmesine yönelik birtakım kaidelerin oluşturulması
- Çalışanlar sadece kendi departmanlarında değil, Şirketin her departmanında faaliyet göstermesi ve Şirketin her departmanını özümsemesi
- Ödüllendirme sistemi: Çalışanların ücretlerinin yükselmesi, terfi almaları gibi konularda torpil değil Şirkete yaptıkları katkı, gösterdikleri performans gibi kriterlerin ele alınması
- Çatışmaya katlanabilme kabiliyeti: Çatışmalara karşı dik durabilme ve kendisine yönelik yapılan tenkitlere karşı hoŐgörölü olabilme
- İletişim kurma yöntemleri: Firma içindeki personel ve yöneticilerin birbirleriyle kurdukları diyalogların sadece firma içinde kalmaması. Örneğin; çalışanların birbirleriyle daha iyi kaynaŐabilmeleri için senede birkaç kez iş yemekleri düzenlenmesi vb.

Zangwill'e (1993, ss. 58-59) göre örgütlerdeki kültürlerin taşınması gereken özellikleri 8 madde ile açıklanır (Uzkurt, Şen, 2012, s. 31):

- Üst kurulun inovasyon kültürünü benimsemiş olması
- Kişisel menfaatlerin olması yerine firmada çalışanların birbirlerine güven duyması ve firmada sevgi-saygı ortamının oluşturulması
- Personelle çatışıp ceza vermek yerine anlayışlı olmaya çalışmak
- Personelin ortaya attığı fikirleri dinlemek
- İşverenlerin personelin görüşlerine önem verdiğini personele hissettirmesi
- İşgörenler ve toplulukların kreatif dayanışmalarını oluşturmak ve geliştirmek
- Müşterilerin arzularına ve şikayetlerine önem vermek ve bunu müşterilere hissettirmek
- İşgörenlerin inovasyoncu örgüt kültürü hakkında aklından ne geçtiğini anlamak için çaba sarfetmek

Erkmen'e (2010, ss. 18-19) göre yukarıda belirtilen kurum kültürü niteliklerine ilave olarak yazarların ortak bir fikir altında toplandığı kurum kültürü nitelikleri şu şekilde de belirtilebilir (Doğan, 2015, s. 10):

- Kültürü meydana getirmek için kişilerin beraber vakit geçirerek, kimi karmaşıklıklar ve bu karmaşıklıklarla mücadele etme yöntemlerini beraber bölüşmeleri şarttır. Farklı bir söylemle kültür deneyimlere dayanır ve deneyimin meydana gelmesi için de zamana ihtiyaç vardır.
- Kültürler, yalnız başına eylem gösteren kişiler vasıtasıyla değil, beraber eylem gösteren kişiler vasıtasıyla meydana getirilirler.
- Kültürler, sürekli olsa ve kuşaktan kuşağa aktarılsa da duruk değil, dinamiktir, devamlı değişir. Bu değişimin nedenlerinden biri, hayat problemleri ve mücadelelerine belli seviyede kreatif ve teceddütperver cevap verme ihtiyacıdır.
- Kuruma aza olan birey var gücüyle kurum kültürüne adapte olmak için gayret göstermelidir. Kuruma yeni dahil olan birey kurum kültürünü sahiplenmesinin yanı sıra zaman içerisinde kendisinde meydana gelecek deneyim ve taşıdığı kabiliyetler ile kurum kültürüne faydası olması

gerekmektedir. Bu fayda sayesinde kurum kültürü de aynı halk kültüründeki gibi güçlenecek, günün koşullarına daha rahat adapte olabilecektir.

Yapılan literatür taraması sonucuna göre firmalar kurumsal bir yapıya kavuşmak istiyorlarsa öncelikle örgüt kültürü anlayışını en tepedeki yöneticiden en alt kademedeki çalışan personele aşılacak zorunda oldukları tespit edilmiştir. Bunun için firma içi iletişim ve etkileşim yüksek olması, çalışanların fikirleri dikkate alınıp dinlenmesi ve bu durumun onlara hissettirilmesi, çalışanlara karşı daha anlayışlı ve hoşgörülü davranılması, ceza vermek yerine onların performanslarını arttıracak ödül sistemleri getirilmesi, bu sayede işgörenlerde çalıştıkları firmayı kendi evleri, iş arkadaşlarını ise ailesindeki bireyler gibi gördüğü ve bunun sonucunda firmanın verimliliğinin arttığı; bütün bunların hem firmanın kârlılığının yükselmesine sebep olduğu hem de firmayı faaliyet gösterdiği pazarda daha saygın, prestijli bir konuma gelmesine vesile olduğu tespit edilmiştir.

1.3.Örgüt Kültürünün Önemi

Yapılan literatür taraması sonucuna göre 21.yüzyılda örgütler yeniliklere daha rahat adapte olabilmek ve içsel problemler yaşamamak ya da az yaşamak için güçlü bir örgüt kültürü olgusunu işyerine yerleştirmeleri gerektiğinin farkına vardıkları tespit edilmiştir.

Eren'e (1997, s. 376) göre günümüzde kurum kültürü organizasyonların faaliyet gösterdiği sektörde rekabet üstünlüğü elde etmesinde büyük etkisi olmaktadır. Bunun sebebi kurum kültürü, kurumun gayeleri, izlemleri ve politikalarının meydana gelmesinde ehemmiyetli bir tesir taşıdığı gibi, yöneticiler tarafından belirlenen izlemin uygulanmasını rahat ya da daha güç hale getiren ehemmiyetli bir faktördür (Al-Modares, 2011, s. 10).

Geçmişte kurum kültürü politikalarını uygulayan firmalar bunun karşılığını fazlasıyla almışlardır, hem müşterilere daha iyi hizmet sunmuşlar hem de örgütteki üyelerin eylemlerine tesir ederek işgörenlerin başarımlarını yükselten sistematik bir yapı oluşturmuştur. Bu bağlamda firmanın misyon, hedef ve gelecek planlarının

oluşturulmasında ve firma içi etkinliğin sağlanmasında oldukça etkili olduğu saptanmıştır. Kuvvetli kurum kültürünü ruhunda taşıyan kurumlarda işgörenlerin kimlikleri firmanın da kültürüyle de birleşmiştir (Aydoğan, 2004, s. 8).

Özdevecioğlu'na (1994, s. 121) göre kurumdaki yöneticilerin en ehemmiyetli vazifelerinden biri kurum gayeleri ile işgörenlerin kişisel gayelerini ortak noktada buluşturmadır. Bu durumun güç olduğu kesindir. Çünkü işgörenlerin kişisel gayeleri farklı nedenler ötürü değişebilmektedir. Bu nedenle, değişik kültürlerden gelip kurumda işe başlayan insanlar için onların sahipleneceği en kötü adapte olabileceği ortak değerler meydana getirilmelidir. Kurum kültürünün ehemmiyeti burada ön plana çıkmaktadır. Kurum kültürü algısının meydana geldiği kurumlarda işyerlerinde işgörenler kendilerini kurumun parçası olarak görecekle, işyerlerini evi, çalışma arkadaşlarını ise ailesi gibi göreceklelerdir. Bu sebeple de görevlerini daha rahat ve keyifli bir şekilde yerine getireceklerdir (Doğan, 2012, s. 66).

Barutçugil'e (2004, s. 209) göre kurum kültürü bir işletmede dört ehemmiyetli işlevin oluşumuna yardımcı olur (Değerli, 2010, s. 24):

- İşgörenlere kurumsal kimlik sağlar: İşgörenlerin örgüte aidiyet hissi duymasını, örgüt için emek vermenin ayrıca o örgütün muvaffakiyetlerini de ortak olarak algılamalarına vesile olur. İşgörenlere, örgüt için emek vermenin yanında örgüt kimliğinde sahiplenmesini sağlar.
- Birlikte koruma duygusunu kolaylaştırır: İşgörenler çalıştıkları iş yerlerinin menfaat ve çıkarlarını kendi menfaat ve çıkarlarıymış gibi görür. İşgörenler işyerlerini evi gibi gördüğü için fedakârlık yapacağı zaman bundan yüksünmez.
- Sistematik yapıda tutarlı olmayı sağlar ve ilerletir: İşgörenler işyerlerinin belirlediği hedeflere varması için canını dişine takarlar. Görev ve sorumluluklarına büyük bir şevkle bağlanır ve işyerlerinin pazarda lider firma olmasını kendilerine vizyon edinirler.
- İşgörenlerin eylemlerini dış çevreye karşı hassas ve sağ duyulu olmasını sağlar: İşgörenlerin eylemleri hem işyeri kültürüne hem de dış

çevreye uygun olmasına rehberlik yapar. İşgörenler firmaya adapte olma aşamasında eylemleri de şekillenmeye başlamıştır.

Eren ve Timur'a (2003, s. 330) göre kurum kültürüne ciddi bir şekilde tesir eden firmanın faaliyet gösterdiği pazar, ahlaki değer ve itikâtlardan meydana gelmiş belli etmenlerdir. Bunlar; işletmenin yapısı, alıcıları, mamülleri, büyüklüğü, konumu, ekonomik durumu, cemiyetteki ahlaki yapı ve itikâat vb. etmenlerdir. Şirketler kendilerini ileriye taşımaya yönelik geleceklerine rota çizmeli, ileride oluşabilecek sorunlara karşı koyabilmek için ise etrafındaki değerleri ile hareket etmelidir. Geleceğe yönelik planların değişmesi, kültürün değişmesi vasıtasıyla olur. Böyle bir farklılaşmaya gidebilmek için babadan kalma gelenekçi yapıdan uzaklaşıp inovasyon yapma anlayışı benimsenmelidir. Şirketin kendini yenilemesinde şirket içindeki etkileşime bağlı olarak yeni itikâat ve değerler meydana getirir (Samadov, 2013, s. 99).

Robins'e (1998) göre bütün şirketlerde mevcut eylem şeklinin ekip çalışmasına uygun olup olmadığını belirten ama yazı ile gösterilmeyen eylem düzgüsü bulunmaktadır. Şirkete yeni giren biri şirketin kurallarına özümseyebilmek için bir adapte süreci yaşayacaktır. Mesala hangi tarz kıyafetler giymesi gerektiği, hangi tarz hareketleri yapmaması gerektiği, yalan söylenmemesi gerektiği, ast-üst ilişkisinin nasıl olduğu vb. durumlara adapte olmayı öğrenecektir. Her şirketi diğer şirketlerden farklı kılan kendi dahili ve harici devinimleri mevcuttur, bu devinimler bütün işgörenler tarafından sindirilmelidir (Kuşçu, 2014, s. 9).

Güneş ve Berberoğlu'na (1990, s. 155) göre kurum kültürü hakkında iki farklı sınıflamadan bahsetmek gerekirse; birincisinde firmanın taşıdığı bir parametre olarak değerlendirilir. İkincisinde ise kültür şirketle ilişkilidir. Kültürü parametre olarak kabul edersek, halktan şirkete bulaşan veya şirket yönetimince meydana getirilen bir vakıa olarak görülür. Öteki fikre göre de, kültür insanların benliklerine kazınan simge ve deyişten meydana geldiği belirtilir bunun sebebinin de toplumsal bütünlük olduğu savunulur. İşgörenler simge ve deyişleri özümsemekle kalmaz, kültürü gün geçtikçe restore ederler (Polat, 2003, s. 15).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgüt kültürünün örgütler açısından taşıdığı önem derecesi büyük olduğu saptanmıştır. Bu noktada örgütlerde yöneticilere büyük sorumluluklar düştüğü, yöneticilerin işyerlerine örgüt kültürü olgusunu yerleştirebilmek için örgüte farklı coğrafyalardan katılan çalışanların kişisel amaçları ilse örgütsel amaçların ortak bir noktada buluşturması gerektiği saptanmıştır. Örgüte yeni katılan bireylere oryantasyon gibi eğitimlerle örgütün tanıtımını yapılması hatta en kısa zamanda bu bireylerin örgütün değerlerini özümseyip bunu ileride yeni işe başlayan kişilere nasıl aktarması gerektiğini bilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin örgütte iletişim kanallarını açık tutması, yani çalışanlar bilgiye rahatça erişebilmesi, bu sayede de çalışanlar birbirleriyle daha rahat iletişim kurduğu ve örgütte çatışmalar azaldığı ve yapılan işlerde daha tutarlı olunması sağlandığı ve bu durumun çalışanların performanslarını yükselttiği saptanmıştır. Böylelikle müşterilere daha iyi hizmet sunulduğu bu sayede de örgütün faaliyet gösterdiği pazarda sürdürülebilir rekabet avantajını yakalamış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.4.Örgüt Kültürünün Çeşitleri

Güçlü'ye (2006, s. 149) göre bulunduğu pazarda faaliyet gösteren her firmanın çalışan kişilerin kendilerine özgü bir örgüt kültürü çeşidi vardır. Fakat her örgütün kültürü ve işgörenleri birbirlerinden değişik olduklarından firmaların bünyelerinde kültür çeşitleri bakımından farklılıklar mevcuttur. Firmalar içerisinde tutulan kültür çeşitleri hususunda baskın-alt kültür, güçlü-zayıf kültür ve maddi-manevi kültür diye bir farklılaşma sonucuna ulaşılabilir (Kurt, 2011, s. 14).

1.4.1.Baskın Kültür-Alt Kültür

Vural'a (2003, s. 47) göre baskın kültür, kurum azalarının büyük kısmı vasıtasıyla bölüşülen değerler olarak açıklanmaktadır. Bir kurumun kültüründen bahsetmek demek kurumun baskın kültürünü açıklamak demektir. Baskın kültür kuruma kendine has bir karakter aşıl原因an kültürün makro görüşüdür (Aydın, 2012, s. 57).

Bakan ve diğerlerine (2004, s. 75) göre kurum kültürü bünyesinde kurum azalarının bölüşmüş olduğu değerler baskın kültürü meydana getirir. Kurumun her departmanın

çalışanları arasında kabullendiği değerleri bulunmaktadır. Bunların kimi kurumun genel değerleridir, kimileri ise genel değerlerden daha farklı kurumun sadece o departmanına ait olan değerlerdir. Bu farklı olan değerler alt kültürleri meydana getirmektedir. Bu yüzden kurumda baskın kültürün yanısıra her kurumda ortak problemlere, etkileşimlere ve deneyimlere göre inkişaf eden alt kültürler bulunmaktadır. Alt kültürün aynılık ve değişiklik seviyesi, kültürün homojen veya heterojen olup olmadığını ortaya koyar (Müezzinoğlu, 2012, s. 26).

Alt kültürler baskın kültürlerin farklılığını ve bolluğunu sağlayan kültürlerdir. Alt kültürlerin kendi çevresi ve etraftaki şartları ile meydana gelen alt kültürlerin sürekliliği, baskın kültür ile olan ilişkisinin seviyesine göre şekillenir. Alt kültürde işgörenler arasında sadakat, benimseme ve bağlılık vardır (Sarı, 2005, s. 33).

Akıncı'ya (1998, ss. 37-38) göre alt kültürler genellikle coğrafik çeşitlilikten meydana gelir. Çoğunlukla çokuluslu şirketlerde ortaya çıkar, bu yüzden örgüt kültüründen kontrol mekanizması olarak faydalanmak güçtür. Fakat baskın kültür, görünmeyen kontrol aracı meydana getirir ve resmiyeti güçlendirir. Bu yüzden örgüt kültüründen kontrol aracı şeklinde faydalanmak isteyen çok uluslu şirketlerin üstleri, değişik ülkelerdeki üstlerle sık sık toplantılar yapıp universal bir örgüt kültürü meydana getirme gayreti içine girerler (Sarı, 2005, ss. 33-34).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre baskın kültürünün bir örgütte çalışan üyelerinin tamamına yakını tarafından benimsendiği, alt kültürün ise çalışanların azınlığı tarafından benimsendiği söylenebilir. Bu sayede alt kültürde çalışanlar arasında bağlılık, sahiplenme ve dayanışma gibi pozitif davranışlar gözlemlendiği, baskın kültürde ise daha resmi olduğu ve örgütlerde kontrol aracı olarak kullanıldığı fikrine ulaşılmıştır.

1.4.2.Güçlü Kültür-Zayıf Kültür

Yapılan literatür taraması sonucuna göre güçlü örgüt kültürünün olduğu örgütlerde çalışanlar arasında iletişim ve uyumun daha fazla olduğu fakat zayıf örgüt kültürü anlayışını benimseyen örgütlerde ise çalışanlar arasında çatışmalar meydana

gelebileceği bu durumun da çalışanların örgüte olan bağlılığına negatif olarak tesir edeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Berberoğlu ve diğerlerine (1998, s. 38) göre örgüt kültürünün güçlü olup olmadığı iki şekilde tespit edilir. Birincisi her işgören tarafından bölüşülme düzeyi. İkincisi ise işgörenler tarafından benimsenme seviyesi. Bu yüzden örgüt kültürünün kuvvetli olduğu kurumlarda sadece işgörenler tarafından bölüşülmesi yetersiz kalıp, buna ilaveten işgörenler bu değerleri benimsemesi ve bunlara sadık olması gerekir. İşgörenler firmanın öz değerlerini sahiplenme ve kabul etme derecesine göre örgüt kültürü de o derece kuvvetlenir. Kuvvetli bir örgüt kültüründe, kültürün kognitif, simgesel ve hayali öğeleri işgörenleri birbirleriyle kaynaştırır; bütün işgörenler firmanın gayesinin farkındadır ve onun hedeflerini gerçekleştirebilmesi için çabalar, motivasyon seviyesi artar ve başarımları artışı meydana gelir (Yalazan, 2006, s. 49).

Robbins'e (1994, s. 75) göre zayıf kültürlerde de işgörenler örgütün öz değerleri hususunda ortak bir nokta yakalayamamışlardır. Bu örgüt kültüründe işgörenlerin birbirleriyle ilişkileri çok düşük seviyededir (Buyruk, 2007, ss. 55-56).

Bakan ve diğerlerine (2004, s. 76) göre örgüt kültürünün kuvvetli ya da zayıf olup olmama durumu firmadan firmaya değişmektedir. Firmanın zayıf mı yoksa güçlü mü bir kültür taşıdığını öğrenebilmek için firmanın kuruluş tarihi incelenerek tespit edilmeye çalışılır. Mesala; yeni piyasaya çıkmış bir firmada temel değerlerin benimsenmesi ve onaylanması uzun süreceğinden burada kuvvetli bir örgüt kültüründen bahsedilemez. Bu sebeple piyasaya yeni çıkan firmalar zayıf örgüt kültürü taşımaktadır. Buna ilaveten, öz değerlerinin tam olarak belirlenemediği, işgörenler arasında ortak paylaşımların olmadığı, işgörenlerin birbirlerine kin ve nefret beslemeleri gibi durumların olduğu örgütlerde yalnızca zayıf örgüt kültürü değil ayrıca negatif örgüt kültürü de vardır (Gönen, 2010, s. 37).

Şişman'a (1994, ss. 129-130) göre, kuvvetli örgütlerin iş hayatındaki bazı nitelikleri şu maddelerle açıklanabilir (Buyruk, 2007, ss. 56-57):

- Çalışanların kreatif, teceddüperver ve muvaffakiyet duyguları özendirilir. Çalışanların kendi alanlarında uzmanlaşması ve performanslarının

yükselmesi için üst kademedekiler maddi-manevi her türlü yardımı sağlar. Firmada, teceddüt ve farklılıklarla örf ve adetler, otoriteyle otonominin arasında orta bir yol bulunur.

- Etkili performans ortaya koyanlara çoğu konuda özerklik verilir, çalışanlar hata yapmaktan çekinmez, yetki ve sorumluluk alanlarındaki hususlarda tehlikeleri göze alabilirler. Bu çalışanlar firmadaki kurallara riayet etmeyen çalışanlar olarak değil, tehlikeleri göze alabilen çalışanlar olarak isimlendirilir.
- Çalışanların vazifelerini yapma adına yarışmayla işbirliği arasında muvazene kurulur. Çalışanların vazifelerini yaparken bir taraftan birbirleriyle rekabet içindedirler, fakat öteki taraftan ise birbirleriyle yardımlaşma ve etkileşim halindedirler.
- Çalışanlara işleri ile ilgili yeni vazifeler verilir, onların tehlikeleri göze almaları sağlanır böylece çalışanlar işlerine dört elle sarılır.
- Firmada esnek bir bölüm vardır, çalışanları yakından izleyip boğmak yerine uzaktan izlemeyi tercih eder. Firmadaki kaideler değiştirilemeyen olmazsa olmaz kaideler değildir. Yazılı kaidelerden ziyade yazı ile yazılmayan kültürel kriterler bulunur.
- Firmada kavga ve şiddet durumlarından kaçınılır, olası bir çatışma fazla uzatılmadan hoşgörü sınırları çerçevesinde halledilir. Çalışanlar bir yanlış yaptıklarından bu kulaktan kulağa dedikodu şeklinde yayılmak yerine olayı gören kişiler dışında hiçkimsenin bilmemesi gerektiğine inanılıp sır gibi saklanır. Üst yönetime yapılan şikayetler çalışanlar tarafından sevilmez.
- Çalışanların sadece işlerine değil aynı zamanda sosyal hayatına da önem verilir. Firma çeşitli organizasyonlar düzenleyerek işgörenlerin birbirleriyle kaynaşmasını sağlayıp personelin işyerlerini evleri gibi görmesini sağlar.
- Çalışanlar arasında mutabakat ve entegrasyon bulunur. Firmaya yeni dahil olan çalışanlarda en kısa sürede firmanın temel değerlerini kavrayıp iş arkadaşlarıyla kaynaşıp ortama uyum sağlarlar.
- Firmada adaletli bir şekilde çalışanlara hediye ya da ceza verilir. Çalışanlara maddi-manevi verilecek her hediye çalışanın başarısı ve işindeki yetenekleri dikkate alınarak yapılır.

- Personele verilen görev ve sorumluluklar, hayatlarını ikame ettirebilmeleri açısından gereklidir havası yaratılır. Firmadaki her görev, firmanın gaye ve hedeflerine varması firmanın muvaffakiyeti içindir. Bu proste formel kaidelerden ziyade varılan noktalara ehemmiyet verilir.

Yapılan literatür taraması sonucuna göre güçlü örgüt kültürü olan firmalarda çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşimin kuvvetli olduğu saptanmıştır. Çalışanların örgütün kültürünü çok iyi benimsediği ve örgüte yeni katılanlara da örgütün kültürünü en kısa zaman içerisinde kavratmaya çalıştığı saptanmıştır. Çatışmaların çok az gözlemlendiği ve çatışmaların çalışanların kendi aralarında konuşularak halledildiği, şikayetlerin hoş karşılanmadığı saptanmıştır. Zayıf kültürlerde ise çalışanlar firmanın hedeflerini ve ileride ulaşmak istediği vizyonu özümseyemedikleri saptanmış ve firmalarının değerlerine göre hareket etmedikleri tespit edilmiştir. Çalışanlar arasında birbirlerine karşı çekememezlik duyguları olabildiği, çalışanların işten ayrılma niyeti, işe geç gelme ve devamsızlık gibi örgüt açısından negatif olarak görülebilecek davranışlar sergileyebildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

1.4.3.Maddi Kültür-Manevi Kültür

Eroğlu'na (1998, s. 111) göre maddi kültür, bireylerin biyolojik ve fizyolojik gereksinimlerini gidermeye yarayan öğelere maddi kültür denir. Bireylerin doğa ile savaş materyalleri de maddi kültürün kapsamındadır. Kültür öğelerinin somut taraflarını meydana getiren maddi kültürün içerisine, imalat biçimini açıklayan imal yöntemleri, yol ve apartman inşaatları, evlerin dizayn edilmeleri, kılık-kıyafet tarzları, her çeşit muvasala vasıtaları, üretim evleri, barajlar gibi öğeler dahildir. Bir halkın maddi kültürü ne kadar fazlaysa o toplumun kalkınma düzeyi ve teknolojisi o kadar ileridedir. Erke, demir-çelik, silikat gibi mamüllerin imal edilmesi ve kullanımı ile elektronik beyin, radyo-televizyon gibi faydalanılan aletleri ülkeler içinde kıyas edilirse, işte bu kıyaslama maddi kültür kıyaslamasıdır. Halkın teknoloji imali, birikimi ve faydalanması bir uygarlık seviyesi olarak gösterilmektedir (Azmaç, 2006, ss. 9-10).

Cesur (1999), Eroğlu (1995) ve Şimşek'e (2001) göre manevi kültür, halkın psikolojik ve psikososyal ihtiyaçlarını gideren kültür çeŐidini meydana getirir. Manevi kültürü, ulusal kültür olarak da tanımlanabilir. Ulusal kültürün öğeleri, belli bir zümreye ait olan gelenek ve görenekleri, dinsel ve ahlaki düzgüleri, farklı değer sistemlerini ve öteki estetik öğeleri içinde barındırır. Halkın manevi kültürü, halkı diğer halklardan değer Őik bir konuma taşıyabilir. Manevi kültürü deđerŐtirmek için maddi kültüre nazaran aşırı zaman ve çaba harcamak lazımdır (Seren, 2005, s. 7).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre maddi kültürün bir toplumda yaşayan bireylerin biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmek için oluştuğu saptanmıştır. Bir toplumun maddi kültürü ne kadar fazlaysa kalkınma seviyesi de o kadar yüksek olduğu tespit edilmiş, fakat manevi kültür toplumdaki kendiliğinden oluşan, toplumun yaŐayıŐ tarzına göre Őekillenen bir kültür olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Manevi kültürün deđerŐmesi maddi kültüre göre oldukça zor olduğu ve bunun için zaman ve emek gerektiği tespit edilmiştir.

1.5.Örgüt Kültürünün Unsurları

Unutkan'a (1994, s. 47) göre halkın sahip olduğu kültür bazı öğelerden meydana gelmektedir. Örgüt kültürünü öğrenebilmek için yapılan literatür taramasında hem onun kapsamını hem de onu meydana getiren faktörleri ele almak Şarttır. Bunlar temel ve taşıyıcı öğeler olarak ikiye ayrılır (Sotirofski, 2004, s. 28).

Yapılan literatür taraması sonucu örgüt kültürünün unsurları tablo 1'de belirtilmiştir:

Tablo 1. Örgüt Kültürünün Unsurları

| ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI (GÖZLE GÖRÜLEMİYEN UNSURLAR) | ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TAŞIYICI UNSURLARI (GÖZLE GÖRÜLEBİLEN UNSURLAR) |
|--|---|
| Normlar | Seromoni ve Törenler |
| Değerler | Dil |
| İnançlar | Kahraman ve Liderler |
| Varsayımlar | Hikayeler |
| | Mitler |
| | Semboller |
| | Ritüeller(Adetler) |

Kaynak: Tablo yazar tarafından düzenlenmiŐtir.

1.5.1.Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgüt kültürünün çekirdeğini insanların doğasında bulunan temel unsurlar oluşturduğu saptanmış, bunların örgüt kültürünün gözle görülebilen unsurları olan normlar, değerler, inançlar ve varsayımlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.5.1.1.Normlar

Yapılan literatür taraması sonucuna göre normların çalışanların uyması gereken kurallar topluluğu şeklinde tanımlandığı görülmektedir.

Başaran'a (1982) göre normlar; firmada çalışan personelin riayet etmesi gereken kaideler topluluğudur. Normlar, firmadaki personelin birbiriyle kontak kurmalarına ve firmada nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda rehberlik yapar (Akkaşoğlu, 2015, s. 23).

Gümüş ve Erdoğan'a (2011, s. 40) göre düzgülerin olmadığı ya da eksik olduğu bir şirkette örgüt kültürünün özümsemesi ve sürekliliği aksar (Sune, 2016, s. 23).

Doğan'a (2012, s. 54) göre, normların nitelikleri şöyledir (Akpınar, 2015, s. 28):

- Normlar eylemlere alakalıdır.
- Normların dikkate aldığı eylemler müşade edilebilir.
- Normlardaki eylemler sonucu işgörenlere mükafat ya da ceza verilir.
- Normlar firma ya da toplum tarafından makul bulunan ya da bulunmayan eylemler hususunda objektif fikirler taşır.
- Normlar işgörenlerce bölüşülen itikât ve fikirlere meydana gelir.

Yapılan literatür taraması sonucuna göre normların çalışanlara yapması gereken iş ve taşıdığı sorumluklarını ve işyerinde uyması gereken kuralları öğrettiği ve iş arkadaşlarıyla nasıl iletişim kuracağı hususunda çalışanlara destek olduğu tespit edilmiştir.

1.5.1.2.Değerler

Yapılan literatür taraması sonucuna göre değerlerin örgütteki hemen hemen her çalışanın önemseydiği ve çalışmalarını bu doğrultuda şekillendirdiği kurallar topluluğu olarak tanımlandığı görülmektedir.

Naktiyok'a (2003, s. 100) göre değerler; firmadaki bütün işgörenlerin hep birlikte bölüştüğü ve inandığı ve firmanın çekirdeğinde bulunan sistemlerdir. Kültür, bireylerin bölüştüğü değer ve inançlarla yola çıkmıştır. Bu yüzden de patronlar çalışanlarına karşı daha hoşgörülü olmayı öğrenmişlerdir. Değerler firma içi uyumu sağlayan, bireylerin fikir, davranış ve yaptıkları işler sonucu meydana gelen, firmada hangi davranışların kabul görülüp görülmediğini ortaya çıkaran ve hemen hemen bütün personel tarafından riayet gösterilen kaideler topluluğudur (Al-Modares, 2011, s. 14).

Üçok'a (1989, s. 317) göre firmalardaki değerler halkın itikâtlarına göre şekillenir. Pasquale ve Gagliardi değerlerin dört değişik bölümden meydana geldiğini belirtmiştir (Uygun, 2011, s. 23):

- Firmalar mevcut pazardaki yerini almadan önce sahiplerin muhakkak bir düşüncesi mevcuttur. Bu görüşler patronları kendi işlerini kurmaya, elindeki parayı ve iş için gerekli elamanları bulup kendi mamul ya da hizmetlerini üretmelerine teşvik eder. Elbette işgörenlerden bazıları patronlarla aynı fikirde olmayabilir, ama patronlar işgörenleri kendi arzularına göre yönlendirebilir.
- Patronlar vasıtasıyla işgörenlerin yönlendirilmiş hal ve hareketlerin sonucu ortaya etkili ve başarılı işler çıkınca bunlarda işgörelere bundan sonra nasıl iş yapmaları gerektiği hususunda rehberlik yapar.
- Firma hedeflerini tek tek tutturmaya başlayınca işgörenlerde meraklarını sebeplere yöneltmeye başlarlar. Çalışanlar tarafından daha önce başarılı işler unutulup sebepler gündemde durur. Bu sayede hangi metot ve sebeplerin başarılı olduğu hafızalarda yer edinir.
- Sorgusuz sualsiz işgörenler tarafından kabul gören değerler ileride firmaya yeni giren işgörelere öğretilir.

Bakan ve diğerklerine (2004, s. 39) göre Robbins onları ne anlatmak istedikleri ve tropizmlerine göre kategorilere ayırmıştır (Yiğitceoğlu, 2013, ss. 22-23):

- Firmanın kendisiyle bütünlemiş değerler: Doğru olanın tespiti için kritik, gerçekçi hipotezlerden faydalanmak gerekir.
- İktisadi değerler: Değerleme, fayda ve işi kısa yoldan halletme gibi yöntemlerle yapılan koordinasyon sonucu meydana gelir.
- Estetik değerler: Şekil ve adaptasyonun gerekliliğine konsantre olmuşlardır.
- Sosyal değerler: İşgörenlerin birbirlerini benimsemesi, saygı duyması ile ilgili değerlerdir.
- Siyasi değerler: Yetki arttırılmasına ve firmanın faaliyet gösterdiği sektörde büyümesiyle alakalıdır.
- Kutsal değerler: Gerçek hayatın içinde olmayan değerlerin incelenmesi ve yorumlanmasına dikkat eder.

Yapılan literatür taraması sonucuna göre değerlerin örgütlerde çalışanların ortak hareket etmesi sonucu meydana gelen düşünce ve eylemlerden meydana geldiği saptanmıştır. Değerler örgütlerde içsel uyumun sağlanmasını ve çalışanların bunu benimsemesi sonucu kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesine katkı verdikleri bunun sonucunda da güçlü bir örgüt kültürünün oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.5.1.3. İnançlar

Şişman'a (2011, s. 4) göre örgüt kültürünün çekirdeğini meydana getiren inançlar, işletmenin personelinin kendilerini, diğer insanları, dışarıyı nasıl gördüğu ve yorumladığı şeklinde açıklanabilir. İnançlar evrendeki mevcut düzenin ne şekilde sürdüğüne dair o zümre tarafından birbirlerine öğretilen ortak düşüncelerdir. Önceki hayat hakkında fikir yürütmeye, şu an yaşadığımız hayat hakkında değerlendirme yapmaya ve ilerideki hayatın nasıl olacağı hususunda insanlara rehberlik yapan şeylerdir. İnançlar, insanlar tarafından görülebilir de görülmeyebilir de, bunlar örf-adet, halkın mensup olduğu din ya da teknolojik gelişmelerin bütünleşmesi nedeniyle meydana gelir. İnançlar, bireylerin sosyal ilişkileri nedeniyle meydana gelmekte,

bireyler bunu hissetmeden hal ve hareketleri bu doğrultuda etkilenmektedir (Çelik, T, 2013, s. 25).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre inançların bireylerin ve örgütlerin yaşam tarzını belirlemesine ve dışarıdaki hayatı nasıl yorumladıklarına rehberlik yaptığı, ayrıca inançların farkında olunmadan ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

1.5.1.4.Varsayımlar

Bozkurt'a (1996, s. 91) göre birey ya da toplulukların hal ve hareketlerini, fikir yürütme şeklini, duygularını ifade etmesi için kaynak meydana getiren, insanın şuurunun dışına çıkarılmış prensiplerdir. Bu prensiplerin değerlerden farkı, varsayımların örgüt kültürünün diğer üyeleriyle yarışamayacak şekilde benimsenmiş olmasıdır. Bu yüzden temel varsayımlar insanlara rasyonel olguları görmesine ayna tutan kaynaklar topluluğu olarak değerlendirilir. Örgüt kültüründeki bütün temel öğelere rehberlik yapan öğedir (İşcan, Timuroğlu, 2007, s. 122).

1.5.2.Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Unsurları

Örgüt kültürünün gözle görülmeyen öğelerinin yanında gözle görülebilen öğeleri de vardır (Var, 2016, s. 53).

Aksoytürk'e (2008, s. 14) göre taşıyıcı öğeler temel öğelerin kuvvetlenmesine vesile olur ve firmadaki bütün kültürel öğelerin personele doğru bir şekilde öğretilmesine yardımcı olur (Taşdan, 2014, s. 46).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgüt kültürünün taşıyıcı öğelerinin seromoni ve törenler, dil, kahramanlar ve liderler, hikayeler, mitler, semboller ve ritüeller(adetler) olduğu tespit edilmiştir.

1.5.2.1.Seromoni ve Törenler

Seromoniler hususi öğelerdir. Seromonilerin mânası, çalışanlara birşeyleri ima etmek ya da hususi bir niyeti meydana getirmektir. Bu hususi niyet meydana gelirken

işgörenler firma kültürünün bir alt bileşeni olan liderlere, mitlere ve simgelere ait zafer töreni düzenlerler. Bu sebeple seromoniler, firma için büyük mânalar taşıyan düzgu ve değerlerin yad edildiği ve güçlendirildiği durumlara örnek olarak verilebilir. Seromonilerin büyük kısmı, törenleride içine almaktadır (Terzibaş, 2006, s. 79).

Törenler; firmanın öz değerlerini, ileride başarmak istedikleri, firma için hangi personelin önem taşıdığı ya da bunun zıttını söyleyen öğelerdir (Koyuncu, 2009, s. 30).

Nelson ve Campbell'a (1997) göre firmalarda törenleri altı farklı kategoriye ayırmıştır. Bu törenler (Koyuncu, 2009, ss. 30-31):

- Ünvan Töreni: Kişinin ünvanındaki farklılaşmayı açıklar. Mesala; eski çalışanlar için verilen yemekler buna örnek olarak verilebilir.
- Özendirme Töreni: İşgörenlerin gösterdikleri başarılı performanslara karşılık işgörenlere verilen destektir. Ürünleri satma yarışmasında başarılı olanlara hediyeler vermek gibi.
- Yenileme Töreni: Firmada inovasyon yapılmasının gerekliliğini vurgular ve işgörenlerin performanslarını yükselmesi için işgörenleri teşvik eder. İşgörenler için yepyeni bir eğitim binasının oluşturulması örneğini verebiliriz.
- Bir Araya Getirme Töreni: Firmadaki farklı takımlara daha güçlü bir firma konumuna gelmek için bir arada olmalıyız duygusunu aşılama hedefler. Çalışanların kaynaşması için verilen iş yemekleri gibi.
- Firma İçinde Tartışmayı İndirgeyecek Törenler: Firmada işgörenler arasında meydana gelebilecek tartışmaları, anlaşmazlıkları mümkün olabilecek en az seviyeye indirmeyi hedefler. Mesala; işgörenlerin yakınmalarına kulak vermek gibi.
- Ünvan Düşürme Töreni: Firmalar kurallara aykırı hareket eden çalışanlara ceza vermek maksadıyla bunu uygular, çünkü bu çalışanlar firmanın değer ve normlarını kullanma hususunda yeterli performansı gösterememişlerdir. Mesala; Japonya'da bazı firmalar firmanın değer ve normlarına eylemde bulunan işgörenlere fiyonk giydirmektedir.

Yapılan literatür taraması sonucuna göre seromoni ve törenlerin çalışanların örgütün kurallarına uymasına ve örgüt içi uyumun oluşmasına katkı yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

1.5.2.2.Dil

Yapılan literatür taraması sonucuna göre dilin bir toplumdaki herkesin aynı lisanı konuşması şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Örgüt dilinin ise örgütte her çalışanın birbirini anlaması, birbirine yakın düşünceler içinde olması ve görevlerini bir takım halinde şekillendirmesi şeklinde tanımlandığı görülmektedir.

Erdoğan'a (1997, s. 145) göre dil işgörenlerin birbirleriyle diyalog kurmasını sağlayan örgüt kültürünün taşıyıcı unsurlarından biridir. Dil, örgüt kültürünün kavranmasına ve geliştirilmesindeki lazım olan bilgilerin anlaşılmasına destek olur. Dil'in ilk görevi anlamların aktarılmasında faydalanılan işaretler olarak işgörenlerin eylemlerine yansır. Dilin kağıda dökülmesiyle, kuşaktan kuşağa aşılana söylemlerle insanlar önceki hayatlarını anımsar (Şahal, 2005, s. 35).

Gürgen'e (1997, s. 160) göre bir firmanın lisanını sadece o firmadaki işgörenler özümseyebilir. İşgörenler bu lisanı özümseyerek firmanın kültürünü benimsediğini ispatlar. Firma lisanının ve üslubunun işgörenler tarafından kavranması ve özümsemesi, işgörenler ile firma arasında duygusal bir bütünleşme olduğunun göstergesidir. Eğer bu olmazsa, işgörenler takım arkadaşlarını ailesi gibi görmeyip birbirlerine soğuk davranmasına neden olur (Çelik, 2007, s. 71).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgüt kültürünün taşıyıcı unsurlarından olan dilin çalışanların birbirleriyle olan diyaloglarını güçlendirdiği saptanmıştır. Bu sayede örgütte duygusal bir özdeşleşme olduğu, bu durumda çalışanların örgütlerini evi, iş arkadaşlarını ise ailesi gibi görmesini sağladığı, bu sayede Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı olan duygusal bağlılığın örgütlerde meydana gelebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

1.5.2.3.Kahramanlar ve Liderler

Yapılan literatür taraması sonucuna göre kahramanların bir örgütte her çalışanın kendisine örnek kişi ya da kişiler olarak gördüğü kimseler diye tanımlandığı görülmektedir.

Eren'e (2001, s. 87) göre işletmenin kuvvetlenmesi için kahramanlara gereksinim vardır. Bu kahramanlar, işletmede herkesin yapamayacağı hatta imkansız denecek işlerin üstesinden gelmiş, örgüt üyelerinin gıpta ederek baktıkları ve onlar gibi olmaya özendikleri kişilerdir (Gürsel, 2016, s. 12).

Deal ve Kennedy'e (1998, s. 14) göre kahramanlar, hayat fonksiyonlarını kaybetmiş veya halen hayata devam ediyor, hakiki veya soyut bireyler olabilir. Kahramanlara işletmede gösterdikleri üstün başarıdan dolayı insan kaynakları departmanı tarafından hediyeler sunulabilir. Örgütte lider görülen bireyler, çekiciliğin dışında başka niteliklerde taşıyabilir. İşgörenler, ilke ve prensiplerden ziyade liderlerin meydana getirdikleri başarılı işleri kendilerine örnek alırlar (Erol, 2005, ss. 80-81).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgütler buldukları pazarda öncü firmalardan biri olmayı istiyorlarsa çalışanlarına örnek almaları gereken kahramanlar göstermeleri gerektiği saptanmış, bu sayede çalışanların örgütte ritüel kişi olarak görülen kahramanlar gibi olmaya özendiği ve örgütün başarısı için çok fazla gayret ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

1.5.2.4.Hikayeler

Hikayeler, girişimcilerin veya öteki işgörenlerin önemini meydana getirir. Hikayeler olumlu ya da olumsuz olabilir. Olumlu hikaye, firmadaki üstün gittiği piknikte firmadaki çalışanların evlatlarına samimi davranması olarak tanımlanabilir. Böyle bir olay, üstün çalıştığı işyerini kendi evi gibi düşündüğünü ispatlar. Olumsuz hikaye'ye örnek vermek gerekirse, işletmeye geçmişte büyük katkılar sağlamış bir çalışanın en küçük bir yanlışında acımadan kovulması ve iş hayatının telef edilmesi denilebilir. Çalışanların bu şekilde cezalandırılmasındaki amaç, diğer çalışanların eylemlerine çeki düzen vermek ya da astlara üstlerine karşı mesafeli olmalarını gerektiğini

öğretme, onlardan çekinme duygusunu aşılama gibi nedenlere dayandırılabilir (Erol, 2004, s. 50).

Hikayeler, örgüt kültürünün temel öğelerini işgörenlere anımsatarak örgüt içi bilgi akışını ve bölüşmeyi sağlar. Çalışanlar, onlara anlatılan hikayelerin onlara ne ima etmeye çalıştığını kavramaya çalışınca, hikayelerin neleri simgelediği ve taşıyıcı öğelerin zihinde yer edinmesine yardımcı olmaktadır.(Özenli, 2006, s. 32).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre hikayelerin çalışanlara işyerlerinde nasıl davranmaları gerektiği mesajını verdiği, bu sayede çalışanlarında eylem ve tutumlarında bu hikayelere göre şekillendiği saptanmıştır.

1.5.2.5.Mitler

Yapılan literatür taraması sonucuna göre mitlerin çalışanların çalıştığı işyerinin değerlerini sahiplenmesine rehberlik yaptığı saptanmıştır.

Erdem'e (1996, s. 41) göre mitler, işletmede önceden meydana gelmiş veya işletmenin ne şekilde meydana geldiğini tespit etmek maksadıyla kullanılan hayali öğelerdir. Mit, işletmedeki bir takımın veya işletmenin kültürünü ve tanıtımını oturtan kontak şeklidir. Firmanın değerlerine, sahiplerine ya da firmanın çeşitli departmanlarına görev yapan insanlara hakkındaki durumlar ve hikayeler, bir mâna ifade ettiği andan itibaren mit halini alır ya da firmanın bir değeri firmada çalışan tek kişi ya da birçok kişinin göstermiş olduğu faaliyet açığa çıktığında bu faaliyet mit halini alır. Mesala, bir restaurantta patronunda çalışanları önünde garsonluk yapması, kendi çocuklarına garsonluk yaptırması, işte bu eylem yalnızca o restaurantta değil, firma literatüründe mit halini almıştır (Pekel, 2007, ss. 59-60).

James'e (1997, s. 91) göre mitler, örf ve adetler, seçimler veya art niyetli düşünmekten dolayı meydana gelen öğelerdir. İşletmeler kendilerini yeniledikleri zaman işgörenleri içinde mit ve simgeler meydana getirmelidirler. Yoksa önceki mitler üstlerin işletmeyle ilgili gelecekteki hedefleri gerçekleştirmesine engel olurlar (Şenel, 2006, s. 123).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre mitlerin örgütlerde ortaya konan ve çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen davranışlar sonucu meydana geldiği saptanmıştır.

1.5.2.6.Semboller

Şişman'a (1994, s. 68) göre semboller, işgörenler tarafından bölüşülen örgüt kültürü taşıyıcı öğelerinin en derinidir. Semboller mâna bolluğu meydana getiren, insanların tüylerini diken diken eden ve işgörenleri birşeyler yapmaları gerektiği hususunda teşvik eden, nasihatler, beden dili ile anlatılmak istenen öğeler olabilir (Savaş, 2006, s. 22).

Erdem'e (1996, s. 35) göre işletmenin önceki başarıları, sahiplerin veya işgörenler tarafından rol model alınan ünlü şahsiyetlerin konuşmaları, hal ve hareketleri ya da işgörenlerden bir ya da birkaçının meydana getirdiği hikaye olan bir durum sembol halini alır ve işgörelere birşeyler ima eder. Semboller, hal ve hareketlere çeki düzen verdiklerinden işletmeler açısından önemi büyüktür ve öğretici öğelerdir (Savaş, 2006, s. 22).

Sargut'a (2001, s. 73) göre sembollerin evrende var olan cansız varlıkları açıklanması beklenmez veya cansız varlıklara göre meydana gelmelerine lüzum yoktur. İnsanların kuvvetli bir şey olarak gördükleri semboller, mantık dışı fakat insanların zihninde yer almış bir öğedir. Bu sayede fikirlerin söylenmesine rehberlik eden semboller, insanlar için faydalı bir araç olarak meydana gelmişlerdir (Kılıç, 2006, s. 128).

Sargut'a (2005, s. 74) göre semboller, işgörenlerin işyerlerindeki çalışma koşullarına yaptıkları değerlendirmelerdir ve firmadaki nerdeyse herşey sembolün yaptığı işi yapabilir. Semboller kolay ve karışık şekilde iki kategoriye ayrılır. Kolay semboller, insanlara görüldüğü anda insanlar tarafından tanınır. Mesala işgörenler patronların çalışma makamına gidince oranın patron makamı olduğunu anlar, çünkü oda şıktır, geniştir, odadaki eşyalar lükstür. Zaten patronun çalışma makamıda, işgörenleri tesir

altında bırakmak maksadıyla o şekilde dizayn edilmiştir. Karışık semboller ise işletmedeki hayatın özüne giren sembollerdir. Firmanın örf ve adetleri, nükte konsepti vb. şeyler firmanın hayatına bolluk verir (Dönmez, 2009, ss. 16-17).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre sembollerin çalışanları örgüt için yararlı işler yapmaya teşvik eden tavsiyeler ve beden dili ile anlatılmak istenen taşıyıcı unsurlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.5.2.7.Ritüeller(Adetler)

Nelson ve Campbell'a (1997) göre, ritüeller devamlı yinelenen ya da günlük firma işlerinde gözlemlenen eylemlerdir. Çoğunlukla yazı ile yazılmazlar. Fakat "biz işleri burada böyle yaparız" mânasını objektif olarak işgörenlere ima ederler. Bazı firmalarda işgörenler birbirlerine daha resmi bir dille seslenirken, bazı firmalarda da birbirlerine kendi isimleriyle seslenirler (Yurttakal, 2007, s. 31).

Ergün'e (2003, s. 36) göre Deal ve Kenndy, önceden firma kültüründe liderlerin personel alıp kovmaktan hediyelere, toplantı biçimlerine, hitap ve yazma şeklerinden eski işgörenler adına verilen yemeklerden tüm iş dünyasının adetlerinin organizasyonuna önem verildiğini, adetlerin ne derece büyük mâna taşıdığını özümstediklerini, ama günümüzdeki firmadaki üstlerin yalnızca bütçe planlarına ve stratejik hedeflere ağırlık verdiğini, iş dünyasının öteki unsurlarının gözardı edildiğini söylemiştir. Ergün'ün düşüncesine göre, adetler firmayı bir kalıbın içine sokan taşıyıcı öğelerdir (Battal, 2007, s. 90).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre ritüellerin çalışanlara örgütlerde genel işleyişin nasıl olduğu hususunda mesaj verdikleri, bu sayede çalışanlarda buna uygun olarak davranış sergilerledikleri tespit edilmiştir.

1.6.Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Kurum kültürü kurum yöneticisi ve işgörenler tarafından çok ehemmiyetlidir. Pek çok kurumsal proses ile alakalıdır. Birçok bilim dalında pozitif kreatif bir tesir taşımaktadır (Sarioğlu, 2012, s. 55).

Özdevecioğlu'na (1995, ss. 125-126) göre Varol (1993, s. 186) kurum kültürünün işlevleri, kurumun devamlılığını sağlamak, işğörenlere moral aşlamak, kurumun kimliğini ortaya koymak, stabilizasyon sağlamak şeklinde açıklamaktadır. Bunun yanında kurum kültürü, kurumdaki kimi uygulama ve proseslerde rasyonelleşme ve düzen meydana getirdiğinden, işğörenlerin rahat bir şekilde görevlerini yapmalarını ve görevlerini yapmalarını kısıtlayıcı detlerin ortadan kaldırılmasında ehemmiyetli bir rol oynamaktadır (Müezzinoğlu, 2012, s. 42).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgüt kültürünün fonksiyonlarının temel ve dolaylı fonksiyonlar olmak üzere ikiye ayrıldığı saptanmıştır.

1.6.1.Temel Fonksiyonlar

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgüt kültürünü meydana getiren temel fonksiyonların, farklılaşma ve bütünleşme, koordinasyon ve motivasyondur olduğu saptanmıştır.

1.6.1.1.Koordinasyon

Tutar'a (2006, s. 128) göre firmaların dinamik bir şekilde görevlerine devam edebilmeleri için örgütsel öğelerin aynı çatı altına toplanması koordinasyon olarak tanımlanır. Koordinasyon, firmanın ürettiği mal ya da hizmetin farklı kısımlarını aralarında bütünleştiren örgüt kültürünün temel fonksiyonudur. Koordinasyon üstlerin önemli bir vazifesidir (Müezzinoğlu, 2012, s. 44).

Tortop'a (1993, s. 148) göre koordinasyonu personelin bireysel özerkliğini yitirmesi ve üstlerinin kontrolünde olması düşüncesinin yanlış olduğunu söylemektedir. Böyle düşünmek yerine, işğörenlerin ortak gayelerine varabilmek maksadıyla aralarında gerçekleştirdikleri teşriki mesai olarak görmek daha doğrudur (Müezzinoğlu, 2012, s. 44).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre koordinasyon çalışanların ortak amaçlarına varabilmeleri aralarında yaptıkları işbirliği olarak tanımlandığı görülmüştür.

Herhangi bir örgütte ortak amaçlar ne kadar çoksa çalışanlar arasında da o kadar çok koordinasyon oluşturulduğu, koordinasyonun örgütte bilgi akışını sağladığı yani çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

1.6.1.2.Farklılaşma ve Bütünleşme

Farklılaşma, firmayı oluşturan farklı işlevleri taşıyan departmanların üstlerinin zihinsel ve hissi özellikleri arasındaki farklılıklarla, bu departmanlar arasındaki formel yapı farklılıklarını açıklar. Çalışanlar, firmanın yapısına, gayelerine, birbirleriyle kurdukları kontak derecesine göre değişkenlik meydana getirirler (Pulat, 2010, s. 19).

Türk'e (2007, s. 40) göre Unutkan (1995, s. 74) entegrasyonu, firmanın faaliyetlerini devam ettirirken etrafına adapte olabilmek gayesiyle departmanlar arasında meydana gelen teşriki mesai ve koordinasyonun düzeyi şeklinde tanımlamıştır. Farklılaşma ve entegrasyon arasında zıt yönlü bir etkileşim bulunur. Yani firmadaki departmanlar arasında değişim oranı yükseldikçe, departmanların birbirleriyle entegre olmaları da güçleşecektir (Pulat, 2010, s. 19).

Çelik'e (2007, s. 57) göre işgörenler ilk iş günlerinden görevlerini ne şekilde gerçekleştireceklerini ve sorumluluk alanlarını net bir şekilde özümseyemeyip, bunun sonucunda endişelenip şevkleri kırılmaktadır. Eski işgörenlerinde görevlerini ne şekilde gerçekleştireceğini ve sorumluluk alanlarını net bir şekilde özümseyememeleri firmada huzursuzluk yaratıp yeni endişeler meydana getirmektedir. Bu yüzden örgüt kültüründe bütünleşmeyi sağlayabilmek için hiyerarşinin kesin bir şekilde belirlenmiş olması ve personel arasındaki iletişimin kuvvetli olması gerekir (Sarıoğlu, 2012, s. 56).

Eren, Alpkan ve Ergün'e (2003, s. 58) göre modern iş hayatındaki ahlaki, içtimai ve motivasyon gibi değerlerin sembolü olan şeffaflık, doğruluk, adil olmak gibi firmanın dahili değerlerin olması firmada entegrasyonu sağlar. Dahili değerlerin bölüşülmesi işgörenlerin birbirleriyle entegre olmalarına vesile olup işgörenlerin

firmanın özel gayelerini yerine getirebilmeleri için çabalamalarını sağlayıp böylece örgüt kültürünün de güçlendirilmesine katkısı olacaktır (İkikardeş, 2009, s. 28).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgüt kültüründe bütünleşmeyi sağlayabilmek için maaşlara zam, terfi, senelik izin gibi konuların adaletli bir şekilde yapılması gerektiği saptanmıştır. Eğer adaletli bir şekilde yapılmazsa çalışanların birbirlerine karşı düşmanlık beslediği, işlerine dört elle sarılmazdığı işlerin aksadığı bu durumda örgütün bütünlüğünün ve genel işleyişinin bozulmasına yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

1.6.1.3.Motivasyon

Bulman, Deal'dan (1990, s. 152) aktaran, Akıncı'ya (2003, s. 66) göre işgörenlerin işyerlerinin kültürünü sahiplenmesi ve işgörelere adil bir şekilde muamele yapılması işgörelerin motivasyonuna yansıtacağını söylemiştir. Deal ve Kennedy kuvvetli örgütlerin netice meydana getirdiğini belirtir. Temel örgüt kültürü unsurlarının arasında entegrasyon olması ve bunların her işgörelinin bölüştüğü firmalarda, işgörelenler kendilerinden ne umulduğunu ve görevlerini ne şekilde yerine getirmeleri gerektiğinin bilincindedirler. Kendinden beklenenlerin farkında olan işgörelen de işine dört elle sarılarak kendini bu şekilde motive etmektedir (Gürsan, 2008, ss. 74-75).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre çalışanların moral ve motivasyon seviyesinin yüksek olması onların performanslarını yükselttiği dolayısıyla kaynaklardan en iyi şekilde faydalanılmış olup firmanın verimliliği de bu sayede yükseldiği, ayrıca çalışanların motivasyonun yüksek olması da işgörelenler arasında koordinasyon seviyesinin yükselmesine sebep olduğu, bu sayede de firmadaki işgörelenler ve yapılacak işlerdeki bütünlükte daha sağlam zemine oturmuş olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.6.2.Dolaylı Fonksiyonlar

Dolaylı işlevler şeklinde isimlendirilen işlevlerin en ehemmiyetli niteliği, bunların doğrudan kurum kültürünü oluşturan değer, düzgü ve eylemlerin endirekt bir neticesini özelliğine sahip olmasıdır (Pulat, 2010, s. 19).

Türk'e (2007, s. 42) göre Unutkan (1995, s. 76) kurumun gayeleri etrafında toplanmanın, işgörenlerin bağlılık hissini yükselttiğini, işten ayrılma niyetini azalttığını, program ve projelerin seri bir şekilde hayata geçirildiğini, kurumun her departmanındaki sorunların faal çözümlere bağlandığını, büyüme kabiliyeti gibi etmenlerin kurum kültürünün endirekt işlevleri arasında olduğunu belirtmiştir (Pulat, 2010, s. 19).

1.7.Örgüt Kültürünün Oluşumu

Tuna'ya (2002, s. 8) göre firmalar işgörenlerin bazı gereksinimlerini yerine getiren birimlerdir. Bu sebeple firmalar meydana gelirken işgörenlerin gereksinimlerinin yerine getirilmesi büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin popüler olma, kendini iş yerinin bir parçası gibi hissetme gibi gereksinimleri ile çalışma arkadaşlarına birşeyleri başarabildiğini gösterme gereksinimi, firmadaki işgörenlerin tamamı benimsediği ve gerekli gördüğü birtakım fikir, düzgü ve değerlerin meydana getirilmesini şart görürler. Şirketteki işgörenlerin bölüştüğü değer, fikir ve düzgüler, firmayı diğer firmalardan, işgörenler ide diğer firmalardaki işgörenlerden farklılaştırmaktadır (Özdemir, 2006, s. 12).

Bakan ve diğerlerine (2004, s. 27) göre Gagliardi, örgüt kültürünün meydana gelmesini dört farklı kategori şeklinde sınıflandırmıştır (Özkan, 2016, s. 28):

- Firmanın meydana gelme sürecinde liderin bir fikri vardır. Liderin eğitimi, iş tecrübesi ve etraf hakkındaki fikirleri onu kendi işini kurmaya, elindeki sermaye ve işi için gerekli insan kaynakları departmanı birimini oluşturup bir mamül ya da hizmet meydana getirmeye çabalar. Bu liderin rehberlik yapma becerisidir.
- İkinci aşamada liderin tavsiyesiyle yönlendirilmiş eylemleri işgörenlerin kabul etmesi, kendileriyle özleştirmeleri ve kendilerine rehber olarak faydalanmaları umulmaktadır.

- Üçüncü aşamada işgörenlere hangi sebeplerin ve metotların makbul bulunduğu fikrinin işgörenlerin bilinçaltına oturması vetiresi açıklanmaktadır.
- Son aşamada geline nokta ise işgörenlerin kurumsal değerleri irdelemeden kabul etmesi ve o değerler çerçevesinde iş hayatlarını sürdürmesidir.

Alganer'e (2000) göre firmayı meydana getiren adamın örgüt kültürünün yaşamını devam ettirmesinde katkısı fazladır. Çünkü firma kurucusu, kendi fikirleri ile yakın fikirleri aynı çatı altında toplayabilmek için çaba sarf etmiştir. Bu insanlar da ona destek olurken; örgüt kültürünü sindirme aşaması yaşamakta, sindiremediği noktalar olmakta, bu sayede örgüt kültürü meydana gelmektedir. Firmayı kuranın görevleri sadece bunlarla kalmaz. İşgörenlere bu değerleri benimsetmek, işgörenlere rehberlik etmek, popülerliğini yitirmeyecek değerler meydana getirmek ve bu değerleri objektif hale getirecek, işgörenlere kendini aktüel kişi olarak kabul ettirecek ve işgörenlerde onları kendilerine idol olarak görecekları kahramanlar meydana getirmesi lazımdır (Kuşçu, 2014, ss. 11-12).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgüt kültürünün temelini o örgütü ilk kuran kişinin oluşturduğu saptanmıştır. Örgüt kültürünün oluşmasında bu kişinin eğitimi, fikirleri, iş ve hayat tecrübesinin etken olduğu, bu kişinin örgütü kurduktan sonra da yapması gereken bir takım görev ve sorumluluklarının olduğu tespit edilmiştir. Öncelikle örgütte oluşturduğu bu değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayıp, önemini yitirmemesi için emek vermesi gerektiği tespit edilmiştir. Örgütü kuran kişinin çalışanlar tarafından aktüel kişi olarak görülüp daha sonra da çalışanlar onun izinden gitmesi gerektiği bu sayede de örgütün faaliyet gösterdiği pazarda kalıcılığı yakalayabildiği sonucuna ulaşılmıştır..

1.7.1.Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen İç Çevre Etmenleri

İç çevre etmenleri aşağıdaki öğelerden meydana gelmektedir (Yüksel, 2009, ss. 17-18):

- Kuvvetli Liderlik; firmaların piyasaya çıkışı, çekici karakterleri ile dikkat çeken kuvvetli liderlerle beraber meydana gelmiştir. Liderler örgüt

kültürünün oluşmasına yardımcı olmakla beraber ayrıca işgörenlerinde örgüt kültürüyle yoğurulmalarına katkı sağlarlar.

- Firma Tarihi ile Örf ve Adetleri; kuvvetli örgüt kültürü ile örf ve adetleri misyon edinmiş firmalar varlıklarını sonsuza kadar devam ettirebilirler.
- Teknoloji, Mamüller, İhtimamlar; var olan teknoloji ve mamüllerde yapılan revizyonların kurum kültürüne katkıları oldukça fazladır.
- Örgüt Beklentileri; kuvvetli ve dinamik bir örgüt kültürünün meydana gelebilmesi için firmanın umdukları ve uygulamaları; prensipleri ve kaideler ile entegre olmalıdır. Bu entegrasyon, firmanın kuvvetli altyapısının ve temel değerlerinin tezahürüdür.
- Bilgi ve Denetim Sistemleri; bilgi ve denetim sistemlerinin meydana gelmesi görev ve sorumlulukların yerine getirme tarzını farklılaştırır. Elektronik beyinlerin, internetin ve intranetin iş dünyasına dahil olması firmaların örgüt kültürüne ve örgüt kültürünün temel değerlerine çok fazla yansımıştır.
- Hediye Sistemleri; firmanın çalışanlarına hediye vermesi ile ilgili eylemler o firmanın bünyesinde inkişaf eder. Eğer çalışanlara adil bir şekilde ödüllendirme politikası uygulanırsa örgüt kültürüne pozitif yansıyacak ve örgütün büyümesine vesile olacaktır.
- Kurum ve Kaynaklar; firmanın hiyerarşisi yetki, görev ve sorumlulukların nasıl bir biçimde ortaya konması gerektiğine karar verir.
- Hedefler, Değerler ve İtikâtlar; personelin firmanın gayelerini, hedeflerini, vizyonunu, misyonunu, değerlerini ve itikâtlarını ne seviyede özümsemediği firma için büyük önem taşımaktadır. Bölüşülen değerlerin inkişaf etmesi, örgütü kuvvetli bir örgüt durumuna taşımakta ve inanç bütünleşmesi oluşturmaktadır.

1.7.2.Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Dış Çevre Etmenleri

Hatch'a (1997, s. 206) göre firmaların en çok gözle görülebilen niteliği "insan" olduğu için firmaların kurulurken dış çevre etmenlerinden etkilenmemesi imkansızdır. Hatch'inde belirttiği gibi örgüt kültürü farklı coğrafyalardan gelen insanların bir araya gelip aralarındaki paylaşılan değer ve düzgüler sonucu oluşur. Çünkü bu insanlar ortak bir noktada buluşur, ama her birinin örgüt kültürünün

meydana gelmesinde ortaya koyduğu performans eşit değildir (Uysal, U, 2014, s. 22).

Örgüt kültürünün meydana gelmesinde firmadaki personelin haricinde, firmanın dış çevresindeki etmenlerinde etkisi vardır. Bu etmenler genellikle örgüt kültürünün meydana gelmesi ve bir kalıbın içine girmesinde iç çevre etmenlerine göre daha çok katkı sağlarlar; sebebi ise firmalar müşteri ve tüketicilere kaliteli mal ve hizmet üretmek için bu etmenlerin onlara koştığı şartları yerine getirmeleri gerekir ve bu şartlar aynı sektörde faaliyet gösteren her firma için aynıdır. Bu yüzden değiştirilmelerinin neredeyse olanağı yoktur. Bu etmenler şunlardır (Güneş, 2011, ss. 27-28):

- Halkın kültürü(Yazıcı, 2006, s. 41)
- Devletin Yönetim Şekli(Yazıcı, 2006, s. 41)
- Müşteriler(Yazıcı, 2006, s. 41)
- Potansiyel ve Mevcut Rakipler(Yazıcı, 2006, s. 41)

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgüt kültürünü etkileyen dış çevre etmenlerinin iç etmenlere göre örgüt kültürünün oluşumuna daha çok etki ettiği tespit edilmiştir. Bu etmenlerin örgütün bulunduğu toplumun kültürü, devletin yönetim şekli, müşteriler, potansiyel ve mevcut rakipler olduğu saptanmıştır. Örgütlerinde bu dış çevre etmenlerini dikkate alarak müşterilerine mal ve hizmet sunmaya çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

1.8.Örgüt Kültürü Modelleri

Yapılan literatür taraması sonucuna göre her toplumun kendine has bir kültürü olduğu gibi her örgütünde kendine has bir kültürü olduğu tespit edilmiştir. Bazı araştırmacıların bu kültür kavramından yola çıkarak örgüt kültürü ile ilgili modeller geliştirdikleri saptanmıştır. Bu modellerden bazılarının; Denison Modeli, Quinn ve Cameron Modeli, Schein Modeli ve Hofstede Modeli olduğu tespit edilmiştir.

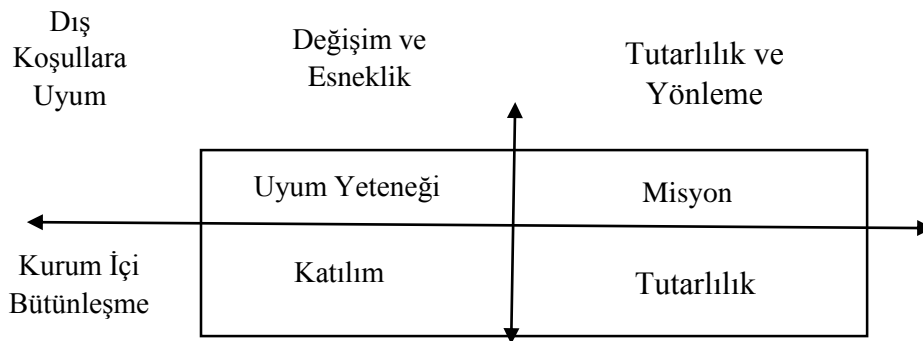
1.8.1.Denison Modeli

Yapılan literatür taraması sonucuna göre Denison örgüt kültürü modelinin diğer örgüt kültürü modellerinden farklı olduğu tespit edilmiştir.

Denison ve diğerlerine (2004, s. 64) göre kültürün bilim adamlarının odak noktası olması, firmalar için çok önemli bir adımdır, örgüt kültürünün özelliği ve bu özelliğin örgüt kültürüne verdiği katkıyı incelemek firma literatürü bakımından bir milat haline gelmiştir. Verilen katkıyı araştırabilmek için kantitatif ölçüm tekniklerinden yararlanan bilim adamları bir firmanın iyi, kötü; kuvvetli veya güçsüz mü oluşunu belirlemeye ve bu özelliklerin firmaya ne tarz bir yansıması olup olmadığını tespit etmeye çalışmışlardır (Kurt, 2009, s. 48).

Denison ve Mishra (1995) kurum kültürüne hesaplanabilir özellik vermek maksadıyla ilk olarak örgüt kültürünü iki ana eksene ayırmıştır. İlk ana eksen firmanın dışarısındaki dış çevre şartlarına (tüketicilerin farklılaşan özellikleri, arzuları, teknolojik uygulamalar ve inovasyonlar) adapte olabilme şeklindedir. İkincisi ise, dış şartlara adapte olabilmek maksadıyla, firmanın içinde yapısal ve fonksiyonel farklılaşmalarını becerilme düzeyidir (Yahyagil, 2004, s. 59).

Gökşen (2001, s. 46), Eroğlu ve Özkan'a (2009) göre Denison Modeli çoğu niteliği ile öteki örgüt kültürü modellerinden farklıdır. Denison Modeli, örgüt kültürünün firmalardaki başarıya nasıl yansıdığı yaklaşımını inceleyerek kültürel niteliklerin firmadaki başarı oranı hususunda verdiği ipuçlarında yoğunlaşmıştır. Birçok çalışma örgüt kültürünü yalnızca bir model çatısı altına almaya çalışırken bu model, değerler bölümündeki genellemeleri kıyaslamaktadır.(Aksel, 2010, s. 73)



Şekil 1. Denison'ın örgüt kültürü kavramı teorik modeli

Kaynak: Yahyagil, M. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: ampirik bir uygulama, *Yönetim Dergisi*, 15(47), 53-76.

Şekil 1’de Denison’ın örgüt kültürünü ayırdığı iki ana eksen ve Denison Örgüt Kültürü Modelinin dört boyutuna değinilmiştir.

Denison ve Neale (2009), Denison Modelini, öteki modellerden ayıran nitelikleri böyle belirtmiştir (Şahin, M, 2010, s. 40):

- Denison Modeli eylemlere dayalıdır.
- İş dünyasında dizayn edilmiş ve meydana getirilmiştir.
- Firma/Şirket seviyesindeki konuları özümseyebilmek için örgüt lisansı kullanılmaktadır.
- Aşağı seviye iş sonuçları ile ilişkilidir.
- Hayata geçirilmesi basit ve çabuk olur.
- Her işletme seviyesinde yapılan araştırmalar için geçerlidir.

Denison ve Neale (2009) diğer örgüt kültürü modellerinin niteliklerini aşağıdaki maddeler açıklamışlardır (Şahin, M, 2010, ss. 40-41):

- Genel olarak insanın ruhuna ve karakterine göre şekillendirilmiştir.
- Genel olarak akademik kişiler vasıtasıyla dizayn edilmiş ve meydana getirilmiştir.
- Çoğunlukla iş dünyasındaki lisanda tercih edilmediğinden, mesleksi anlamda yorumlanabilmesi için iş lisansına çevrilmesi gerekir.
- Çoğunlukla iş sonuçları ile ilişkisi belli değildir.
- Çoğunlukla iş sonuçlarının yorumlanabilmesi için çok zaman gereklidir.
- Firmaların üst kademelerindeki planlanan taharriler için dizayn edilmiştir.

Yapılan literatür taraması sonucuna göre Denison’ın 2000 yılında meydana getirdiği bu modelin, örgüt kültürünü dört boyuta ayırdığı tespit edilmiştir. Bu boyutların tutarlılık, katılım, uyum ve misyon olduğu, her boyutunda üç alt boyuta ayrıldığı, her bir alt boyutunda kendine has beş adet sorudan oluştuğu saptanmıştır. Denison’ın örgüt kültürü ölçeği soru sayısının 60 olduğu ama Prof. Dr. Mehmet Yahyagilin bu

soruları Türkçeleştirip 36'ya indirdiği tespit edilmiştir. Denison Örgüt Kültürü Modelinin dört boyuta ve her birinin üç alt boyutu aşağıdaki şekil 2'de gösterilmiştir:



Şekil 2. Denison ve Fay'e Göre (2003, S. 689) Uyarlanmış Örgüt Kültürünü Oluşturan Dört Ana Boyut ve Onların Alt Boyutları

Kaynak: Bingöl, A. (2012) *Toplam üretken bakım (tpm) yönetim sisteminin örgüt kültürü üzerindeki etkileri ve bir üretim işletmesinde uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.

1.8.1.1. Katılım

Kelez'e (2008) göre eğer firmalar çalışanlarını yaptıkları işlerde uzmanlaştırmaya çalışırsa, başka bir deyişle firma içi eğitimlerle onların yaptıkları işlerde ilerlemesini sağlarsa işgörenler çalıştıkları firmaya karşı bir aidiyet duygusu hisseder ve firmanın başarılı olması için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya gayret eder bu da firmanın verimliliğinin yükselmesine neden olur (Karakışla, 2012, s. 65).

Katılımın üç alt boyutu vardır. Bunlar (Yahyagil, 2004, s. 60):

- Yetkilendirme: İşgörelere görevleri ile alakalı salahiyet tanınması, mesuliyet hislerinin yükseltilerek, görevleriyle entegre olmalarını ve işyerlerine bağlılık hissetmelerini pozitif açıdan etkilemektedir.
- Takım Çalışması: Görevleri ile alakalı belli donanım taşıyan işgörelerin aynı çatı altında toplanarak kurumsal gayeler doğrultusunda üstlerine düşen vazifeleri yapmak için özendirilmeleridir. Bu sayede görevdaşlık duygusu oluşacak ve işgörelere arasındaki çatışmalar daha kolayca halledilecek böylece örgütte kararlar daha hızlı alınacaktır.

- Yetenek Geliştirme: İşgörenlerin yaptıkları işlerle ilgili beceri ve yeteneklerini ileriye taşıyabilmek için firma içi ya da dışı eğitimler ve seminerlerle bunu desteklenmesi, örgütteki yeni uygulamalara işgörenlerin rahatça adapta olabilmesidir.

1.8.1.2.Tutarlılık

İşgörenlerin büyük kısmı tarafından bölüşülen örgüt kültürü temel unsurlarının kuvvetli bir örgüt kültürünün meydana gelmesinde rolü çok fazladır. İstikrarlı bir kültür taşıyan firmalardaki işgörenlerin hal ve hareketlerinde tutarlılık mevcuttur. Bu nedenle firmanın işlerinde her düzeyde anlaşmayı, koordinasyon ve bir araya gelmenin gerekliliğini savunan değerlerin önemi gösterilir. İşgörenlerce içselleştirilmiş değerler diplomatik değerlerden daha çok işgörenler arasında ekip olma duygusunu aşılır (Erdurmazlı, 2014&, s. 56).

Tutarlılığın üç alt boyutu vardır. Bunlar (Yahyagil, 2004, s. 60):

- Temel Değerler: Bütün kurumların bilhassa kuruluş zamanında, liderler vasıtasıyla ortaya konan ve üst kademedeki yöneticiler vasıtasıyla devam ettirilen kurumun temel işlevsel özelliklerini ortaya konan ve değiştirilmesi mümkün olmayan değerlerdir.
- Uzlaşma: Kurumdaki işgörenlerin kurumun gayeleri ve bunları gerçekleştirme metotları hakkında kesin bir fikir ve davranış birliği sergilemeleridir.
- Koordinasyon ve Bütünleşme: Firmanın çekirdek ve alt departmanlarının firmanın belirlediği gayelerinin gerçekleşmesi için bütün kararlar ve görev yapma prensip ve metotları arasında intibak oluşturulmasıdır.

1.8.1.3.Uyum

Dahili bütünlüğü ve dış çevreye konsantre olabilmiş firmalar büyük bir üstünlük elde etmişlerdir. Firmaların tüketicilerinin arzu ve gereksinimlerini yerine getirmek için çabalamaları yaşanan çağda reddedilmeyecek bir gerçektir. Adaptasyon becerisi kuvvetli olan firmalar tüketiciler vasıtasıyla başka tüketicilere tavsiye edilebilir,

tehlikeleri göz önüne alırlar, eğer tüketiciye bir yanlış yapmışsa bundan kendilerini sorumlu görürler. İşte bu firmalar kendi içlerinde inovasyon yatırımları yapacak ve tüketicilerine kaliteli hizmet sunabilmek için devamlı kafa yoran personellere sahip firmalardır (Aksay, 2011, s. 73).

Uyumun üç alt boyutu vardır. Bunlar (Şahin, M, 2010, ss. 39-40):

- Değişim Yaratma: Faaliyet gösterdiği sektörde devamlı farklılaşan çevre şartlarına karşı adapte olabilmek ve yenilikçi çözüm yolları sunabilmek örgütler için günden güne yükselen bir gereksinimdir.
- Müşteri Odaklılık: Kurumların mevcut ve ilerideki alıcılarının arzu, gereksinim ve umduğu şeyleri giderebilmesi kurumun muvaffakiyeti bakımından en ehemmiyetli durumlardan biridir.
- Örgütsel Öğrenme: 21.yüzyıl'da sürekli farklılaşan çevre şartları doğrultusunda inkişaf eden yeni teknoloji ve metotların, elde edilen tecrübeler çerçevesinde devamlı olarak öğrenmeye açık olması örgütler için oldukça ehemmiyetlidir.

1.8.1.4.Misyon

Misyon, işgörenlerin kuvvetli bir niyet duygusunu pekiştirerek bulunduğu ülkedeki görevini açıklayan Denison Örgüt Kültürü boyutudur. Eğer firmalar gelecekte kendilerini nerede görmek istediklerini bilmiyorlarsa ve konuda kendilerine bir pusula çıkarmamışlarsa işgörenlerde işlerini yaparken emek sarf etmez ve enerjilerini tam anlamıyla kullanamazlar. Kuvvetli seviyede işgören bağlılığı firmanın misyonunu kapsamaktadır ve neyi başarmayı arzuladığını göstermektedir. Çünkü işgörenler kısa süreli hedeflerden ziyade uzun süreli hedeflere daha fazla önem verir (Tüfekçi, 2012, s. 33).

Misyonun üç alt boyutu vardır. Bunlar (Bingöl, 2012, ss. 16-17):

- Stratejik Yönlendirme: Objektif stratejik gayeler kurumdaki her çalışanın bu gayeler doğrultusunda çalışmalarına nasıl yön vereceği konusunda çalışanlara rehberlik yapmaktadır.

- Temel Amaçlar: Örgütün ana gayeleri işgörenlere kurumun belirlediği değerler ışığında görevlerini nasıl sürdürmeleri gerektiğini işgörenlere aşlar.
- Vizyon: Firmanın ileride kendisini nerede görmek istediği ile ilgilidir. Firmanın değerleri objektif bir şekilde ortaya konmakta ve firmadaki işgörenlere bir rota çizmektedir.

1.8.2.Quinn ve Cameron Modeli

Eren'e (2010, s. 147) göre Quinn ve Cameron geliştirdikleri kurum kültürü modelinde, kurum bünyesinde güçlenen kültür ile bu durumun kurumsal muvaffakiyete veya etkililiğe tesiri üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Araştırmacılar izlemin, kurumun finansal muvaffakiyeti ile birlikte kurum azalarının umdukları tatminkar maaşa ve doğru çalışan yönetime de katkısı olduğunu belirtmişlerdir. Daha muvaffakiyetli veya daha faal izlemlerin keşfedilmesinin ve bunların hayata geçirilmesinin işgörenlerin isteklerine, benliklerindeki değişime ayak uydurma ve kreatiflik potansiyeline dayandığını söylemişlerdir (Şimşek, 2014, s. 31).

Greenberg ve Baron'a (2008, s. 459) göre birbirine tezat değerlerin iki ana ekseninde ele alındığı bu modelde, bir eksen kurumun esnek, yenilik yapma konusunda pozitif veya bilakis kontrole, stabilizasyona, yeniliğe kapalı olmaya konsantre olup olmadığını ele almaktadır. İkinci eksen ise kurumun ilk olarak içsel dinamiklere ve işgörenlerine mi veya dış çevre etmenleri, alıcıları ve ortaklarına mı önem verip vermediğine konsantre olmaktadır (Şentürk, 2014, ss. 64-65).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre araştırmacılar tarafından Quinn ve Cameron modelinin örgüt kültürünün örgütlerin muvaffakiyetine ne kadar tesir ettiği saptanmaya çalışılmıştır. Bunun da örgütlerin etkili bir insan kaynakları politikası yürütmelerinden geçtiği sonucuna ulaşılmıştır. Quinn ve Cameron'un geliştirdiği bu örgüt kültürü modelinin hiyerarşi, pazar, adhokrasi ve klan olmak üzere dörde ayrıldığı tespit edilmiştir.

1.8.2.1.Hiyerarşi Kültürü

Cameron ve Quinn'e (1992) göre hiyerarşi kültürünü taşıyan bir firma resmi ve işlerin düzenlendiği bir yerdir. İşgörenlerin uyguladıkları kaideler vardır. Böyle örgütlerde çalışanlar arasında işbirliği ve bütünleşme sağlayan liderler muvaffakiyetli işler ortaya koyarlar. Böyle firmaların ilerideki istekleri buldukları pazarda tanınmak ve mümkün olduğunca en az maliyetle en fazla verimliliği elde etmektir. Firmadaki bütünlük kaideler ve stratejiler sayesinde ayakta kalır (Kaya, 2015, s. 39).

1.8.2.2.Pazar Kültürü

Cameron ve Quinn'e (1992) göre 1960'lı yıllarda küreselleşen dünyada pazardaki rekabetin artmasından dolayı pazar kültürü meydana gelmiştir. Her firma bir pazardır ve çevresiyle bağlantıları iyi olmalıdır. Firma iş alımı yaparken alıcılara ve çevreyi oluşturan etmenleri dikkate almalıdır. Bu kültürde, rakiplerle kıyasıya yarışmak, hedefe varmak için çaba sarf etmek ve çevre ile iletişim içinde olmak en objektif özelliklerdir. Pazar kültürü olan firmalarda, firmasını tutulan bir firma konumuna getirmek isteyen liderler her zaman muvaffakiyetli olurlar (Kaya, 2015, s. 39).

1.8.2.3.Adhokrasi Kültürü

Brown'a (1998, s. 72) göre firmaya dışarıdan dayanak, ilerleme getirmenin firmanın başarımını arttıracak en önemli faktör olduğunu ve yüksek hedefleri benimseyen bir kültür çeşididir. Lider işgörelere söz geçirebilmek için çekici olmalıdır ve firmanın değerlerinden şaşmadan kendisine verilen bu yetkiyi kullanmalıdır. Böyle firmalarda kararlar ferasetlere göre alınır, liderler genellikle kreatif ve tehlikeleri göz alırlar, yapılan işlerin işgörelere mi yoksa değil mi olup olmadığını anlamak için ise firmanın değerlerine olan sadakatlerine bakılır. Kişiler emeklerine göre sınıflandırılır ve genellikle firmanın ileriye gitmesiyle ilgilenilir (Akyol, 2009, s. 55).

1.8.2.4.Klan Kültürü

Brown'a (1998, s. 72) göre firmanın niyeti işgörelere muhafaza edilmesi ve istikrarlılıkla morale yansımaya göre başarımı tespit eden bir kültürdür. İşgörelere liderlerine söz geçirebilirler ve yetki kullanmak informaldır. Hükümler, katılım ve uzlaşma vasıtası ile olur. İşgörelere bütün hükümlere riayet ederler, bunun sebebi de

hükümleri beraber almış olmalarından kaynaklanmaktadır. İşgörenler diğer insanlarla oluşturdukları iletişime göre değerlendirilirler ve işgörenlerin firmayı kendi evleri gibi görmeleri umulur (Akyol, 2009, s. 55).

1.8.3.Schein Modeli

Can (1992, s. 76), Eren (2001, ss. 144-146) ve Schein (1992, ss. 49-84) ve Vural (1998, ss. 63-65) Schein'e göre örgüt kültürü, işgörenlerin inandığı değer ve inançlarla yola çıkan ve üzerinde denemeler yapıldıktan sonra makul bulunan hipotezler yönteminden meydana gelir. Firma bu hipotezleri, kendi bulunduğu çevreyle entegre olmak ve dışarıdaki çevreye de uyum sağlayabilmek maksadıyla problemleri halletmede faydalanır. Bu modelde, işgörenlerin firmayı daha iyi özümsemeleri ve kişisel eylemlerini de değiştirmekte, neticede örgütsel müessiriyet çoğalmaktadır. Schein'e göre örgüt kültürünün üç fonksiyonu vardır (Çimen, 2009, s. 31):

- Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme: Bu fonksiyonda beş farklı işlev mevcuttur. Görev ve strateji ; temel vazifenin fonksiyonunu objektif olarak ya da dolaylı yollardan etrafa ilan etmek ve bu fonksiyonların etraf tarafından kavranmasını sağlamak. Amaçlar ise; toplu gayeler sonucu meydana gelmiş gayeler üzerinde bütün örgüt üyelerinin aynı düşüncede birleşmesini sağlamak. Araçlar, gayelere varabilmek için faydalanılacak metotlar ile ilgili anlaşma yapılmasını sağlar. Ölçme, firmanın veya ekibin niyetlerini ölçmek maksadıyla yararlanılacak başarı kıstasları ve denetim mekanizmaları üzerinde tüm örgüt üyelerinin aynı kararda birleşmeleridir. Düzeltme ise; eğer niyetlere varılamazsa durumu düzeltici ve oluşan sapmayı engelleyici gayretler ile ilgili uzlaşılmasıdır (Aksoytürk, 2008, s. 38).
- Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını halledebilmek için yapılacak faaliyetler: Can'a göre (1992, s. 76) firmanın etrafiyle entegre olma aşaması ve dahili entegrasyon aşaması birbirleriyle kontak halindedir. Dahili entegrasyon aşamasında üzerinde durulması durumlar ortak dil ve kavram

birliği, ekip sınırları, ekibe üye olma ve kabul kriterleri, güç ve konum, bireysel prensipler dostluk ve sevgi, ödülleri ve cezalar ve ideoloji ve dindir(Köseleocioğlu, 2012, s. 41).

- Bunlardan ortak dil ve kavram birliği, işğörenlerin birbirleriyle kaynaşmasını sağlayan ve firma içi iletişimin gelişmesini sağlayan bir olgudur. Öteki türlü işğörenler arasında anlaşmazlıklar çıkarsa örgüt kavramından da bahsedilemez. Ekip sınırları, ekibe üye olma ve kabul kriterlerinde ise herhangi bir örgüte katılabilmek için daha esnek olunması gerektiğini vurgular. Bu sayede azalar örgütsel sınırlarla ve örgüte dahil olma şartlarını daha iyi özümserler. Güç ve konum ise; işğörenlerin çalıştıkları firmada ne tarz salâhiyetleri olacağı, firmada yükselme olanaklarının şartlarının nasıl olacağı bellidir. Bu hususta işğörenlerin arasında meydana gelebilecek sürtüşmelerde engellenmiş olacaktır. Bireysel prensipler, dostluk ve sevgi ise işğörenlerin birbirleriyle dostluk kurmalarını sağlamak, ortaklaşa görev dağılımı yapmak ve doygunluğa ulaşmak için gereken şartların meydana gelmesini sağlamayı hedefler. Ödüller ve cezalar ise; işğörenlerin ne şekilde davranmaları gerektiği belirtir. Ne yaparsa ödüllendirilir, ne yaparsa cezalandırılır gibi durumları işğörenlerin bilmeleri gerekir. İdeoloji ve din ise; her firma, öteki sosyal ekiplerdeki gibi anlatılması güç bazı durumlarla karşılaşır. Bu durumların işğörenler vasıtasıyla tefsir edilebilecek bir ideolojik veya ruhsal ya da din değerlerinin meydana gelmesi, açıklanamayan veya tefsir edilemeyen olayların meydana getirdiği tedirginlik ve muhataraları yok edecektir (Kutanis, 2006, ss. 19-20).

- Endişeyi azaltma: Eren'e (1998, ss. 94-95) göre örgüt kültürünün sorumluluklarından biride, etraftaki karmaşıklığa çözüm bulması ve bu karmaşıklığın meydana getirdiği tesirleri indirgemesidir. Kültürün özünü meydana getiren ölçütler ve hipotezler etrafın, kişi için mânası olan kısımlarını kavramasında filtre misyonu üstlenmekte ve kişinin karmaşıklıklar karşısında tedirginliklerini indirgemektir (Sözer, 2006, s. 16).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre Schein'in düşüncesine göre örgüt kültürünün, örgütlerdeki çalışanların inanç ve değerlerinden hareket ederek temel varsayımlar yöntemiyle meydana geldiğini tespit edilmiştir. Bu yöntemle örgüt iç ve dış çevre şartlarına karşı entegrasyon oluşturmayı öğrendiği, ayrıca çalışanların bu varsayımlarla davranışlarına yön verip bu sayede de örgütsel etkinliklerinin arttığı tespit edilmiştir.

1.8.4.Hofstede Modeli

Akner ve diğerlerine (2005, s. 49) göre Hofstede küresel bazda incelediği bu araştırmasında örneklem olarak esas yeri Newyork'ta bulunan yerküredeki en geniş çok uluslu şirketlerden birisi olma kapasitesini taşıyan IBM'i (International Business Machines) almıştır. Hofstede Modeli 1968-1972 yılları içinde IBM vasıtasıyla 20 değişik lisana dönüştürülüp, 50'den çok ulusta hemen hemen 116000 insanın yanıt verdiği, milli kültürü ölçmek ve yorumlamak anket ile birlikte hareket eden bu tarama sonucu ortaya çıkan bu datalara göre milli kültürleri farklılaştıran ve IBM işgörenlerini temyiz eden 4 boyut meydana gelmiştir. Bu boyutlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve toplumsallık ve erilik ve dişiliktir (Gültekin, 2013, s. 65).

Terzi'ye (2001, s. 69) göre Hofstede'ye göre kültür kalıtsal değildir. Kültür özümsebilir. Kültür insanın içinde olan birşey değildir, sonradan okullarda öğretilir, eğitim hayatı bitip işe girdikten sonra örgütlerde de pekiştirilir. Pekiştirilen kültür hakkında kültürünün oluşmasına vesile olur (Gültekin, 2013, s. 65).

1.8.4.1.Güç Mesafesi

Güç mesafesi, halkta ve örgütte hiyerarşi ve güce dayalı adaletsizliğin ne derece onaylanabilir olduğunu açıklayan kültürel bir boyuttur. Güç mesafesi yüksek olan örgüt ve halklarda, hiyerarşik düzen ve hiyerarşik düzenin meydana getirdiği adaletsizlik olgusu onaylanmıştır. Böyle örgüt ve halklarda, makam, mevki gibi betimleyici unsurlara değer verilmekte ve ihtiram gösterilmektedir. Firmalarda astlar ve üstler arasında resmiyet vardır ve bunun devam etmesi gerektiğine inanılır (Erkunt, 2015, s. 86).

Hofstede'ye (1997, s. 36) göre güç mesafesinin az olduğu halk ve örgütlerde hiyerarşi düzeninin daha az olduğu ortaya çıkmıştır. Böyle örgütlerde demokrasinin daha güçlü olduğu ve astların üstlerinden kaçınma oranının daha düşük olduğu belirtilir. Örgütteki en tepedeki yöneticiden el alt kademede çalışan personele kadar herkes birbirini örgüt için aynı öneme sahip olduğunun bilincindedir. Yöneticiler çalışanlar üzerindeki emir-komuta olayını azaltmaya çalışmakta sosyal sistem istintak edilmektedir. Farklı güç düzeyindeki bireyler kendilerini daha düşük gözdağı içinde idrak etmekte, ast ve üstler arasında ahenk ve daha az yetkiye sahip işgörenler arasında yardımlaşma söz konusudur. Firmadaki yetki düzeni eşit ve adil şekilde dağıtılmamış olabilir ama birgün bu değişebilir, dün firmada düşük bir pozisyonda çalışan kişi göstereceği performansa göre yönetici hatta lider olabilir. Böyle firmalarda merkezkaç sistemi bulunur. İşgörenler arasındaki ücret farklılığı düşüktür. Örgütteki bir personelin ötekilerine göre kayrılması sevilmez, bu yüzden herkes aynı yerde yemek yer, aynı lavaboyu kullanır. Astların aktüel kişi olarak gördükleri lider demokrasiye ve adalete önem veren, çalışanları kendinden ayrı bir kefeye koymayan liderdir (Gün, 2015, s. 60).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre güç mesafesinin az olduğu örgütlerde resmîyetin daha az olduğu saptanmıştır. Bu tarz örgütlerde astlar üstlerinden çekinmediği ve görevlerini yerine getirirken daha rahat oldukları, bu sayede de alt kademede çalışanların örgütlerine karşı bağlılık duyduğu ve örgütler açısından negatif olarak görülebilecek stres, işten ayrılma niyeti, devamsızlık gibi davranışları sergilemedikleri tespit edilmiştir.

1.8.4.2. Belirsizlikten Kaçınma

Öğüt ve Kocabacak'a (2008) göre belirsizlikten kaçınma; halkın belirsizlikler karşısında ne derece anlayışlı olabildiğinin açıklamasıdır. Belirsiz olayların karşısında insanlar farklı his ve hislerin sonucu meydana gelen eylemlere eğilim gösterdiği tespit edilmiştir. Eğilim gösterilen eylemler, kaygı duyma, agresif ve asabi olma, itidal sahibi oluşunu muhafaza etmedir (Koşar, 2014, s. 40).

Kalkan'a (2013) göre belirsizlikten uzak duran firmalarda çalışanlar, tehlikeleri göze almazken, belirsizlikte fazla uzak durmayan firmalarda çalışanlar rahat bir şekilde tehlikeleri göze alırlar, değişik düşünce ve eylemlere karşı anlayışlıdır, yeniliklere açıktır (Koşar, 2014, s. 40).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre belirsizlikten uzak duran firmalar yapılan her işi belli kural ve prosedürlere göre yaptığı saptanmıştır. Garantici oldukları, başını belaya sokacak davranışlardan kaçındıkları, gelenekçi otokratik yönetim felsefesini benimsedikleri saptanmıştır. Belirsizliklere karşı fazla dikkat etmeyen firmaların ise; iş yaparken kural ve prosedürlere fazla dikkat etmediği, daha demokratik yönetim tarzını benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

1.8.4.3. Bireysellik ve Toplumculuk

Yapılan literatür taraması sonucuna göre bireysellik, bireylerin kendi ve etrafında sevdiği insanların menfaat ve çıkarlarına önem vermesi diğer insanların menfaat ve çıkarlarına önem vermemesi şeklinde tanımlandığı görülmüştür. Bireysellik anlayışı taşıyan insanların hep kendi kararlarıyla kendilerine bir yön çizdikleri, özellikle işsizlik oranının düşük olduğu, teknolojik gelişmelerin ve rekabetçi anlayışın yoğun olduğu yani kapitalizm etkisinin fazla hissedildiği ülkelerde insanların ben merkezli olduğu ve bireyciliğe önem verdikleri tespit edilmiştir. Toplumculuk ise; insanlar sadece kendini değil etrafındaki insanların menfaat ve çıkarlarına önem verdiği ve o topluma içtenlikle bağlı olduğu ve onu hayat boyu devam ettirmeyi kendilerine ilke edindiği saptanmıştır. Bir karar alırken kendi başlarına değil hep birlikte düşünüp, tartıp ona göre bir karar aldıkları, hatta alınan bu kararlar bireyin işine gelmese bile çoğunluk o şekilde olmasını istediği için alınan karara asla ses çıkartmadıkları tespit edilmiştir. İşsizlik oranının fazla olduğu, teknolojik olarak fazla gelişmemiş daha çok sosyalist yönetim anlayışını benimsemiş ülkelerde toplumculuğun izlerine rastlamanın mümkün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Terzi'ye (2000, s. 74) göre firmalarda ise halktaki insanlardan umulan bireysellik ve toplumculuk anlayışı, çalışanların birbirleriyle iletişim ve etkileşimine çok fazla yansıtacaktır. Toplumculuk anlayışını benimseyen halklardaki firmalarda çalışanlar

arasında samimiyet ve duygusallık bulunur. Bu bireycilik ve toplumculuk anlayışının seviyesi firmalarda çalışanların firma kurallarına adapte olma sebeplerinede yansıyacaktır. Toplumculuk anlayışının egemen olduğu firmalarda “moral” bağlılıklar, bireysellik anlayışının egemen olduğu firmalarda ise “kâra dayalı” bağlılıklar meydana gelebilir. Firmalarda bireysellik düzeyi sosyal düzgülerin yanı sıra işgörenlerin eğitim seviyesi, firmanın tarihi, firmanın temel ve taşıyıcı unsurlarına bağlıdır (Çelik, Ö, 2013, ss. 112-113).

1.8.4.4.Erilik ve Dişilik

Gümüştakin ve Emet (2007) ve Terzi’ye (2000) göre insanların cinsiyetlerine göre yapmaları gereken vazifeler belirlenmiştir. Halkta eril nitelikler fazla olduğu zaman iş stresi, emr-i vaki konuşmalar, dominant hal ve hareketler sergilemek, rekabetçi olmak, terfi almak için canını dişine takmak, kendinden emin, özerk ve tavır koyucu gibi davranışlar meydana gelmektedir. Dişil niteliklerin fazla olduğu halkta ise; daha az iş stresi meydana gelmekte, kibar, anlayışlı ve hoşgörülü, işyerine bağlı ve duyarlılık gibi davranışlar gözükmemektedir (Şimşek, 2014, s. 28).

Hofstede ve diğerlerine (2010, s. 166) göre erilik ve dişilik özellikleri sınıai uyumsuzluklara karşı ne şekilde davranılacağına karar vermektedir. Mesala; Amerika da toplumun erilik nitelikleri ön plana çıktığından bu uyumsuzluğu “en iyi olan kazansın” sözü ile çözmeye çalışırken, Danimarka ve Hollanda gibi dişilik özelliklerinin ön plana çıktığı ülkelerde bu uyumsuzluğu iki tarafı bir araya getirip anlaşırma yoluyla halletmeyi dener. Erilik özelliklerinin daha fazla olduğu milletlerde firmalar işgörenlerini adil ve gösterdikleri performansa ve işlerin neticesine göre ödüllendirirken, dişilik özelliklerinin daha fazla olduğu toplumlarda ise firmalar; işgörenlerini hemen hemen aynı yöntemlerle ve adil bir şekilde fakat biraz işgörenlerin gereksinimlerini dikkate alarak ödüllendirme yaparlar (Tiktaş, 2012, s. 32).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre bir toplumdaki iş dünyasında erkekler daha çok egemense yapılan işlerin daha stresli ve gergin yapıldığı, çalışanlar arasında rekabet duygusu ön planda olduğu herkesin birbirini yarışmacı gibi görmekte hatta

ödüllendirme bile kişinin gösterdiği başarıya göre yapıldığı tespit edilmiştir. Bayanların egemen olduğu iş dünyasında ise bayanların duygularıyla hareket ettiği için ödüllendirme konusunda performansın yanında işgörenlerin ihtiyaçlarına da dikkat edebildikleri saptanmıştır. Mesala; yeni evlenmiş ya da çocuğu olan bir işgörenin maaşına zam yapmak, ikramiye vermek gibi örneklerin verilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

1.9.Örgüt Kültürünün Boyutları

Robbins'e (1990, s. 438) göre örgüt kültürü, firmayı öteki firmalardan farklı kılan, firmadaki işgörenler vasıtasıyla bölüşülen temel ideolojiyi ifade eder. Bölüşülen bu ideoloji, firmanın öz değerlerinden oluşur. Örgüt kültürünü boyutları mücerret olduğundan açıklaması güçtür ama örgüt kültürünün aralarında bağlantı olan boyutları da mevcuttur. Örgüt kültürü denen bir şey varsa, açıklanabilen ve ölçülebilen, objektif ve kesin boyutlarının olduğunu söylemek mümkündür (Değerli, 2010, s. 26).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre 21.yy'da örgüt kültürünün yedi ayrı boyutta ele alındığını saptanmıştır. Bunların kişisel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü ve risk üstlenmeyi teşvik olduğu tespit edilmiştir.

1.9.1.Kişisel Özerklik

Daft ve Marcic'e (1998, s. 424) göre üstlerin işgörenlerine nasıl davrandıkları, onlara ne tarz bir idare etme yapısı uyguladıkları bu boyuttadır. Üstler kendilerine verilen hakları astların üzerinde aşırı derecede kullanıyorsa, eski tarz yönetim anlayışlarını uyguluyorsa bunlar otokratik idare etme felsefesini benimsemiş kişilerdir. Böyle bir örgütte kişisel özerkliğin varlığından söz etmek mümkün değildir (Çelik, 2007, s. 74).

Karcioğlu ve Çelik'e (2003, s. 20) göre işgörelere daha esnek ve anlayışlı davranan üstler, kendi yetkilerini öteki işgörelere de verebilmekte, örgüte yeni üyeler

kazandırmayı istemekte ve işgörenler tarafından aktüel kişi olabilmek için bilgi ve hitap yeteneğinden faydalanmaktadır (Çelik, 2007, s. 74).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre daha demokratik bir yönetim tarzının olduğu örgütlerde yöneticilerin sahip oldukları yetki ve sorumlulukları altında çalışan kişilere rahatlıkta devredebildiği, onlara iş ortamında daha çok sorumluluklar verip onların mesleki anlamda uzmanlaşmalarına katkıda bulunduğu bu durumda iş dünyasına daha nitelikli işgörenlerin kazandırılmasına vesile olduğu, bu yüzden kişisel özerkliği benimsememiş örgütlerin iş dünyasına nitelikli personel kazandırmalarının oldukça zor olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.9.2.Örgütsel Yapı

Akıncı'ya (1997, s. 68) göre her örgüt kültürü bir örgütsel yapı demektir. Yani örgüt kültürü ve örgütsel yapının birbirleriyle ortak noktaları mevcuttur. Ama bazı durumlarda birbirleriyle ilişkisi olduğu birinin ötekine sebep olduğunu belirtilemez. Yani her firmanın tek bir örgüt kültürü çeşidiyle yönetildiğini belirtmek mümkün değildir. Çünkü firmalar kendi örgüt kültürlerinin dışında diğer örgüt kültürlerinin de tesirinde kalabilir hatta zamanla kendi bünyelerinde de o kültürleri uygulayabilir. Zamanla o tesirinde kaldığı örgüt kültürünün özelliklerini de bünyesinde barındırabilir. Yani özetle örgütsel yapı zamana ve duruma göre değişebilen bir olgudur (Durmaz, 2007, s. 32).

1.9.3.Örgütsel Destek

Özdevecioğlu'na (2003, ss. 116-117) göre firmadaki işgörenlerin hem moral hem de daha iyi çalışabilmek için firmanın dışındaki sosyal çevresinin yanı sıra çalıştığı işyerinden de kendisine sahip çıkmasını ve onu başarı konusunda teşvik etmesini ummaktadır. Günden güne gelişen teknoloji ve inovasyon yatırımları sayesinde hem firma içi eğitimler hem de firma dışı eğitimlerle işgörenlerin performansları yükseltilebilir. Bunlara ilaveten, firmalar işgörenlerin moralini yükseltmek için birbirinden farklı organizasyonlar yapabilir. Mesala; işgörenler için iş yemekleri ve tatiller yapılabilir. Bunlar sayesinde işgörenlerin patronlarıyla olan diyalogları daha güçlü hale gelir, bu organizasyonlar firmanın işgörenlerine ne kadar önem verdiğinin

göstergesidir, bu sayede personelde işyerini kendi eviymiş gibi görecektir (Kurt, 2011, s. 19).

1.9.4.Örgütsel Kimlik

Ertekin'e (1978, s. 67) göre işgörenler çalıştıkları yerde personelle bütünleşebiliyorsa o zaman örgütsel kimliğin varlığından söz edilebilir. İşgörenler işyerlerini seviyorlar ve oradaki ortamı samimi buluyorlarsa gittikleri her ortamda işyerlerinden övgüyle söz etmektedirler (Taşar, 2011, s. 28).

Ertekin'e (1978, s. 34) göre bir firma hem toplumun hem de çalışanların gözünde bir kimlik edinebilmişse bu hem firmanın popülaritesine yansıtacağı gibi hem de saygı duyulan bir firma olmasına sebep olacaktır. Kişiler, halk tarafından popüler görülen bir firmada çalışmaktan ötürü doyum elde edebilir (Taşar, 2011, s. 28).

1.9.5.Örgütsel Adalet

Yavuz'a (2010, ss. 302-304) göre firmada çalışan her işgören firmanın onlara verdiği görev ve sorumlulukları yerine getirdiklerinde, etkili ve başarılı bir performans ortaya koyunca firmadan bunun karşılığında birtakım mükafatlar beklerler. Bu mükafatlandırılma arzusu, kendisine güzel sözler söylenmesi gibi mücerret kavramlarla da olabilir, maaşına zam, ödül gibi para ile ölçülebilen kavramlarla da olabilir. Eğer işgörenler firmaları tarafından ödüllendirilirse işlerine dört elle sarılacak, ortaya koydukları performans yükselecek ve bu sayede firmanın da hem kârlılığı hem de faaliyet gösterdiği sektörde büyüme oranı daha da artacaktır. Fakat işgörenlerin başarımları hakkında analiz yaparken bunun adil ve üzerinde iyice düşünülerek yapılması gerekir. Bu yüzden mükafatlandırma olayının doğru işgörene doğru bir biçimde yapılması gerekir (Kurt, 2011, s. 20).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre eğer mükafatlandırma doğru ve adil bir biçimde yapılmazsa işgörenlerin firmalarına olan bağlılıkları azaldığı bu durumda performanslarının düşmesine sebep olduğu dolayısıyla firmanın da hem prestijini sarsıp hem de verimliliğinin düşmesine sebep olduğu tespit edilmiştir. İşgörenler dışardaki bireylere işyerlerinin adil olmadığını söylediğinde örgüte yeni üyeler

kazandırmanın güçleştiği, dolayısıyla bu durumun firmanın büyümesine de yansıdığı tespit edilmiştir.

1.9.6.Çatışmada Hoşgörü

Eren'e (2009, ss. 585-586) göre firmadaki kişiler ve ekiplerin beraber hareket etme problemlerinden meydana gelen ve günlük işlerin duraksamasına veya birbirine girmesine sebep olan durumlar şeklinde açıklanabilir. Çatışma hep firma açısından tehlike yaratmaz, eğer çatışma sistematik bir şekilde idare edilirse firmalarda farklı davranış şekilleri ve karar seçeneklerinin meydana gelmesi konusunda tolerans tanır, insanların beyin jimnastiği yapmasına vesile olup yaratıcılığı kuvvetlendirir, firma içinde kalifiye elamanların yetişmesine katkısı olur (Gezici, 2012, s. 20).

Çelik'e (2007, s. 79) göre çatışmada hoşgörü, firmadaki çatışmaya hem üstlerin hem astların birbirlerine empati yaparak, mümkün olduğu kadar sorun meydana getirmeden her personelin fikir ve deneyimleriyle firmanın gayelerine ulaşması için gayret göstermesini sağlayabilmektir. Çatışma hususunda anlayışlı olan firmalarda işgörenler düşüncelerini objektif bir şekilde ortaya atabilmekte bu sebeple yepyeni düşünceler meydana gelebilmektedir. İşgörenler kritik kararlarda daha faal duruma gelmek ve düşüncelerini açıklayabilmek maksadıyla devamlı kendilerine birşeyler katma çabası içindedirler. Firma içinde bahsinin bile açılması çatışmalara neden olan sorunlar, halledilerek yumuşak bir hava meydana getirilmekte, kavrama ve inovasyon için gerekli koşullar sağlanmaya çalışılmaktadır. Çatışmaya anlayış gösterilmesi hususunda içtenlikte önemlidir. Çatışma sırasında işgörenlerin değişik düşüncelerini açıklamalarına ve tartışmaya dahil olmasına karşı sabırlı olunup, bu olayın ilerleyen zamanlardaki değerlendirmelerde negatif birşeymiş gibi yansıtmak, çatışmaya karşı anlayışın olmadığını belirtir. Bu yüzden işgörenler işyerlerine olan inançlarını yitirecek ve zihinlerde olumsuz fikirler meydana gelmeye başlayacaktır (Gezici, 2012, ss. 20-21).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgütlerdeki yöneticilerin meydana gelen çatışmalara karşı anlayışlı davranmaları gerektiği saptanmıştır. Bu sayede örgütlerde işlerin yürümesi konusunda daha yaratıcı fikirler meydana geldiği ve çalışanlar

fikirlerine değer verildiğini hissettiğinde örgütsel bağlılıklarının da yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Fakat yöneticiler çatışmalara karşı anlayış göstermezse bu durumun çalışanların zihinlerinde işyerleri ve üstleri ile alakalı negatif düşüncelerin oluşmasına neden olduğu tespit edilmiştir.

1.9.7.Risk Üstlenmeyi Teşvik

Firmaya yapılan her inovasyonun birtakım riskleri vardır. Örgüt kültürü teşvik edici veya kısıtlayıcı yönünü meydana getirip işğörenlerin risk alma kapasitelerini ölçmeye çalışmaktadır. Eğer firmadaki bir işin geçmişte üzerinde hiç alışılmamışsa onunla ilgili çalışma yapmak risk almak demektir. İşğörenler tarafından ilk kez ortaya çıkarılan işin neticesi hüsranda olsa üstler bunu hoşgörüyü karşılayıp işğörenleri yeni işleri başarma konusunda teşvik etmelidir. Ancak ortaya konan her kötü işten ötürü işğörenlere yaptırım uygulanırsa işğörenlerde sadece kendine verilen yetki ve sorumluluk çerçevesinde hareket ederler, birşeyler keşfetmeyi hiç denemezler (Erdem, 2009, s. 52).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre yöneticiler işyerlerinde inovasyon gerçekleştirmek istiyorlarsa çalışanları risk almaları hususunda teşvik etmeleri gerektiği saptanmıştır. Çalışanların risk almalarına izin verilse bile olası bir başarısızlık sonucunda çalışanlara karşı anlayışlı olunması gerektiği, aksi takdirde çalışanların sadece kendilerinden yapılması istenenleri yaptığı ve buna paralel olarak da örgütsel bağlılık seviyelerinin düşeceği sonucuna ulaşılmıştır.

2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgütsel bağlılık kavramı farklı bilim dallarından ilgi gördüğü için her bilimci örgütsel bağlılık kavramını kendi düşüncesine ve uzman olduğu alana göre yorumladıkları, bu yüzden bir karışıklık ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

İnce ve Gül'e (2005) göre örgütsel bağlılık kavramı, çağdaş işletme idaresi açısından özellikle günümüzde en popüler, rağbet gören kavramlardan biridir. Çalışanların görevleri üzerindeki davranışlarını inceleyen örgütsel bağlılık, son yarım asırda hemen hemen her alanda üstüne fazla durulmasına karşın, kavramın ne olduğu ile ilgili görüş birliğine varılamamıştır (Gülser, 2011, s. 20).

Gül'e (2010, s. 37) göre kurumsal bağlılık kavramının ilk defa 1950'lerde üzerinde incelemeler yapılmıştır. İlk kez William Whyte'in 1956 yılında "The Organization Man" adlı kitabında kendisinden bahsedilmiş, ilerleyen zamanlarda Porter, Mowday ve Steers, Allen ve Meyer ve Becker gibi birçok uzman vasıtasıyla geliştirilmiştir (Bozoğlu, 2011, s. 47).

İbicioğlu'na (2000, s. 14) göre kurumsal bağlılık; çalıştığı işletmede kalıcı olabilmek için çok istekli olmak, işyeri için canını dişine takıp çalışmak ya da işletmenin gaye ve kurumsal değerlerini net bir şekilde benimsemek ve bunu üstlerine karşı hissettirmektir (Özçelik, 2011, s. 20).

Kurumsal bağlılığın kavramsal çerçevesi ise; örgüte dahil olma, bağlılık ve firmanın değerlerine inanç kavramları ile işgörenlerin firmalarına olan psikolojik bağlılığını ölçer (Özçelik, 2011, s. 20).

Örgüte bağlılık temelinde, işgörenle firma arasında karşılıklı bir varyasyon prosesi vardır. Eğer çalışanlara göstermiş oldukları performanslardan dolayı maddi-manevi hediyeler verilirse çalışanlarda firmaya kendilerini nezretmekte ve işlerine daha çok emek vermektedirler. Yani çalışanların firmalarıyla bütünleşebilmeleri için yaptıkları

iş karşılığında onlara hediyeler sunulmalıdır. Örgütsel bağlılık kavramının hem firmalar hem de işgörenlere faydaları vardır. Gerek işgörenlerin başarımlarının yükselmesi gerek de firmanın kaynaklarını en az şekilde kullanıp en çok çıktığı alabilmesi sebebiyle 21. yüzyılda örgütsel bağlılığı firmada oluşturabilmek ve geliştirmek firmaların yönetsel gayeleri içerisinde yer almaktadır (Aydoğan, 2010, s. 5).

2.1.Örgütsel Bağlılık Tanımı

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgütsel bağlılığın birçok araştırmacı tarafından farklı bir şekilde tanımlandığı görülmüştür. Çünkü her araştırmacının örgütsel bağlılığı kendi uzmanlık alanına göre tanımladığı ve bu yüzden de tam olarak bir fikir birliğine varılamadığı görülmüştür.

Meyer, Stanley ve Herscovitch'e (2002, s. 21) göre Grusk 1966 yılında örgütsel bağlılığı "bireyin örgüte olan bağının gücü" diye belirtmiştir. Allen ve Meyer'e göre işyerine sadakat duymak, işgörenlerin firmalarına ruhsal açıdan nasıl baktığını açıklar ve işgörenle firmanın arasındaki bağlantıyı meydana getiren, firmadaki görevlere sürdürülmesini sağlayan ruhsal bir olgudur. Örgütsel bağlılık, firmaya karşı duyulan sadakatten fazlasıdır. Başka bir söylemle ise; firmanın önem verdiği ilkeleri ve gelecekteki gayeleri ile bütünleşmek, buna ilaveten firmadan hiçbir menfaat beklemeden, bu gayeleri başarabilmek için farkına varılan mesuliyettir. Örgütsel bağlılık 1990'lardan günümüze kadar birçok bilimsel çalışmanın ana mevzusu olmuş, bu zaman zarfı içerisinde örgütsel bağlılığın kuramsal ilerleyişi de dikkate alınmıştır. Yapılan bütün bilimsel çalışmalar, bağlılığın çok boyutlu bir kavram olduğunu; mukaddemlerinin, mütakabil teması olduğu etmenlerin ve meydana gelen neticelerin bu boyutlara göre farklılaştığını açıklamıştır (Polat, 2011, ss. 56-57).

Yağcı'ya (2007, s. 115) göre patronlar ve çalışanlara göre bağlılığın iki boyuttan oluştuğu gözlemlenebilir. Bağlılığın yarar ve mâl olma değerlerinin net bir şekilde ortaya çıkabilmesi için çalışanın bağlılık davranışı ve kovulmasıyla bile neticelenecek olsa sorgusuz sualsiz firmaya itaat etmesi ilişkisinin ne kadar güçlü olduğunun özümsemesi gerekir (Kavlak, 2012, s. 53).

Çetin'e (2004, ss. 106-107) göre bir işe bağlı olmanın en önemli sebebi o iş için farklı bir işin aracılık yapmasından kaynaklanmaktadır. Personelin görevlerinin içinde faydalılık konusunda değişiklikler olabilir. Görevin faydalı olduğunun objektif bir şekilde çalışana gösterilmesi, çalışanın mesuliyet bilincini yükseltir. Çalışanların mesleklerini sırf para için icra etmeleri bağlılığa mâni olur (Kavlak, 2012, s. 53).

Barutçugil'den (2004) aktaran Morrow örgütsel bağlılık hakkında 25 tanımın olduğunu belirtmiştir (Hoş, Oksay, 2015, s. 3).

Mesala Wiener (1982) örgütsel bağlılığı "kişinin çalıştığı örgütü pozitif değerlendirmesi ve onun amaçları doğrultusunda hareket etmesi" şeklinde açıklarken, Aktay ise (2010) "örgüt için çok çalışma isteği ve kurum içinde kalmak için karşı konulmaz bir istek" şeklinde açıklamıştır (Hoş, Oksay, s. 3).

Erdem'e (2007, s. 67) göre Buchanan (1974) örgütsel bağlılığı firmaya karşı sempati duyup işlerle alakalı olmak olarak tanımlamıştır. Lee (1971) ise firmadaki koordinasyon olarak tanımlamıştır. McCaul ve arkadaşları (1985) ise işgörenlerin firmaya karşı taşıdığı makro ölçülü hal ve hareketler, firmayı ne kadar önemsendiğidir. Guatam ve arkadaşları ise işgörenlerin işyerleri ile olan diyaloglarını ortaya çıkaran ruhsal bir mesele olduğunu ve firmadaki işgörenlerin entegre olması olarak tanımlar (Hoşoğlu, 2012, s. 35).

Boles ve diğerlerine (2007, s. 312) göre Porter (1974) örgütsel bağlılığı, bireyin firmanın değer ve gayelerine riayet etmesi ve benimsemesi buna ilaveten firmada tutunabilmek için aşırı istekli olması olarak tanımlamıştır (Hoşoğlu, 2012, s. 35).

Reichers'e (1985, s. 468) göre Becker (1960) kurumsal bağlılığı, işgörenlerle alakalı hediye ve mâl olmanın bir işlevi olarak tanımlamıştır (Tunalı, 2012, s. 18).

Sheldon'a (1971, s. 143) göre kurumsal bağlılık, bireyin karakterini firmaya bağlayan davranış ya da eğilimdir (Tunalı, 2012, s. 18).

Balay'a (2000, s. 16) göre Fukami ve Larson (1984), Biggart ve Hamilton (1984) kurumsal bağlılığı; firmaya ve kurumsal vazifeye karşı gösterilen sadakat şeklinde tanımlamıştır (Tunalı, 2012, s. 18).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere her bir araştırmacı örgütsel bağlılığı kendi uzmanlık dalına göre tanımladığı görülmektedir. Fakat tüm tanımların ortak paydasının çalışanlar, işverenler ve işyerleri arasındaki iletişim ve etkileşime değindiği saptanmıştır.

Örgütsel bağlılığın meydana gelebilmesi için dört önemli çaptan bahsedilmektedir (Uslu, 2012, s. 15):

- Firmanın hedef ve değerleri için savaşımlar, firma içi faaliyetlere faal olarak katılabilirler.
- Kendilerini firmaya nezdenden çalışanlar, firmada kalıcı olmayı ve firmanın gayelerine varabilmesi için tüm gücüyle mücadele ediyor demektir.
- Firmaya bağlılık ile kovulma arasında insicamlı ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır.
- Görev tatmini, kovulmanın ilk zamanlarında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkarken daha sonra ise kurumsal bağlılık, kovulmanın görev tatmininden daha önemli bir faktör olduğunu açıklamaktadır.

Vandenberg ve Scarpello'ya (1994) göre örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlamalarda en popüler olan Porter, Steers ve Mowday'in birlikte yapmış oldukları örgütsel bağlılık tanımıdır. Personel firma ile entegrasyon sağladığında firmanın değerlerine ve gayelerine göre emek vermekte ve böylece örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Bunların yaptıkları çalışmaya göre örgütsel bağlılıkla ilgili 3 kritik nokta vardır (Baysal, 2012, ss. 30-31):

- Firmanın gayelerini ve değerlerine inanmak ve kendini onlar için adamak
- Firmanın gayelerine ulaşabilmesi için sıkı bir emek vermek
- Firmada kalıcılığı yakalama isteğinin bireyin içinde oluşması

Sabuncuoğlu, Tolay ve Özdevecioğlu'na (2003) göre yapılan bilimsel çalışmalar örgütsel bağlılığı fazla olan işgörenlerin, motivasyon, görev tatmini, örgütsel

vatandaşlık tutumu ve başarımları seviyeleri örgütsel bağıllığı az olanlardan daha yüksektir. Ayrıca örgütsel bağıllık iş gücü devri, işe gelmeme ve işe geç gelme gibi negatif eylemleri de büyük ölçüde düşürdüğü gözlemlenmiştir (Gürdoğan, 2010, s. 44).

Subramaniam ve Mia'ya (2003) göre pazarlama konusunda bir kısım üstler, iş ile alakalı değerleri, ileri seviyelerdeki inovasyon ve icatlara sahip olabilmek amacıyla kullanırken, işgörenlerden de üstün başarımları beklerken, işlerini icra ederken kendilerini ileri seviyede tehlikeye atmaları istenmektedir. Fakat firmanın belirli bir geliri olduğu için işgörenlerin kendilerine verilen paradan daha az para harcamaları örgütsel bağıllığın azalmasına sebep olmaktadır. Öteki taraftan, üretim departmanındaki üstler görevleriyle alakalı değerleri, yeni bir işte kullanırken, seri bir imalat yapabilmek için işgörenlerden daha az oranda tehlikeye atılmaları istenmektedir. Bu yüzden firmalarda kurumsal değerler gelişse bile bütçeye kısıtlama getirildiği takdirde örgütsel bağıllıkta azalmaktadır (Gürdoğan, 2010, s. 44).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre personelin çalıştığı işyerinin kurumsal değerlerine adapte olması ve buna uygun davranışlar sergilemesi işyerinin de performansını yükselttiği tespit edilmiştir. Örgütsel bağıllığın kişinin beklentileriyle işyerinin beklentilerini aynı olmasını sağladığı, çalışanların işlerine dört elle sarılmasını ve işyerinin verimliliğini yükselttiği ve bu sebeple her firmanın pazarda rekabet edebilmek için birey-örgüt uyumuna özen göstermesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.Örgütsel Bağıllığın Önemi

Yapılan literatür taraması sonucuna göre ticaretin globalleştiği ve çevre şartlarının günden güne değiştiği bir ortamda örgütlerin yer aldığı pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek ve varlığını sürdürebilmek için örgütsel bağıllığa önem vermeleri gerektiği saptanmıştır.

Bayram'a (2005, s. 128) göre örgütsel bağıllığın geçmişini incelediğimizde 1950'li yıllardan günümüze kadar farklı boyutlarını inceleyen araştırmalar yapıldığı

gözlenmektedir, gün geçtikçe bu araştırmaların önem derecesi de yükselmeye başlamıştır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir (Bayraktaroğlu, 2012, s. 30):

- Örgütsel bağlılığın istenen emek verme tutumu ile alakası
- Örgütsel bağlılığın işten çıkma sebebi olarak iş doyumunu ile beraber daha karizmatik çalışmaları meydana getirmesi
- Örgütsel bağlılığı fazla olanların az olanlara nazaran daha iyi başarımlar sergilemeleri
- Örgütsel bağlılığın, özverili ve doğruluk gibi firma üyeliğinin tutumlarının yansıması olarak görülmesi

Karacaoğlu'na (2010) göre ise “örgütsel bağlılık” 5 önemli sebepten ötürü firmalar için dikkate alınması gereken bir durum olmuştur (İllez, 2012, s. 25):

- İşten çıkma, işe gelmeme, kendini işten soyutlama ve iş arayışı etkinlikleriyle alakalıdır.
- İş tatmini, işe dört elle sarılma, maneviyat ve başarımlar gibi tutumsal, hissî ve kognitif yapılarla alakalıdır.
- Otonomi, mesuliyet, dahil olma ve vazife benimsenişi gibi çalışanların işleri ve görevleriyle alakalı durumlardır.
- Yaş, cinsiyet, iş tecrübesi ve okuduğu okullar gibi çalışanların şahsi nitelikleriyle alakalıdır.
- İşgörenlerin işlerine ne kadar sadık olduğunun bilincinde olunmasıyla alakalıdır.

İbicioğlu'na (2000, s. 13) göre firmada çalışanların tam randımanlı bir şekilde görevlerini yerine getirebilmeleri, firmanın gayelerini kabullenmesi ve örgütsel bağlılığın yükselmesi çok önemlidir. Bilhassa son yıllarda 2001 Türkiye içi ekonomik kriz, 2009 küresel kriz gibi zamanlarda firmaların iş yapma derecelerinin düşmesi, ayrıca teknolojik ilerlemelerden ve bununla alakalı tekrardan konfigürasyon çalışmalarından ötürü işten çıkarmaların yükselmesi, personelin kafasında “ben bu firma için ne kadar önemliyim” sorusunu sormasına sebep olmuştur (Gürbüz, 2012, s. 54).

Çetin'e (2004, s. 90) göre firmanın faaliyetlerine devam edebilmesi için işten çıkmaların olmaması gerekir. Çalışanlar firmaya karşı ne kadar sadıksa firma da o kadar büyür. Çalışanların işten çıkmalarını engellemek için maaşlara zam yapma, terfi olanakları, bayan personele uzun süreli doğum izni gibi teşvik edici seçenekler sunulmalıdır (Gürbüz, 2012, s. 54).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre çalışanlara değer verme ve firmaya olan bağlılıklarını yükseltme görevi de firmaların insan kaynakları departmanlarına düştüğü, bu yüzden de kurumsal ya da ileride kurumsallığı hedefleyen firmaların çok iyi insan kaynakları departmanı kurması gerektiği saptanmıştır. Sonuçta örgütsel bağlılık kendi kendine oluşan bir şey olmadığı, eğer firmalar çalışanlarına ne kadar değer verirse çalışanlar da kendilerini o kadar değerli hissedeceği, çalışanların firma ile ilişkilerinin resmi sınırlar çerçevesinde olmaması gerektiği iş dışında da yemek organizasyonları gibi personeli ve yöneticileri birbirleriyle kaynaştıracak aktiviteler düzenlenmesi gerektiği, çalışanların problemlerinin dinlenmesi ve onlara çözüm yolları getirilmeye çalışılması, ayrıca örgütte iletişim kanalları açık tutulması ve çalışanların her an bilgiye kolaylıkla ulaşabilmesinin sağlanması gerektiği tespit edilmiştir.

Ulrich'e (1998, s. 15) göre firmanın etkinlikleri sırasında işgörenler ve firma ahenk ve uyum içinde olmalıdır. Firmada tam randıman tutturabilmek için kabiliyetli, ama içinde sadakat duygusu barındırmayan çalışanlar olması kadrosunda yetenekli futbolcuların barındıran bir futbol kulübünden müsabaka kazanmasını ummak gibi bir durumdur. Futbolcular ne kadar kabiliyetli olursa olsun içlerinde aidiyet duygusu olmadıktan sonra başarılı olamazlar ve müsabakaları hep kaybederler. Bu sebeple örgütsel bağlılık her işletmede yerine oturmalı ve işgörenler ortaklaşa hareket etmeyi bilmelidir (Naktiyok, 2012, s. 54).

Mowday'e (1998, s. 388) göre örgütsel bağlılık literatüründe bağlılığın gerek işgörenler gerek de işletmeler açısından ehemmiyetli olduğuna dair genel bir görüş hakimdir. İşgörenler açısından görevlerine ya da kurumlarına bağlı olmak büyük ihtimalle işgörenin yaşamına mâna yükleyecek olumlu bir ilişkiyi özümlemektedir. Kurumlar için değerlendirirsek, kurumsal bağlılığı fazla olan işgörenlerin

kurumlarına; görev başarımında yükselme, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık gibi eylemlerinde düşme gibi yararları bulunmaktadır. İşgörenlerin kurumlarına ne şekilde bağlılık duyacağı ve bu bağlılık duyma aşamasının nasıl yönetileceğinin özümsemesi, gerek işgörenler gerek de yöneticiler açısından yararlı olacaktır(Çelik, 2012, s. 7).

Armstrong'a (1998, s. 27) göre örgütsel bağlılığı arttırabilmek için bu yöntemleri uygulamak gerekir (Usta, 2012, ss. 33-34):

- Firma gayesi ve değerleri işgörenlerin olumlu düşüncelerine kulak verme ve firmanın gayeleri ve değerleri için beraber çalışan işgörenleri terfi ettirmek.
- İşgörenlerle resmi ve resmi olmayan şekilde görüşmeler yaparak görev yaptıkları departmanlarda neler olduğunu sormak, ilerisi ile ilgili niyetlerinin ne olduğunu öğrenmek.
- Örgüt azalarının karşılıklı gereksinimlerini açıklamasına imkan verilmeli ve bu sayede firmanın gayeleri onların gayeleri ile örtüşebilmeli.
- İş çevresini, işgörenlerin çalıştıkları yeri ve çalışma koşullarını iyileştirebilmek ve güvenli hale getirebilmek için her türlü fedakârlık yapılmalıdır. Mesala çalışma yerinin tasarımı, “emir-komuta” şeklinde yönetim tarzı yerine “bireysel onay” yönetim tarzını uygulayıp her işgörenin yönetime dahil olmasını sağlamak.
- Firma içi ve dışı eğitimlerle işgörenlerin kabiliyetlerini arttırmak
- İş dünyasıyla alakalı herhangi bir vaatte bulunulmamalıdır, fakat firmanın çalışanların her türlü gereksinimine yardımcı olmaya çalışacağı belirtilmelidir.(İş olanakları, emniyet, mecburi hizmet)
- Çalışanlara bir düşünce aktarılırken mesala, emniyet gibi bunun üstlerle bağlantılı olduğu söylenmemelidir. Üstlerin düşünceleri, saklı veya objektif olarak kuşku, kinaye hatta düşmanlığın bile meydana gelmesine sebep olabilir. Patronlar işgörelere güven aşılatabilmek için çok emek göstermeli, çünkü işgörelere güven aşılatabilmek firmanın faaliyetlerinden bile daha önemlidir.

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanın örgütte kalmak istediği ve örgütün büyümesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için var

gücüyle çalıştığı bunun da örgütün verimliliğini ve kârlılığını arttırdığı tespit edilmiştir. Çalışanların etrafındaki insanlara da işyerini övgüyle anlatması firmanın daha çok müşteri kazanmasına faaliyet gösterdiği pazarda önemli bir rekabet avantajı yakalamasına sebep olduğu, bu sebeple de firmaların bulunduğu pazarda devamlılık sağlamak istiyorsa çalışanlarla aralarında kuvvetli bir bağ oluşturması gerektiği, çalışanların sorunlarını dinlemesi onlara çözümler bulmaya gayret etmesi gerektiği saptanmıştır. Örgütsel bağlılığı oturtamamış işletmelerin sürekliliğinin olmayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Yapılan literatür taraması sonucuna göre mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, sadakat, itaat ve işe bağlılık kavramları örgütsel bağlılıkla benzer nitelikler taşımakta bazen örgütsel bağlılığın yerine de tercih edilebildikleri tespit edilmiştir. Bu kavramların incelenmesinin örgütsel bağlılığın daha iyi anlaşılmasına neden olduğu saptanmıştır.

2.3.1.Mesleki Bağlılık

Baysal'a (1999, s. 7) göre "mesleğe bağlılık" işini büyük bir istekle yapmak, işinle bütünleşmiş olmak demektir. "Örgüte Bağlılık" ise firmayla bütünleşme, kendini firmanın bir parçası gibi görme duygusudur. "mesleğe devam etme isteği" ise işini terk edemeyecek kadar çok üzerine eğilmiş olmak ve terk etmenin kişiye olan mâl oluşu ile alakalıdır. "Örgütte kalmaya devam etme isteği" ise firmaya işten ayrılmayacak kadar çok çaba sarf etmiş olmak, işten çıkmanın mâl oluşu ve başka seçeneklerin bulunmaması diye tanımlanır (Aydoğdu, 2008, s. 10).

Baysal ve Paksoy'a (1999, s. 8) göre mesleki bağlılık, insanın sahip olduğu yetenek ve ihtisas neticesinde işinin hayatında değerini kavraması ile alakalıdır. Başka bir şekilde söylenişi ise kişinin yaşamının uzun bir bölümünü ya da tamamını belli bir alanda beceri ve ihtisas kazanabilmek adına meydana getirdiği çalışmaların kendi hayatının hem iş hayatının ana noktası olduğunu özümsemesidir (Albayrak, 2007, s. 46).

Özdevecioğlu ve Aktaş'a (2007, s. 5) göre bu yöntemle ilerleme gösteren mesleki bağlılık üç boyutta ele alınır (Mujka, 2011, s. 51):

- İşe dair genel tutum: İşe dair değer yargılarını kapsar. Bu yüzden birey görevini ve yaşamını bütünleştirir. Mesala; "işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı" gibi sözler ortaya atar.
- Kariyer hayalleri: Bu seviyedeki birey görev yaptığı pozisyonla ilgili kendine ileriye dönük yatırımlar yapmaktadır. Kendisini geliştirmeye hatta işinin ehli olabilmek adına elinden gelen gayreti göstermektedir.
- İşin göreceli önemi: Kişinin mesleği ve mesleği dışındaki hayatı hakkında seçimler yapmasına denir.

Bakan'a (2011, s. 15) göre firmaya ve mesleğe bağlılık hep anlam karmaşası içinde değildir. Hem kurum hem de mesleğe aynı anda fazla ya da az olabilir. Ama şu da vardır; çalışanlar için bu kavramlardan biri fazla iken diğeri az olabilir ya da ikisi birden fazla ya da az olabilir (Yıldız, 2012, s. 49).

Cengiz'e (2001, s. 13) göre firmalar için örgütsel bağlılığın yanında mesleki bağlılık hisseden çalışanlar çok önemlidir, çünkü bu firmada tam randımanın sağlanabilmesi ve firmanın devamlılığı için gereklidir. Mesleğine bağlı olanın firmaya da duygusal açıdan bağlı olacağı tahmin edilmektedir. Yapılan incelemeler sonucu hem mesleğine hem de firmaya bağlılık duyan işgörenlerin firmanın faaliyetlerini yükselten eylemler meydana getirdiği gözlemlenmiştir (Albayrak, 2007, s. 46).

Mesleki bağlılığın örgütsel bağlılık üzerindeki tesiri endirekt olarak meydana gelmektedir. Bu tesirin meydana gelebilmesi için işgörenlerin ihtiyaç ve istekleri yerine getirilmelidir. İhtiyaç ve isteklerin yerine getirilmesi, örgütsel bağlılığa yansırken örgütsel bağlılıkta işten çıkma düşüncesinde tesirini göstermektedir (Somuncu, 2008, s. 15).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki olduğu, Porter'ın jenerik stratejilerinden farklılaştırma stratejisini benimsemiş bir firmanın çalışan kadrosunu, işlerinin ehli olan uzman kişilerden seçmek zorunda olduğu, bu profesyonel ekibin oluşmasında mesleki bağlılığın öneminin büyük olduğu, çünkü mesleki bağlılığı yüksek işgörenlerden

oluşan firmaların müşterilerine daha kaliteli mal ve hizmet sundukları tespit edilmiştir.

2.3.2.Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık Duyma

İş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin firmadaki arkadaşlarıyla bütünleşmesi ve onlara karşı içinde bağlılık duygusu taşımasıdır. İşe yeni başlayanlara öteki çalışanlar kılavuzluk yaparak işleriyle adapte olmalarını sağlarlar, bir ihtiyaçları varsa onları gidermeye çalışırlar, böylece işe giren firmada temelli etkiler oluşturur (Tülek, 2008, ss. 47-48).

Balay'a (2000, s. 47) göre çalışma arkadaşlarına bağlılık duymanın hem kişisel hem de firma için neticeleri vardır. Kişisel olarak, bir insanın kendini bir ekibe ait hissetmesi onun başarımını yükseltecek ve işine dört elle sarılmasını sağlayacaktır. Ayrıca bireyler işleri ile alakalı sorunların üstesinden gelmeye çalışırken iş arkadaşlarıyla kurdukları diyalogların onlara sağladığı faydaları göreceklerdir. İçtimai iştirak dayanışma duygusunu arttırarak kuvvetli bir kurumsal bağlılığın meydana gelmesi ve ilerlemesi için gereken zemini hazırlamaktadır (Tülek, 2008, s. 48).

Çöl'e (2004, s. 5) göre iş arkadaşlarına bağlılık, kimi zaman birtakım yararlar kazanabilmek için bir vasıta, kimi zaman ise bir gaye olarak meydana gelmektedir. Bağlılık duygusu fazla olan işgörenler ileriye dair bazı planlar kurmak yerine iş arkadaşlarıyla beraber olduğu, iş arkadaşlarıyla birşeyleri bölüştüğü ve onlara yardımcı olduğu bir iş ortamında çalışmak isteyebilir. İş arkadaşlarıyla bağlılık duygusu fazla olan birinin işini bırakması aynı zamanda arkadaşlarını da bırakması demek olduğu için işgörenin çalıştığı yerden ayrılması onun açısından zordur (Demiral, 2008, s. 84).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre işverenler örgütsel bağlılık kavramını firmaya yerleştirebilmek için çalışanların birbirleriyle kaynaşmalarını sağlaması ve yeni işe girenleri de hiç yabancılik çekmeden takım arkadaşlarına ve örgüte alışmalarına yardım etmesi gerektiği saptanmıştır. İş arkadaşlarına bağlılığın yüksek

olması işten çıkmalarında azalmasına sebep olduğu, örneğin işgören başka bir firmadan daha yüksek maaşlı bir teklif olsa bile işyerini terk etmediği, böylece firmanın elindeki nitelikli elamanları da yitirmemiş olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.3.Sadakət

Gündoğan'a (2009) göre sadakat kavramı da aynı örgütsel bağlılık kavramı gibi firmaya karşı ait olma hissi taşımak olarak tanımlanabilir. Bu ait olma hissi, işgörenlerin kurumlarına karşı taşıdığı pozitif hisleri ve firma azalığını emekli oluncaya kadar sürdürme ile alakalıdır (Alici, 2011, s. 40).

Adler ve Adler'den (1988) aktaran, Ceylan ve Özbal'a (2008) göre örgütsel sadakat, çalışanların hem kurumlarına, hem iş arkadaşlarına karşı kuvvetli bağlılığın neticesi sonucu meydana gelir. Çalışanın bilincinde sadakat duygusunun oturmuş olması, çalışanı kendi gereksinimleri ve kurumun gereksinimlerini kuvvetli bir şekilde bütünleştirdiğini anlamasını sağlayacak ve böylece firmanın faydasına fedakârlıkta bulunabilmek için kendini işe başlamadan evvel hazır hale getirecektir (Alici, 2011, ss. 40-41).

İnce ve Gül'e (2005, s. 24) göre sadakat örgütsel bağlılığa nazaran daha sınırlıdır ve bağlılığın bileşenidir. Sadakatte, bağlılıkta firma azalığının uzun zaman sürdürülmesiyle alakalıdır. Ama bu kavramların kaynakları birbirinden değişiktir. Örgütsel bağlılık meslek muvaffakiyetinden oluşmakta iken, sadakat kültürel değerlerden oluşmaktadır. Bunlara ilaveten firmaya duyulan sadakatin, uzun zamanlı bir bağlılığın neticesi olduğu söylenmiştir. Sadakat yalnızca örgütsel bağlılığın bir alt bileşeni olan firma azalığının devam ettirilmesi ile alakalıdır. Eğer çalışan çalıştığı yerden onur duyuyorsa, etrafındaki insanlara çalıştığı yeri asla kötülemez, hatta kötülemeye kalkana karşı da müdafaa eder (Cengiz, 2008, s. 51).

İnce ve Gül'e (2005, s. 25) göre örgütsel bağlılık daha genel birşeyken sadakat ise daha geride kalan özel birşeydir. Bar-Hayım ve Beyer vasıtasıyla yapılan bir araştırmada genç, eğitim seviyesi düşük ve yeni işe giren bayanların, örgütsel bağlılığa göre daha edilgin bir mâna taşıyan sadakat gösterme hal ve hareketleri

sergiledikleri tespit edilmiştir. Bunun yanında, daha yaşlı, eğitim seviyesi yüksek ve tecrübeli bay işgörenlerin daha faal bir örgütsel bağlılık sergiledikleri tespit edilmiştir. Neticede sadakat örgütsel bağlılığın bir alt bileşenidir ve örgütsel bağlılıkla beraber muhakeme edilmelidir (Cengiz, 2008, s. 51).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre sadakatin örgütsel bağlılığın bir alt bileşeni olduğu, sadakatin örgütte kalıcı olma arzusu ile alakalı olduğu saptanmıştır. Çalıştığı yere sadık olan bireylerin, çalıştıkları yerleri dışarıya asla kötülemedikleri, her zaman çalıştıkları yeri övdükleri, övmelerinin neticesi olarak da firma daha çok müşteri kazanabileceği, bu yüzden işletmelerin sadakate dikkat etmek zorunda oldukları tespit edilmiştir. Sadakat örgütsel bağlılığa göre iş dünyasında daha pasif kalmasına rağmen örgütsel bağlılıktan daha kuvvetli bir duygu olduğu tespit edilmiştir.

2.3.4.İtaat

Gal'den aktaran (1983) ve Çöl'e (2004) göre itaat özünü kişilerin dışında bulunan vazife hissinden alır. Bu vazife hissi de yalnızca bir buyruktan etkilenmektedir. Kişiler buyrukları yerine getirmedikleri zaman alacakları cezalardan ve müeyyidelerden korktukları için söylenenleri harfiyen yaparlar. İtaat ve örgütsel bağlılık kıyaslandığında haricî değil dahili vazife hissi kaynaklı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yüzden haricî buyruklarla örgütsel bağlılığın meydana gelebilmesi imkansızdır (Ersoy, 2007, s. 74).

Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu'na (2009, s. 141) göre ortaya çıkan bilimsel çalışmalar sonucu itaatin çalışanların kurumlarının kaidelerine uymaları, bunları sahiplenip, yeni işe başlayanlara da en etkili şekilde aktarma şekli olarak tanımlanmıştır. Buna ilaveten kurumsal uyum ve sahiplenme olarak da tanımlanan itaat, ilk defa Smith, Organ ve Near'ın genel uyumluluk davranışları başlığı içerisinde ele alınmıştır (Camcı, 2013, s. 36).

Varoğlu (1993), itaatin örgütsel bağlılığın bir alt bileşeni olduğunu söylemiştir. Fakat örgütsel bağlılık itaati içine alan bir kavram olmasına karşın aynı şeyi itaat için belirtmek imkansızdır. Mesala; itaatkâr eylemler ortaya koyan bir hükümlünün

yattığı cezaevine karşı içinde bağlılık hissi olduğunu söyleyemez (Çetinel, 2008, s. 49).

Ayrıca örgütsel bağlılık ve itaat kavramlarının birbirlerinin tamamlayıcısı olduğu da söylenebilir. Varoğlu (1993) itaat bulunmayan işletmelerde isyanın meydana gelebileceğini söylemiştir. Çünkü çalışanların bağlılık duyduğu işyerinin çıkarlarına inanarak verdiği emeklerin, sırf para için çalışan işgörelere nazaran daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle çalışanların içinde örgütsel bağlılık oluşmadan itaat duygusu olursa firmaya çok fazla katkıları olmayacağı saptanmıştır. İnce ve Gül'e göre (2005) örgütsel bağlılık duygusu oturmada meydana gelen bir itaat, örgütün gelişimini sağlayacak basamakları çıkmasını önleyecektir (Çetinel, 2008, s. 49).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgütsel bağlılık ve itaat arasındaki farkın en belirgin yönünün; itaatte çalışan işyerine bağlılık duysun duymasın kayıtsız şartsız işyerinin kaidelerine uymak zorunda olduğu, ama örgütsel bağlılığın kaidelerle açıklanamayan ve tamamen çalışanın isteğine göre meydana gelen bir kavram olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.5.İşe Bağlılık

Randall ve Cote (1991) ve Balay'a (2000) göre işe bağlılık, kişinin tecrübesinin görevini yaparken meydana gelmesi olayına denir. Birçok kişisel ve değişken işe bağlılığa tesir eden etmenler olarak ifade edilmesine rağmen, iş arkadaşlarına bağlılığın ve işe bağlılığın birbirleriyle olan ilişkisi incelenmemiştir. Sonra Allport (1947) işe bağlılığın en dikkat edilmesi gereken şartlarından birinin "arkadaşça, samimi ilişkiler" olduğunu belirtmiştir. Beşeri ilişkilerin, çalışanların işe yönelik davranışlarına büyük tesiri olduğu düşünüldüğünde, çalışma grubuna bağlılık ile işe bağlılık arasında doğrusal orantı olduğu kesindir. Hean'ın (1962) bir çalışmada, bayan işçilerin görev yaptığı bir elektronik firmasında, ekip şeklinde görev yapan operatörlerin yalnız görev yapanlara göre daha fazla seviyede kurumlarına bağlılık duyduğunu saptamıştır. Lodahi ve Kejner (1965) ise birçok insanın hergün çalışma ortamında birbirleriyle arkadaşlıklar oluşturduğu, bu sayede öteki çalışanlarla da

daha etkili bir şekilde görev yapmayı sağladığını, görevlere ilişkin davranışları meydana getirdiğini saptamıştır (Yıldırım, 2013, s. 97).

Karacaoğlu'na (2005, s. 57) göre işe bağlılık çalışanların emek verme ile bütünleşmesini ve emeğin kişinin hayatında önemli olmasına yardımcı olur. Örgütsel bağlılık ise firmanın gaye ve değerlerini kabullenme, firma için emek vermeye istekli olma ve örgüt üyeliğini devam ettirme arzusudur. Örgütsel bağlılık, işe gelmeme ve işgören devri gibi kavramlarla bağlantılısı varken, işe bağlılığın ise başarımla bağlantı kurduğu saptanmıştır (Nalbantoğlu, 2012, s. 30).

İnce ve Gül'e (2005, s. 19) göre işe bağlılık hususunda yapılan çalışmalar, işe bağlılık ve onunla alakalı kavramların niteliklerini böyle özetlemektedir (Nalbantoğlu, 2012, s. 30):

- Kişinin taşıdığı imaj ile görevi arasındaki bağlantı
- Bireyin görevine olan tutkusu
- Bireyin kendisine verilen önemin başarımlar seviyesine ne kadar tesir ettiği
- Bireyin ruhsal açıdan göreviyle kendini bütünleştirme seviyesidir.

Yapılan literatür taraması sonucuna göre zaman zaman işe bağlılık ve mesleki bağlılık kavramları birbirleriyle karıştırılabildiği görülmektedir. İşe bağlılığın işgörenin yaptığı işle kendini bütünleştirme ve işinde başarılı olabilmek için var gücüyle çalışması hatta kendinden de işine birşeyler eklemesi şeklinde tanımlandığı, mesleki bağlılığın ise; bir kimse yaptığı çalışmaların neticesinde bir ya da birden fazla bilim dalında uzmanlık ve tecrübeler kazanıp, bu yüzden de mesleğinin yaşamında çok önemli bir yer edinmesi olarak tanımlandığı görülmektedir. Örneğin; üniversitedeki bir öğretim görevlisinin bilgili olduğu alanda bir kitap yazması ve hemen hemen o alanda yüksek lisans-doktora yapan her öğrencinin onun yazdığı kitaptan faydalanması gibi.

2.4.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgütsel bağlılığı birçok faktörün etkilediğini ortaya koymuştur. Bu faktörlerin kendi aralarında sınıflandırıldığı tespit edilmiştir.

Salancik (1977) örgütsel bağlılığa tesir eden etmenleri dört çeşide ayırmıştır. Bunlar; şeffaflık, objektiflik, hal ve hareketlerin telafisinin imkansız oluşu ve istençtir. Mowday, Porter ve Steers'a göre ise (1982) kurumsal bağlılığa tesir eden etmenler; bireysel nitelikler, görev tecrübeleri ve yapısal nitelikler olarak ele alınmıştır. Northcraft ve Neale (1990) ise örgütsel bağlılığa tesir eden etmenleri bireysel, kurumsal ve kurum dışı etmenler olarak ele almıştır (Duran, 2014, s. 15).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çoğunlukla Northcraft ve Neale'inkine (1990) benzer bir şekilde sınıflara ayrıldığı saptanmıştır. Örgütsel bağlılık kavramının daha iyi bir şekilde özümenebilmesi için bu sınıflamaların yapılması gerektiği tespit edilmiştir.

2.4.1.Kişisel Faktörler

Yapılan literatür taraması sonucuna göre araştırmaların büyük bir kısmında kişisel faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediği saptanmıştır. Kişisel faktörlerin firmanın gaye ve değerlerini kabullenip firmada kalıcı üyeliğin sağlanması açısından çok önemli olduğu, bu kişisel faktörlerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni hal ve kıdem olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.1.1.Yaş

Çakır'a (2001, ss. 51-154) göre bireylerin yaş seviyeleri yaptıkları görevlere karşı davranışlarına, idrak etmelerine, arzularına ve gereksinimlerine tesir edebilir. İş hayatına yeni atılan bir insan, ilk defa iş bulmaya çalışmanın ve işe girmenin problemlerini görecektir, cv'sine ve kişisel niteliklerine yakışan bir işte çalışmayı arzu edecektir. İnsanların, görevlerine bağlanmaları için görevlerini ve çalışma ortamlarını iyice tanımalı, adapte olmalı, kendileri için pozitif ortamın olduğunu hissetmelidir, elbette bu pozitif ortamın oluşması belli bir zaman diliminde olacaktır (Bayrakdar, 2014, s. 40).

Uygur'a (2009, s. 23) göre yaş ile ilgili yapılan örgütsel bağlılık çalışmalarında birbirinden değişik neticelere varılmıştır. Yaşı fazla olan çalışanların başarımları ve mental özellik seviyelerinin düşük olması ya da hep aynı yerde kalmaları öteki firmaların ilgisini çekmeyeceğinden yaşlı çalışanların örgütsel bağlılıkları fazla olabilmektedir. İş hayatına yeni atılan kişilerin ise iş deneyimleri hiç olmadığı ya da çok az olduğu için onlarda da firmalarına karşı bağlılık yüksek olabilmektedir (Akdoğan, 2014, s. 65).

Balay'a (2000, s. 41) göre Hrebniak ve Alutto (1972) ortaya koyduğu çalışmalarda yaşın ilerlemesinin iş düzeninde kıymetli kaynakların birikmesine sebep olduğunu ve bunun öteki firmaların gözündeki cazibesini azalttığını, çalışanın da firmadaki revizyon ve inovasyonlara karşı olan isteğinin düştüğünü göstermektedir. Bunun sebebi, senelerce farklı firmalarda görev yapan ve bu zaman zarfında şahsına has iş davranışları, ekip arkadaşları ve değerleri meydana getiren kişilerin, başka bir firmada işe başladığında adapte olmasının çok zor olacağı düşünülür. İşe yeni başlayan personelin, firmada kapalılık meydana getirmesi ve bu konunun fazla duyulmaması, bu tutumsuzluk davranışını kuvvetlendirdiği belirtilebilir. Bir de kendini mesleki açıdan geliştirmemiş genç bir çalışanın, yaptığı işte kendisine çok tecrübe ve donanım katmış yaşlı çalışana göre firmalarına sadık olmadıkları belirtilebilir (Çevik, 2014, ss. 22-23).

Allen ve Meyer'e (1990, ss. 1-18) göre ise yaşla kurumsal bağlılığın bağlantısını anlayabilmek için kurumsal bağlılığın bütün boyutları birbirlerinden farklı bir şekilde tetkik edilmelidir. Duygusal bağlılık işgörenin yaşıyla doğru orantılıyken, normatif bağlılığın ise işgörenin yaşından müteessir olmadığı ortaya çıkmıştır. Allen ve Meyer'in (1990) düşüncesine göre yaş ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir bağlantı yoktur (Gürcü, 2014, s. 40).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre yaş ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Firmadaki çalışanların yaşları ilerlemeye başladıkça alternatif iş imkanlarının azalması, mental ve fiziksel olarak güç kaybetmeleri, bunlara ilaveten yıllarca çalıştığı firmada kendine has bir iş ortamı oluşturması yani başka bir firmaya

geçtikten sonra adaptasyon sorunu yaşamaması gibi nedenlerden dolayı yaşlı işgörenlerin firmalarına olan bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu, yaşın işe alımlarda önemli bir kriter olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, bankalar işe alımlarda yaşlı personel tercih etmemektedirler. Çünkü bankadaki yapılan işlerde dikkat ve konsantrasyon çok önemlidir. Yaşı ilerlemiş bir bireyde de bu özellikler azalmış olabilir.

2.4.1.2.Cinsiyet

İnce ve Gül'e (2005, ss. 61-62) göre küreselleşen dünya ile birlikte bayanların iş hayatlarındaki önemi ve konumu sürekli yükselmektedir. Bayanları eğitim görme seviyelerinin gözle görülür bir şekilde yükselmesi ve eski tarz fikir yapısının yavaş yavaş kaybolması bayanların toplumdaki görevlerinde değişiklikler olmasına yol açmıştır. Bu yüzden geçmişte cinsiyet ve bağlılık arasındaki yapılan araştırmalar daha çok erkek işgörenler için yapılırken, bayanların iş hayatında daha çok rol almalarıyla bu husustaki çalışmalarda çeşitlenmiştir. Bay ve bayanların örgütsel bağlılık seviyeleri hakkında yapılan çalışmalar birbirinden farklıdır. Kimi çalışmalarda bayların örgütsel bağlılık seviyelerinin fazla olduğu ortaya atılmakta kimi çalışmalarda ise bayanların örgütsel bağlılığının fazla olduğu söylenmektedir (Agun, 2011, s. 40).

Angle ve Perry'e (1981, s. 7) göre bayların bayanlara nazaran örgütsel bağlılık seviyelerinin fazla olmasını iddaa eden yaklaşımlara göre, bayanların toplumsal görevleri gereği (evlat büyüme, hane ve aile ile alakalı vazife ve sorumlulukları vb.) iş hayatına atılması geri plana düşebilmektedir. Buna ilaveten örgütlerin bayanlara karşı ötekileştiren politikalar uygulamaları, bayanların iş hayatına atılmaması gerektiğini düşünen toplumsal inanç ve zorlamalar, bayanların iş dünyasına girmesini güçleştirdiğinden bu konu bayanların örgütsel bağlılıklarına da negatif bir şekilde yansımaktadır (Çınar, 2011, ss. 46-47).

İnce ve Gül'e (2005, s. 62) göre bayanların toplumsal görevleri sebebiyle baylara göre örgütlerine daha bağlı olduğunu iddaa eden araştırmacılar da vardır. Bu araştırmacıların düşüncesine göre, bayanlar görev yaptıkları işyerlerinde daha tutarlı

ve kararlı davranışlar sergilemektedir. Sürekli başka işyerlerinde çalışmayı sevmezler. Buna ilaveten, bayanlar işyerlerindeki konumlarına baylara nazaran daha çok çalışıp daha çok emek verdiği için dolayı, önüne çıkan zorluklarla mücadele etmesi onun moralini yükselttiğini savunmuştur (Kervancı, 2013, ss. 66-67).

Çarıkcı'ya (2000, s. 161) göre Kırel (1999) bay ve bayanların aynı iş niteliklerini eşit cazibede görmelerinde bile bayanların gereksinimlerinin baylara göre daha düşük olduğunu ve bu sebeple baylara göre iş doyumlarının daha çok olduğunu söylemiştir. Bu bağlamda bay ve bayanların iş doyum seviyeleri arasındaki başkalık cinsiyetlerden ziyade, gereksinimlerle alakalıdır. Mesala bir örgütte baylar için maaş, kariyer, yükselme imkanları daha önemliyken, bayanlar için ise iş şartları ve kurduğu arkadaşlıklar önemlidir (Koç, 2012, s. 19).

Özkaya, Kocakoç ve Kara'ya (2006, ss. 84-93) göre negatif maddi koşullar yalnızca bayın çalışması ile ev geçindirilemeyeceği anlaşılıp bayanlarında iş dünyasında görev yapmaları gerekmiştir. Bay ve bayanların hem iş hem de aile hayatındaki müşterek yazgıları örgütsel bağlılık seviyelerinin birbirlerine benzer olduğunu meydana getirmiştir. Özkaya ve diğerleri yaptıkları çalışmalarda bayanların örgütsel bağlılık seviyelerinin daha fazla olduğunu saptamışlar, bunun sebebi ise hem evlilik hem de evlat gibi faktörlerin onu işten çıkmamaya zorladığı bu yüzden de alternatif işlere yönelme konusunda sürüncemede kaldığını belirtmiştir (Erdoğan, 2009, s. 31).

Süzer'e (2006, s. 314) göre "Türkiye'de TNS'nin araştırmasında ise, kadınların çalıştıkları şirkete erkeklerden daha bağlı olduğu ortaya çıkmış; global ortalamada kadınların şirkete bağlılık düzeyleri %51 iken, erkekler için bu oran %49 olarak tespit edilmiştir" (Kayır, 2012, s. 72).

Cohen (1992) ise işgörenlerin firmalarında buldukları mevki ile alakalı bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmaya göre mavi yakalı çalışan personel içerisinde bayanların baylardan örgütsel bağlılıklarının daha fazla, beyaz yakalı çalışanlar içerisinde ise bayların örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğunu saptamıştır (Gören, 2012, s. 28).

Tsui ve arkadaşları (1992) vasıtasıyla yapılan bir çalışmada, değişik cinsler içerisinde görev yapmanın baylarda daha az seviyede ruhsal bağlılık, aşırı derecede işe gelmeme ve daha az seviyede kurum üyeliğini sürdürme isteği yarattığını saptamıştır. Bayanlar açısından ise bay-bayan karışık görev yapmanın, daha yukarı seviyede örgütsel bağlılık meydana getirdiğini saptamıştır (Gören, 2012, s. 28).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre cinsiyetin örgütsel bağlılığa doğrudan etki ettiği söylenebilir. Fakat bazı araştırmacıların erkeğin bazıları ise bayanların örgütsel bağlılık seviyelerinin daha fazla olduğunu savundukları, fakat genelde bayan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek çıktığı ya da bağlılık oranlarının TNS örneğinde olduğu gibi birbirine yakın çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalar neticesinde bayanların bağlılık seviyesini düşüren nedenin evlat sahibi olduktan sonra çocuğuma en iyi ben bakarım düşüncesinin olduğu saptanmıştır. Annelik duygusunun verdiği histen dolayı bayanlar çocuklarını bakıcıya emanet etmek yerine kendilerinin daha iyi bakacaklarını düşündüğü için işyerine bağlılık duymasına neden olan birçok faktörü (maaş, örgütsel ödüller, çalışma arkadaşlarına bağlılık) geri plana atıp işten ayrılma niyeti gösterebildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.1.3.Eğitim Düzeyi

Çakır'a (2001, s. 111) göre çalışanların eğitim seviyeleri örgütsel bağlılığa tesir eden kişisel faktörler arasındadır. Çalışanların eğitim seviyeleri, iş dünyası hakkındaki görüşlerini ve gereksinimlerine yansıyan önemli bir faktördür. Eğitim seviyesi arttıkça, iş dünyasına yüklenen mâna ve gereksinimlerde artmaktadır. Hayat şartlarına göre mümkün mertebe eğitimini sürdürmüş hatta üstüne yüksek lisans-doktora gibi eğitimler görmüş birinin fazla eğitim almamış birine göre hayat görüşü birbirinden oldukça farklıdır. İş dünyasına önceden atılmak yerine birtakım özveriler gösterip elbette bunların maddi yüküne karşıda direnip lisans, yüksek lisans, doktora gibi eğitimler alan bireyler sonradan iş dünyasına donanımlı personel olarak girmektedir. Bu bireyler eğitime yapılan her türlü maddi-manevi emeğin karşılığını sonradan hem daha yüksek maaşa çalışarak hem de beyaz yakalı çalışan sıfatıyla iş dünyasına göreceklerdir. İş hayatı bu kişiler için sadece yüksek maaş almanın

yanında örgütte ünvan sahibi olma, hürmet duyulacak bir görevi olma ve beşeri ilişkilerini ilerletme gibi olanaklar da sağlayacaktır (Kılınç, 2013, s. 57).

Uygur ve Koç'a (2010, s. 24) göre yaptığı görev hakkında eğitim seviyesi makul olan çalışan, farklı iş seçeneklerine de yönelmeyi ve bu işlere de rahat adapte olabileceği bilincindedir. Bu çalışanlar, kurumlarından ziyade yaptığı göreve bağlanır. Bunun sebebi ise ifa ettiği görevleri onları donanım ve tecrübe olarak kendilerini geliştirme, dışarıdaki iş dünyasına ispat etme ve daha güzel seçenekler sunan başka bir firmaya transfer olmasına vesile olacaktır. Bu sebeple eğitim seviyesi düşük çalışanlar ise alternatifleri az ya da hemen hemen hiç olmadığından ötürü örgütlerine daha bağlı olacaklardır. Çünkü bu çalışanlar için işini kaybetmemek herşeyin başında gelir. Bu yüzden de bu çalışanlar örgütsel bağlılığı ana gaye olarak benimsemişlerdir (Kaya, 2013, s. 73).

Bakan'a (2011) göre Gallie ve White ise (1993) yukarıdaki görüşün tam tersini savunmuşlardır. Eğer bir kişinin eğitim seviyesinin yüksek olması bu kişiye arzu ettiği işi ifa etme seçeneği sağlayacağından, bu yüzden bu kişiler arzu ettiği işi yeğleyecek ve örgüte duydukları bağlılıkta çok olacaktır (Selçuklu, 2013, ss. 22-23).

Balay'a (2000, s. 58) göre ise firmada toplam iş süresi ile işini ifa ettiği mevki ile örgütsel bağlılığın arasında bir bağlantı olduğu saptanmıştır. Eğer bir işgören firmada uzun yıllar çalışırsa firmaya olan bağlılığı günden güne artacaktır, fakat bir çalışan aynı mevkide uzun yıllar çalışırsa firmasına duyduğu bağlılıkta azalmalar olacaktır (Görgülür, 2013, s. 161).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre eğitim ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, çünkü eğitim seviyesi yüksek olan kişinin işten atılsa bile farklı alternatiflere yönelme şansı olduğu için işyerine bağlılığının düşük olduğu, fakat bu konuyu inceleyen araştırmacıların çoğu üniversiteden yeni mezun olmuş bir kişinin ne kadar donanımlı olursa olsun hiç iş tecrübesi olmadığından ötürü ilk işe başladığında işten atılma korkusu duyacağını bu yüzden de örgütsel bağlılığının yüksek olacağını söyledikleri, çünkü eskiden üniversite mezunlarına verilen işyerindeki pozisyon, maaş, terfi gibi olanakların aynı olmadığı, bunun sebebinin ise

artan üniversite sayısı ve nüfustan dolayı iş dünyasında eğitimli işgören sayısı çoğalmasa olduğu tespit edilmiştir. Fakat Uygur'un (2009) söylediği gibi işe yeni başlayan biri kendine birtakım donanımlar ve tecrübeler kattıkça işini iyi yapan bir çalışan olduğu ve öteki firmalardan da iş teklifleri alabildiği, bu yüzden işinde kendini geliştirmiş birinin gerek maddi gerek manevi olanaklardan ötürü çalıştığı örgüte bağlılık duymasının beklenmediği sonucuna ulaşılmaktadır. Balay'ında (2000) söylediği gibi nitelikli işgörenlerin firmada uzun yıllar aynı pozisyonda çalıştırılmaması gerektiği, onlara terfi, kıdem, zam gibi imkanlar sağlanması gerektiği, bu imkanlar sağlandıktan sonra çalışanda başka bir işyerinin ona bu kadar iyi olanaklar sağlayamayacağını düşünüp firmasına olan bağlılığın yükseldiği tespit edilmiştir.

2.4.1.4.Medeni Hal

Özkaya, Kocakoç ve Karaa'ya (2006, s. 80) göre kurumsal bağlılık ile medeni hal arasındaki bağlantıyı araştıran fazla çalışma bulunmamaktadır. İddaalardan biri evli işgörenlerin maddi olarak sıkıntıya düşmemek için bekar işgörenlerden örgütlerine karşı daha yüksek bağlılık duygusu hissetmesidir. Ayrıca, medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı araştıran çalışmalardan bir tanesinin bile bir kuram üretmediği fikri sıkça dile getirilmektedir (Gürbüz, 2012, s. 106).

Chughtai ve Zafar (2006) ise medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek adına yapmış oldukları çalışmalarda aralarındaki bağlantının insicamlı ve değişmez olduğunu söylemişlerdir. Evli işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin bekar işgörenlerden fazla oluşunun yaptıkları her araştırmada önlerine insicamlı bir netice olarak çıktığını söylemişlerdir. Sonuçların bu kadar insicamlı çıkmasının nedeni ise evli işgörenlerin aileleri adına mesuliyetlerinin olması, düzenli bir hayata gereksinim duymaları ve kendilerini garanti altına alma gereksiniminden doğmaktadır (Andur, 2014, s. 35).

Saldamlı'ya (2009, s. 34) göre ise Powell ve Meyer'in yaptıkları bir çalışmada evli işgörenlerin işten çıkma maliyeti sebebiyle kurumlarına bağlılıkları evli olmayan işgörelere göre daha fazladır. Ayrıca, evli işgörenlerin bekar işgörelere göre daha

ileri yaşta olmaları ve daha kıdemli olmaları da kurumlarına bağlılıklarını etkileyen öğelerdendir (Yusein, 2013, s. 32).

Cengiz (2001) vasıtasıyla evli bay ve bayanların örgütsel bağlılık seviyeleri üzerinde yapılan bir çalışmada ise evli bayların evli bayanlara nazaran örgütsel bağlılık seviyelerinin daha fazla olduğu saptanmıştır. Bu neticenin meydana gelmesinin sebebi evlilik bayların yaşamını daha muntazam bir hale getirirken bayanlarınkini ise hem firmadaki görevleri hem ailesine karşı mesuliyetleri gibi sebeplerden dolayı hayatı zorlaşmaktadır. İşte bu yüzden evli bayanların firmalarına karşı bağlılıkları düşmektedir (Karapostal, 2014, s. 71).

Iverson ve Buttigieg'den aktaran Güçlü'ye (2006, s. 42) göre bireylerin birinci derece hısımlarına (hanım, ebeveyn, evlat gibi) karşı hissettiği mükellefiyetin seviyesi "akraba sorumluluğu" diye belirtilmiştir. Hısımlarına karşı mesuliyetleri olan çalışanların onlara parasal açıdan destek olabilmek için kurumlarına olan bağlılıklarının yüksek olacağı belirtilmiştir. Bu koşullar altında çalışanların normatif ve devam bağlılıklarının fazla olduğu söylenmiştir (Maral, 2015, ss. 37-38).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin güçlü değil ama olumlu olduğu saptanmıştır. Evli ve bekar olan çalışanlar kıyaslandığında evlilerin ailesine, akrabalarına karşı mesuliyetleri olduğu için örgütlerine karşı bağlılıklarının yüksek olduğu saptanmıştır. Eğer evli biri uzun süre işsiz kalırsa etrafındaki insanlardan ya da bankalardan borç alabileceği, işsizliği daha uzun vade de devam ettiği zaman bu borçları ödeyemeyeceği bu durumda sadece kendisi değil bakmakla yükümlü olduğu kişilerinde mağduriyet yaşayabileceği, fakat bekar bir kimse ailesinden ayrı bile yaşıyor olsa uzun süre işsiz kaldıktan sonra kendini geçindiremediğini hissettiği an ailesinin yanına dönebilme şansının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir de araştırmalarda bayanların evlendikten sonra örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük çıktığı saptanmıştır. Çünkü bayanlar evlenince hem evine hem de işine karşı sorumlulukları olduğu için taşıdığı yüklerinin artacağı, bu durumda onlara bıkkınlık hissi verebileceği, ayrıca bayanlar çocuk doğurduktan sonrada annelik duygusunun verdiği çocuğuma en iyi ben bakarım onunla en iyi ben ilgilenirim düşüncesinin de bayanların işlerini bırakmasına etki olduğu saptanmıştır.

2.4.1.5.Kıdem

Çoban'a (2011, s. 42) göre kıdem, çalışanın firmasındaki görev süresi şeklinde tanımlanır. Örgütsel bağlılık ve kıdem birbirleriyle doğru orantılıdır. Buchanan iş deneyiminin, örgütsel bağlılığa tesir ettiği sonuçları meydana getirebilmek için ürettiği modelde görünen neticeler ilginçtir. Bu modele göre ; birinci sene işgörenin bulunduğu pozisyonu koruma ve kurumu tarafından gereksinimlerinin yerine getirilmesi önemlidir. İkinci ve dördüncü senelerde çalışan firma içinde kendine birşeyler katma ve terfi alma arzusundadır ve çalışanda muvaffakiyetsizlik endişesi hakimdir. Fakat beşinci senede ise çalışan yetkinlik düzeyine gelmekte ve örgütsel bağlılığı da yükselmektedir (Uyar, 2015, s. 30).

Yalçın ve İplik'e (2005, s. 400) göre bireylerin görev yaptıkları firmada terfi alabilmesi vakit ve çaba öğelerine bağlıdır. İşgören, firmadan çıkmayı düşündüğü zaman firmada geçen senelerinin ziyan olmuş olabileceği fikrine kapılabilir. Kıdem, yaş faktörü baz alınarak firmada görev yapılan süreyle bağlantısı olduğu düşünülür. Firmada görev yapma süresi ve yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığında yükselmekte olduğu birçok firma için söylenir (Akgün, 2015, s. 42).

Mujka'ya (2011, s. 66) göre ise yaptığı görevden hoşnut olmayan, görevine adapte olamayan, ruhsal açıdan firmasıyla entegrasyon sağlayamayan bireyin işten çıkma eğilimi sergileyeceği farz edilirse, kıdem ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantının olmaması kaçınılmazdır. Fakat burada önem verilmesi gereken nokta kıdem yalnızca örgütsel bağlılığa tesir etmediğidir. Çünkü diğer iş seçenekleri ve işgörenin kurumundan çıkmasını güçleştiren ekonomik problemler gibi farklı etmenlerde örgütsel bağlılık seviyesine tesir etmektedir. İşgörenin görev yapma zamanı yükseldikçe farklı bir söylemle kıdemi yükseldikçe işgörenin kurumundan aldığı maaşta yükselecektir. İşgörenin maaşı yükselmeye başladıkça da kıdemi dolayısıyla örgütsel bağlılığı da yükselecektir (Tunçbiz, 2015, s. 48).

Tolay'dan (2003) aktaran Gündoğan'a (2009, s. 83) göre firmada yönetim departmanlarına yükseldikçe normatif ve duygusal bağlılık yükselmekte, fakat

devam bağıllığı düşmektedir. Bunun ana sebebi ise, firmanın zirve basamaklarında bulunan işgörenlerin karar alma ve öncelik kullanma hürriyeti yetkisi olmasından dolayı ve firmadaki çalışmalarını nasıl yürütecekleri hususunda özgür hareket edebilmelerinden dolayı devam bağıllığı düşük olmaktadır (Sağlam, 2014, s. 45).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre kıdeminde örgütsel bağıllığa tesir eden kişisel bir faktör olduğu görülmektedir. Fakat kıdemın meydana gelebilmesi için bireyin firmada görev yaptığı süre ve işlerinde gösterdiği performans önemli olduğu görülmektedir. Çalışanın ilk etapta işyerindeki pozisyonunu muhafaza etmeye çalıştığı fakat ilerleyen zamanlarda terfi, maaş gibi örgütünden birtakım şeyler arzu ettiği saptanmıştır. Bir firmada uzun yıllar çalışan bir bireyin aynı pozisyonda kalmaması gerektiği hususuna örgütsel bağıllığın eğitim düzeyi ile olan ilişkisinde de değinilmiştir. Birey eğer yıllarca bir firmada çalışırsa örgütsel bağıllığı yükseldiği, fakat yıllarca aynı mevkide çalışırsa yani kıdem, terfi, maaş gibi değişkenlerle ödüllendirilmezse bireyin örgütsel bağıllığı düşeceği ve bireyin alternatif işlere yöneleceği, ayrıca yıllarca aynı firmada çalışmış kişi oradan ayrılmanın ona olan maliyetinden ötürü de oradan ayrılmak istemeyeceği çünkü kıdemli bir çalışanın orda kendine has bir çalışma düzeni, birtakım sosyal ilişkiler sağlamış olduğu, bu nedenlerinde çalışanın işyerine karşı olan bağıllığını arttırdığı tespit edilmiştir.

2.4.2.Örgütsel Faktörler

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgütsel faktörlerin kurumlarda örgütsel bağıllığı arttırabilmek için gerek çalışanların gerek de işverenlerin dikkat etmesi ve önem vermesi gereken birtakım değerler olduğu bunlardan bazılarının gözetim, işin niteliği ve önemi, ekip çalışması, ücret düzeyi, örgütsel ödüller, yönetim ve liderlik ve örgüt kültürü olduğu saptanmıştır.

2.4.2.1.Gözetim

İnce ve Gül'e (2005, s. 73) göre örgütsel bağıllığa tesir eden örgütsel etmenlerden biride üstlerin astlarını gözetleme şeklidir. İşin gözetlenme şekli işgörenlerin mesuliyetlerine idrak etmesine yansımaktadır. Otokratik bir şekilde işgörenleri denetleyen, çalışanların iş ile ilgili kararlara dahil olmasını istemeyen, bunaltıcı bir

idare şekli yürüten üst yönetim, personelin bütün yetki ve kararları kendilerine bırakmasına neden olur. İşgörenler ifa ettiği görevlerle alakalı güç bir durumla karşılaştığında problemi çözmek yerine bundan uzak durmakta sebebinin ise üstlerin yaptıkları baskıcı eylemler olduğunu söylemektedir. Lepper ve Grenede bu şekilde olan bir gözetimin işgörenlerin görevlerine olan bağlılığını düşürdüğünü saptamıştır (Gökaslan, 2010, s. 97).

Salancik'te (1997, s. 18) bu bağlamda üst kademedeki personelin astları endirekt yöntemlerle denetlemenin daha uygun olacağını söylemiştir. Yani üstler astları sıkmadan varlıklarını sezdirmeli, bu sayede de işgöreninde hissettiği mesuliyet daha da kuvvetlenmektedir (Kasil, 2010, s. 48).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre yöneticilerin örgütteki çalışanları fazla sıkılmaları dolaylı yoldan denetlemeleri gerektiği fikri çıkarabilir. Çünkü eğer çalışan baskıcı bir şekilde denetlenirse işiyle herhangi bir sorun yaşadığında onu halletmeye çalışmayacağı sorununu direk yönetime bildirdiği, çünkü yanlış yaptığı zaman yönetici tarafından cezalandırılmaktan korktuğu, bu durumda çalışanın firma içinde daha pasif kalmasına ve örgütsel bağlılığının düşmesine sebep olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.2.2.İşin Niteliği Ve Önemi

Sökmen'e (2000, s. 60) göre örgütsel bağlılığa tesir eden en ehemmiyetli etmenlerden biri de görevin özelliği ve ehemmiyetidir. Görevin ehemmiyeti, firmada veya firmanın etrafındaki alanda, bir görevin bireylerin hayatlarına ne derece tesir ettiğini açıklamaktadır (Varol, 2010, s. 23).

Cohen'e (1992, ss. 539-554) göre örgütsel bağlılık ve işin niteliği hakkında geçmişten günümüze kadar yapılan bütün araştırmalar ehemmiyetini ve güvenilirliğini hep muhafaza etmiştir. Çoğunlukla bu alan ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda örgütsel bağlılık ve kurumsal nitelikler arasındaki bağlantı çok kuvvetli görünmüştür. Niteliksiz elamanlar için yaş, medeni hal, eğitim düzeyi gibi bireysel etmenler örgütsel bağlılığa tesir ederken, nitelikli elamanlar için ise kurumsal

nitelikler örgütsel bağlılığa tesir etmektedir. Örgütlerde bu şekilde görev yapanlar için kararlara dahil olma, görev karmaşası ve çatışması ve özerklik gibi değerler, örgütsel bağlılığa tesir etme yönünden daha ehemmiyetlidir (Güre, 2011, ss. 53-54).

Balay'a (2000, s. 125) göre çalışanın görevinin ana belirleyicilerinden olan otonomi, işgörenin görevini nasıl organize edeceğini ve görevini ifa ederken hangi parametrelerden faydalanacağına karar vermede ne derece serbest davranabileceğini açıklar. Örgütsel bağlılık ve otonomi arasındaki bağlantıda, görevi gereği ortaya koyduğu neticelerinden mesuliyet taşıması çok ehemmiyetlidir. Otonomi hakkı olan bir işgören kurumsal gaye ve değerleri kabullenmişse, bu gayeleri başarabilmek için kendinde mesuliyet hissedecek ve daha çok emek verecektir (Azaklı, 2011, s. 68).

Güçlü'ye (2006, s. 64) göre görevin özelliğine yönelik öğelerden, görev alanı ve örgütsel bağlılık arasındaki bağlantı pek çok çalışmada yer almıştır. Bu çalışmalarda işgörenin mesuliyet taşıdığı görev alanları yükselmeye başladıkça, bu doğrultuda örgütsel bağlılıklarının da yükseleceği savunulmuştur. Bu savunulan düşünceler değişik deneylerle denenmiş ve ortaya çıkan neticeler bu hipotezlere arka çıkmıştır (Öztürkci, 2015, s. 20).

Gümüş ve Sezgin'e (2012, s. 115) göre işgörenin aynı zaman zarfında birçok görevi yapma mecburiyeti altında kalması ve çalışanın kendi arzusuyla bu görevlerden yalnızca birini sahiplenmesinden ötürü, görev çatışmasının kişisel sebeplerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Görev karmaşası ise, kişinin mesuliyetlerini zenginliği, yetki alanı, firma kaideleri, iş güvenliği gibi kurum içi meselelerin objektif olmamasından ötürü meydana geldiği fikri ortaya çıkmıştır. Özetle görev çatışmasından işgören firmanın ondan ne yapmasını istediğinin bilincindedir fakat bazı görevlerini severek ifa ederken ötekileri ise gönülsüz bir şekilde ifa etmekte veya hiç ifa etmek istememektedir. Görev karmaşasında ise personel görev yaptığı firmasının ondan ne istediği net bir şekilde anlayamamıştır, burada elbette suç personelde değildir, firmanın bünyesinde bulunan noksanlardan ötürü meydana gelmektedir (Aygül, 2014, s. 49).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre işin niteliği ve öneminin yıllardan beri örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel bir faktör olduğu saptanmıştır. İşin niteliği ve önemiyle ilgili üç önemli nokta karşımıza çıktığı, bunların özerklik, görev alanını genişletme ve rol çatışması ve karmaşası olduğu tespit edilmiştir. Özerklik hususunda bireylerin görevlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve görevlerini yaparken hangi parametrelerden faydalanması gerektiği konusunda kendilerinin karar verdiği, bu sayede bireyin firmanın gözünde değerli olduğunu görüp işlerine dört elle sarıldığı ve firmasına karşı örgütsel bağlılığının arttığı tespit edilmiştir. İşgörenler çalıştıkları firmada uzun yıllar aynı pozisyonda çalışırlarsa örgütsel bağlılık seviyelerinin düşeceğini tez çalışmasının önceki bölümlerinde de değinilmiştir, uzun yıllar görev yapan birisine görev süresine ve performansına göre kıdem verilmesi gerektiği yani yetki alanının genişletilmesi gerektiği bu sayede de firmasına duyduğu bağlılık seviyesi arttığı tespit edilmiştir. Rol çatışması hususunda ise çalışana üzerine düşen görevlerin hepsine dört elle sarılması gerektiğini her birine eşit derecede önem vermesi gerektiğinin öğretilmesinin şart olduğu, bunu yapamayan ve yapmak istemeyen işgörenlerin firmaya zarar verdiklerinden dolayı işten çıkarılması gerektiği tespit edilmiştir. Rol belirsizliği ise çalışandan değil örgütteki eksikliklerden ötürü meydana geldiği, çalışanın tam olarak kendisinden istenileni özümseyememekte ve firmasına karşı faydalı olamamakta olduğu tespit edilmiştir. Rol belirsizliğini giderme konusu ise firmadaki üst düzey yöneticilere düştüğü, bu üst düzey yöneticilerin bir araya gelip firmadaki iş planlamasını yapması gerektiği ve bunu çalışanlara da doğru bir şekilde aktarması gerektiği, bu sayede firmadaki rol belirsizliğinin ortadan kalkmış olacağı ve verimliliğin artacağı tespit edilmiştir.

2.4.2.3.Ekip Çalışması

Eren'e (2000, s. 443) göre ekip kavramının çok fazla tarifi mevcuttur. Ekip, ortak bir gaye için bir araya gelmiş, yapmaları gereken görev hususunda benzer düşünce yapıları olan ve birbirlerinin noksanlıklarını gideren bireylerin meydana getirdiği gruplardır. Ekip; değişik ihtisas bölümlerinden gelip, farklı fikirleri ve tecrübeleri bütünleştirip bir gayeyi bir vazifeyi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen bireyler kümesidir. Diğer bir ifadeyle; ekip, birden çok bireyin meydana getirdiği, bir hedefe varmak için bir araya gelen cemiyettir. Ekip kavramı hakkında üç önemli noktanın

üzerinde durulmaktadır. İlki, ekip minimum iki insandan meydana gelir. İkincisi, ekibi meydana getiren insanlar birbirlerine adapte olmalıdır ve birbiriyle entegrasyon içinde olmalıdır. Üçüncüsü ise; ekipteki her aza aynı gaye için emek vermelidir (Uysal, U, 2014, s. 75).

Trevor'a (1998, s. 195) göre ise ortaya çıkan çalışmalarda hem patronların hem de çalışanların ekip çalışmasından yararlandığı saptanmıştır. Ekip çalışması personele bihassa da kabiliyete ve donanımına ihtiyaç duyulan görevlerde, karar verme yeteneklerinin yükselmesinden ötürü geniş bir iş doyumu oluşturmaktadır, bu sayede kurumların randımanları yükselmesi, teceddütperver fikir niteliğinin artması, az işe gelmeme ve az işgören devri şeklinde etki etmektedir. Bunların yanı sıra ekipler modern iş dünyasının zorluğuna göğüs germekte, iş çözümlerinin geliştirilmesine birçok kişinin dahil olmasına neden olmakta ve gereksinimlerdeki değişimlere çalışanların adaptasyon göstermesinde ve daha rahat davranmasında büyük bir rol oynarlar. Ekip çalışmasının kurumsal bağlılığı azalttığı görüşüne dair hiçbir bulguya rastlanmamıştır. Bilakis, bu ikisi arasında doğru orantılı bir bağlantı olduğu söylenir. Bunun sebebi ise ekip çalışmasında bulunan personelin iş doyumları artmaktadır. Bir ekibin aldığı kararların niteliği ne seviyede teşriki mesai ile alındığıyla alakalıdır (Yılmaz, 2014, s. 42).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgütsel bağlılığın artırılması konusunda ekip çalışmasının katkısı ve öneminin büyük olduğu saptanmıştır. Ekip çalışmasının oturduğu örgütlerde işler daha verimli bir şekilde yürütüldüğü, çalışanlar arasındaki iletişimin çok daha kuvvetli olduğu, bu yüzden de bütün çalışanların birbirleriyle özdeşleşmiş olduğu ve çalışanların arasında güçlü arkadaşlık bağları kurulduğu için işten çıkmalar çok az olduğu, yani işgörenlerin mevcut işlerine nazaran çok iyi iş teklifleri bile alsalar işlerinden çıkmak istemeyecekleri sonucuna ulaşılmaktadır.

2.4.2.4. Ücret Düzeyi

Yüceler'e (2005, s. 73) göre örgütsel bağlılığa tesir eden örgütsel faktörlerden biri de ücret seviyesidir. Hayır amaçlı çalışan firmaların dışında, neredeyse bütün firmalarda vazifeler para karşılığında ifa edilmektedir. Personelin kazandığı maaşın miktarı ile

örgütsel bağlılık arasında bağlantı vardır. Yapılan bir araştırmada, ücret seviyesini firmadan ayrılma hususunda en ehemmiyetli değişkenlerden biri olduğu savunulmuştur (Yıldırım, 2011, s. 54).

Mirowsky'e (1982, ss. 1404-1406) göre kimi çalışanlar için bilhassa maddi zorluklarla boğuşan çalışanlar için ücret doyumu yaptığı görevden, iş arkadaşlarından, gözetim gibi diğer örgütsel faktörlerden daha ehemmiyetli olabilmektedir. Çalışan alacağı maaşın adil olup olmadığını sorgularken hem yaşadığı hayat şartlarına hem de kendi statüsünde çalışanların aldıkları maaşlara nazaran kıyaslamalar yapmaktadır. Varidat dağılımı ile ilgili yapılan bir çalışmada çalışanların kendilerine yakışan maaşı alıp almadıkları düşüncesine kendileriyle aynı statüde çalışanların maaşlarıyla kıyaslayıp karar verdikleri saptanmıştır (Keleş, 2006, s. 62).

Ünsar'a (2009) göre çalışanların vazifelerini doğru ve tam randımanlı şekilde yerine getirebilmesi açısından bilgi, iş tecrübesi ve kabiliyet düzeyi fazla olmalı özetle işinin ehli bir çalışan olması gerekmektedir. Çalışanın kabiliyet seviyesi firmanın insan kaynakları departmanı açısından çok ehemmiyetlidir. Ücret seviyesinin çalışanın kabiliyet kapasitesine ve tam randımanlı çalışmasına yansıdığı saptanmıştır. Kurumlar, işgörenler arasında adalet ve görevlerine karşı memnunluk sağlamak istiyorlarsa işgörenlerin kabiliyet ve donanımına göre bir ücret politikası meydana getirmelidirler. Ağır şartlarda görevlerini ifa edenlerle daha rahat bir şekilde görevlerini ifa edenlere aynı ücret politikası uygulanmamalı; görevin güçlük ve kabiliyet seviyesi yükseldikçe maaşlarda ona göre yükselmelidir. Firmaların böyle adaletli bir ücret politikası uygulaması, çalışanların işlerine dört elle sarılmalarına vesile olacaktır (Kalay, 2015, ss. 18-19).

Barutçugil'e (2004, s. 443) göre işgörenlere ödenen ücretler, direk veya indirekt yapılabileceği gibi, maaşlara zam ve maddi değer taşımayan hediyeler de verilebilir. Aylık, çift maaş vermek, prim ve simsariyeler direk yolla yapılan ödemelerdir. Yıllık izinler, sigorta ve bunun gibi ödeme şekilleri indirekt yolla yapılan ödemelerdir. Çalışanı methetmek, tanınma gibi çalışanlara sağlanan bu hediyeler

çalışanların iş doyumunu ve başarımı yükselten maddi değer taşımayan hediyelere örnek olarak gösterilebilir (Yıldırım, 2011, s. 54).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre ücret düzeyinin bilhassa maddi zorluklar yaşayan çalışanlar için örgütsel bağlılıklarına yansıdığı saptanmıştır. Eğer kurumda adil olmayan bir ücret politikası uygulanırsa çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının azaldığı ve işten çıkmaların arttığı tespit edilmiştir. Ücret politikasının eşit yapılmadığı yani aynı statü ve kıdem olarak da birbiriyle aynı ya da birbirine yakın çalışanlara farklı maaş ödenmesi o firmada örgütsel adalet olgusunun oluşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.2.5.Örgütsel Ödüller

Barling ve Michelle'e (1993, s. 651) göre hediye ve yaptırım üstlerin astları denetlemek, firmanın gayeleri için çaba sarf etmelerine vesile olan motivasyon vasıtasıdır. Çalışanlara hediyeler verme pozitif bir motivasyon vasıtasıdır ve yaptırıma nazaran daha uzun müddetlidir. Hediye verme biçimlerinin çalışanların karakterlerine, gereksinimlerine, ihtiyaçlarının kantite ve kalitelerine yakışır bir şekilde yapılması gerekir. Her çalışana farklı hediye sunma yöntemleri bulunur. Kurumsal hediyeler yeterli doyum meydana getirdiğinde işgörenlerin örgüt üyeliğinin devam etmesini, firmayı sahiplenmesine vesile olur. Görev teminatı, sıhhat ve dinlenme müsaadeleri, aylık, çift maaş ödemeleri, primler, tatil kampları gibi imkanlar çalışanların performanslarını yükseltmeye teşvik eden değişkenlerdir (Altınbaş, 2008, s. 15).

Memiş ve Murat'a (2002, s. 88) göre işgörenlerin firmaya olan bağlılıklarını yükseltebilmek için ödüllendirme hususunda işgörenlerin görevlerinde ortaya koyacağı performans dikkate alınmalıdır. Eğer işgören kurumsal hediyeleri rahatça elde edebiliyorsa, bu hediyeleri alışını kendi performansına değil firma tarafından normal bir şekilde verilen hediyeler olarak görür. Bu sebeple herhangi bir işgören firmanın alt kademesinde bile çalışsa ileride böyle hediyeler kazanacağını düşünüp kurumuna karşı olan bağlılığı güçlenir (Karaca, 2008, s. 56).

Güçlü'ye (2000, s. 109) göre firmada hediyeler çoğaldıkça işgörenlerin de hissi bağlılıklarının yükseleceği savunulmuştur. Devam bağlılığı ile hediye politikası arasında doğrusal bir orantı olduğu savunulmaktadır. Normatif bağlılık ile hediye politikası arasındaki bağlantının fazla olmadığı savunulmaktadır (Şen, 2008, s. 61).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre çalışanlara ödüller verirken bunu adil ve o işgörenin niteliğine, niceliğine ve sergileyeceği performansa göre uygun bir şekilde yapmak gerektiği, eğer ödüllendirme adil bir şekilde yapılmazsa ücret düzeyinde de söylenildiği gibi işgörenlerin firmanın gözünde değerli olmadığını düşünüp iş arayışına başlayacakları saptanmıştır. Maaşın dışında ikramiye, prim gibi ödüllendirmelerin olması da çalışanları daha güçlü bir şekilde örgütlerine bağladığı tespit edilmiştir. Çalışanların ortaya koyacağı performansın yanında da her çalışana verilen standart ödüller olması gerektiği, çünkü çalışan düşük maaşla ve düşük bir pozisyonda bile işe başlasa ilerleyen zamanlarda bu ödülleri kazanacağını bildiği için işyerine karşıda bağlılığının yüksek kalacağı sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.2.6.Yönetim ve Liderlik

Özdemir'e (1995, s. 382) göre yönetim; firmaları, bireyleri ve bireylerin kendi aralarındaki diyalogları tanzim eden bir sistem ve proseslerden meydana gelen bir terkip olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, firmaların sürekliliğini sağlayacak olan firmanın üst kademe yöneticileridir. Firmalarda yönetimin vazifesi, çalışanların ortaya koyduğu işlerin yanı sıra firmanın bütün kaynaklarının firmanın gayesi üzerine müessir ve verimli kullanması gerekmektedir (Şenergüç, 2009, s. 79).

Baransel'e (1996) göre yönetim stili kurumsal değerlere ve kurumun ileride ulaşmak istediği amaçlara olan bağlılığı yükseltmektedir. Bu yüzden de kurumsal bağlılık yükselmektedir. Günümüzde yapılan çalışmalar kurumsal bağlılığın işgörenlerin total yönetim anlayışından ve dostluk grubu anlayışından müteessir olduğunu ortaya koymaktadır. Daha anlayışlı ve bireylerin örgütteki olaylara dahil olmasına izin veren yönetim stili kurumsal bağlılığa pozitif yönde yansımaktadır. Çünkü böyle bir yönetim görev stresini düşürmektedir. Yönetimin işgörenleri duygularını anlaması, firmayı ise fertlerden oluşan bir aile gibi görmesi yönetime ahenk, anlayış firmaya

ise stabilizasyon sağlamaktadır. İşgörenlere inanan yönetim stili kurumsal yurttaşlık hissini uyandırmakta ve örgütsel bağlılığı yükseltmektedir. Fakat çalışanları sürekli denetleyip boğmak ise örgütsel bağlılığın düşmesine yol açmaktadır (Yılmaz, 2007, s. 34).

Güçlü'ye (2006, ss. 98-99) göre totaliter yönetim stilinde bütün kararlara yönetici karar verir, işgörenler ise bunları meydana getirmekle sorumludurlar. Totaliter yönetim stilinde aldığı kararları faaliyete sürmeden önce bunun sebeplerini işgörenlere anlatır ve işgörenlerin suallerine cevap verir. Danışmacı yönetim stilinde ise yönetici bir konu ya da durum hakkında karar kılmadan önce işgörenlerin tavsiyelerine kulak verir. İşgörenlerin tavsiyelerine uymak uymak zorunda değildir, fakat işgörenler onun kararlarına saygı duymak zorundadır. Adil bir yönetim stilinde ise; yönetici firmadaki her bir işgöreni bir araya getirir, mevzuyu karşılıklı istişare şeklinde yürütür ve sayısal çoğunluk hangi kararın yerine getirilmesini istiyorsa iş için o karar hayata geçirilir (Tuncay, 2009, s. 44).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmak için yönetim ve liderlik stili önemli bir kavram olduğu saptanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucu adil yönetim stilinde çalışanların örgütsel bağlılıkları diğer yönetim stillerine göre yüksek çıktığı, çünkü böyle bir yönetim stilinde her bir çalışanın düşüncesine verilen önem ortaya konmakta ve çalışanların kendilerini büyük bir ailenin fertleri gibi hissettiği tespit edilmiştir.

2.4.2.8.Örgüt Kültürü

Samadov'a (2006, s. 105) göre kurumsal bağlılığa tesir eden etmenlerden biride örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, firmanın kendisine has karakterini açıklayan, öteki firmalardan özgün olmasını sağlayan hipotez, değerler ve simgelerdir. Örgüt kültürü, görevlerin ifa edilme şekliyle ve firmaya tesir eden görev niteliklerinin işgörenler vasıtasıyla bölüşüldüğü idraklarını taşımaktadır (Türker, 2010, s. 60).

Halis'e (2003) göre bu bağlamda, örgüt kültürünün firmayı meydana getiren, yani firmanın kendine has vizyon, misyon, amaç, hedef ve değerlerinin oluşmasını

sağlayan değişken olduğu açıklanmaktadır. Örgüt kültürü işgörenler arasında diyalogların oluşmasına vesile olan, aralarında birlik ve beraberlik meydana getiren, dâhilî intibakın oluşumuna katkı sunan, bu sayede firmanın gayelerine varmasında ehemmiyeti olan bir kavramdır. Bunlarının yanında, örgüt kültürü yönetim vasıtası niteliği barındırmakta ve firmadaki muvaffakiyet ve muvaffakiyetsizliğin nedenlerini saptamada ehemmiyetli bir misyon üstlenmektedir (Dosaliyeva, 2009, s. 75).

Luthans'a (1992, s. 550) göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin kurum kültürünü, değerlerini ve ilerideki beklentilerini kabullenmesi ve sahiplenmesi şeklinde tanımlanabilir. Eğer bir firmadaki çalışanların örgütsel bağlılık oranları fazlaysa bu firma da kuvvetli bir kurum kültürü var denilebilir. Eğer bir firma kurum kültürünü oturtamamışsa o firmada örgütsel bağlılık ve kurum içi entegrasyon da oluşmamış demektir. Kurum kültürünün kimi nitelikleri, örgütsel bağlılığın oluşumuna tesir etmektedir. Bu nitelikler işgörenler birbirleriyle kurdukları diyaloglarda kullandıkları aynı bir lisan, simgeler, fazla mamül kalitesi, fazla tam randıman, az işe gelmeme gibi işgörenler tarafından bölüşülmesi umulan öz değerlerin varlığı, etrafa karşı meydana getirilen bir imajdır (Babadağ, 2010, s. 84).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgüt kültürü duygusunun oluşmadığı işletmelerde örgütsel bağlılıktan söz etmenin mümkün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü örgüt kültürünün işyerindeki çalışanlar tarafından paylaşılan ortak değer, hedef, amaç ve normlar topluluğundan meydana geldiği ve eğer bir işyerinde çalışanlar bunlara göre hareket etmiyorsa orada kurum içi entegrasyonun olmadığı, bu yüzden de çalışanların örgütler tarafından olumsuz olarak görülebilecek işten çıkma niyeti, işe gelmeme, işe geç gelme gibi davranışlar sergileyebildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.3.Örgüt Dışı Faktörler

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgütsel bağlılığa etki eden iç faktörler kadar dış faktörlerinde örgütsel bağlılığa büyük oranda etki ettiği bunların alternatif iş olanakları ve profesyonellik gibi etmenler olduğu tespit edilmiştir.

2.4.3.1.Profesyonellik

Memiş'e (2002, s. 99) göre profesyonel olma, mesleki bağlılıkla alakalı bir faktör olup, bireyin mesleğiyle entegre olması ve mesleki değerleri kabul edip benimsemesi diye tanımlanır. Fakat profesyonel kişilerde mesleğe bağlılık ve örgütsel bağlılık aynı zamanda ortaya çıkmayabilir. Bu sebeple, bu ikisinin arasındaki anlaşmazlığı ortadan kaldırmak maksadıyla profesyonellik taşıyan uzmanlaşma olanakları, otonomi gibi uygulamalarla, meslek ile anlaşmazlığı bulunmayan kurum değerlerinin sevdirmesiyle iş tatmini ve örgütsel bağlılık arzu edilen seviyeye ulaşacaktır (Vur, 2014, s. 64).

Demirgil'e (2008, ss. 61-62) göre profesyonel işgörenler kendi kaidelerini belirleyen ve bunların başarılı olduğuna inanan, sosyal mesuliyet taşıyan, insanlara bağlı olmadan birşeyler yapmaya özenen ve genel olarak kendi uzmanlık dalları ile farklı firmaların şemsiyesi altında bir araya gelen bireylerdir. Hukuk, mühendislik, tıp gibi fen bilimleri dallarında işgörenlerin mesleklerine ve firmalarına olan bağlılıkları büyük ehemmiyet taşımaktadır (Yaşbay, 2011, s. 128).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre kişinin profesyonel olduğu alana yıllarca emek verdiği için mesleğine bağlılığının yüksek olduğu, kişinin mesleğinin hayatında merkezi bir önemi olduğu ama alternatif iş olanaklarının oluşundan dolayı örgütüne karşı olan bağlılığının aynı olmayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.3.2.Alternatif İş Olanakları

İnce ve Gül (2005, ss. 85-86), Balay (2000) ve Gündoğan'a (2009, s. 41) göre işgörenlerin örgütsel bağlılığına tesir eden ehemmiyetli örgüt dışı etmen, alternatif iş imkanlarıdır. Yeni iş imkanları, sadece işgörenlerin kabiliyetlerine göre değişmez, ayrıca firmanın faaliyette olduğu pazar ve bulunduğu ülkenin toplumsal-maddi durumuna göre de farklılaşabilmektedir. Kısıtlı iş imkanları, işgören işinden çıktığında başka seçeneği olmadığı ya da çok az olduğu için örgütsel bağlılığı da yüksek olacaktır. Bilhassa iktisadi buhran zamanlarında işgörenlerin örgütsel bağlılığı yükselmektedir. ABD'de yüksek lisans yapmış işgörenler üzerinde meydana gelen bir çalışmada, az maaşla kendisine iş bulan işgörenler altı ay sonra yeni bir

firmadan iş teklifi almadığında örgütsel bağlılığın yükseldiği saptanmıştır. Dolgun maaşla kendisine iş bulan işgörenlerde ise yeni iş imkanlarının olup olmaması örgütsel bağlılık seviyelerine tesir etmediği saptanmıştır (Latifoğlu, 2015, s. 85).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre alternatif iş olanaklarının fazla oluşunun çalışanların örgütsel bağlılığını düşürebildiği, fakat patronlar ve üst düzey yöneticiler firma içindeki imkanları(maaş, ikramiye, prim, terfi, senelik izin) işgörenleri tatmin edecek şekilde düzenlerlerse işgörenlerinde alternatif iş olanaklarına yönelmeyecekleri tespit edilmiştir.

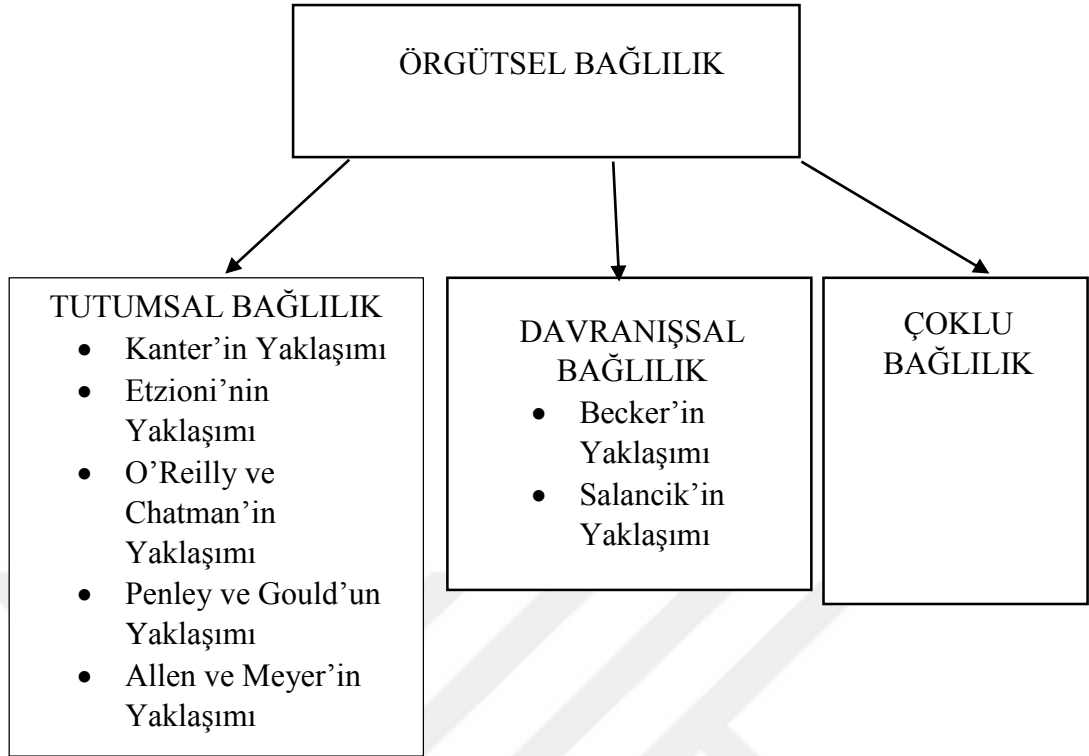
2.5.Örgütsel Bağlılık İle İlgili Görüşler

Somers'a (1995) göre örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılığın tanımı hakkında ortak bir görüş birliğine varılamamıştır, gün geçtikçe de tek boyutlu olduğu düşünülen örgütsel bağlılığın birden çok boyutu olduğu saptanmıştır (Oral, 2015, s. 26).

Bayram'a (2006, s. 59) göre örgütsel bağlılık hakkında yapılan çoğu tanımda, örgütsel bağlılığın davranışsal veya tutumsal bir yapıya göre şekillendiği düşüncesinde birleşilmiştir. Yani çalışanlar çalışanlar tutumsal veya davranışsal bir neden oluşturarak firma azalığını sürdürmektedirler (Kartal, 2015, s. 17).

Gül'e (2003, s. 77) göre kurumsal bağlılığın iki sınıfa ayrılmasının sebebi, kurumsal davranışçıların ve sosyal psikologların kurumsal bağlılık hakkında farklı düşüncelerinin olmasından dolayıdır. Kurumsal davranışçılar tutumsal bağlılığa daha çok eğilirken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılığa daha çok eğilmişlerdir (Kartal, 2015, s. 17).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre tutumsal ve davranışsal bağlılığın yanında çoklu bağlılık yaklaşımına da değinenlerin olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılığın sınıflandırması şekil 3'de belirtilmiştir.



Şekil 3. İnce ve Gül'e göre (2005, s. 63) Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kaynak: Barutcu, K. (2015). *Kamu personelinde algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.

2.5.1. Tutumsal Bağlılık

Eren'e (2004, ss. 119-120) göre tutumsal bağlılığın tanımını yapmadan önce tutumun tanımını yapmakta yarar vardır. Tutum, insanların iç dünyalarının bir tarafı ile alakalı olup, belli değer yargılarına ve inançlarına göre meydana gelen heyecan ve tanıma prosesidir. Tutumlar hayat durumları karşısında eylem şeklinde oluşur. Tutumlar bunlara ilaveten insanların etrafına karşı pozitif ya da negatif faydalı ya da zararlı olabilmektedir (Polat, 2011, s. 80).

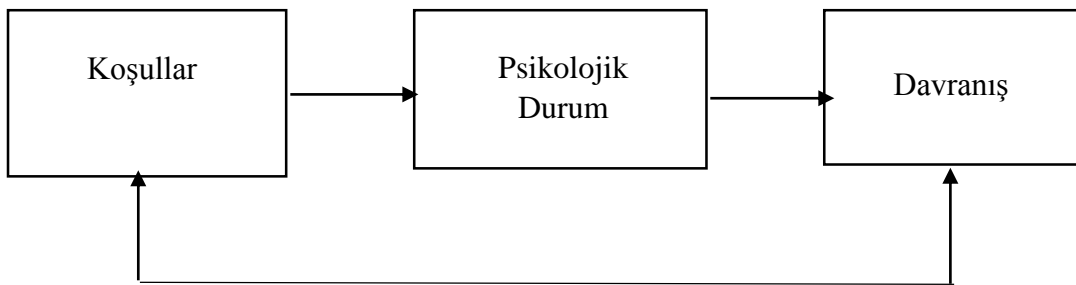
Lam ve Zhang'a (2003, s. 217) göre bu pozitif-negatif, faydalı-zararlı tutumların işten çıkma ya da çıkmama, işe gelme ya da gelmeme, firmanın menfaati için emek sarf etme ya da sarf etmeme gibi neticeler meydana getirecektir. Bu yaklaşımda çalışanların değer ve hedefleriyle firmanın değer ve hedefleri bütünleşmiş ve ahenk içinde olduğu zaman örgütsel bağlılık meydana gelir. Bu bağlılığın üç unsuru bulunur. Bunlar; firmanın gaye ve değerleri ile bütünleşme, görev ile alakalı

etkinliklere fazla sayıda katılım ve firmaya büyük bir sadakatle bağlanmak şeklinde açıklanır. Birey kendi gaye ve değerleriyle firmanın gaye ve değerlerinin ahenk içinde olduğunu fark eder, böylece firmasıyla entegre olur, firmasına bağlılık hisseder ve firmasını benimser (Tanrıbil, 2015, s. 29).

Bakan'a (2011, s. 78) göre, firmanın gaye ve değerleri yönünde kurumsal çıktılara varmasında aktif bir görev üstlenen tutumsal bağlılık bu neticeleri meydana getirmektedir (Barutcu, 2015, ss. 32-33):

- Başarım seviyesinde yükselme,
- İşten ayrılma niyetinde düşüş,
- Kişisel produktivitede yükselme,
- Firmayla bütünleşme,
- Kurumsal gaye ve değerlerin daha etkili bir şekilde özümsemesi,
- Kurumsal ve kişisel gayeler arasında entegrasyon.

Allen ve Meyer'e (1991) göre bireyi belli bir eylemi sergilemesi hususunda teşvik eden tutum, kurumsal bağlılık bilim dalında incelendiğinde kişilerin kurumlarına belli eylem kalıplarını göstermesini sağlamaktadır. Kişilerin yer aldığı kurumsal şartlar kişilerin ruhsal durumuna tesir etmekte ve bu durumda kuruma karşı bireyin eylemlerinin süreklilik kazanmasına tesir etmektedir. Tutumsal bağlılık görüşünün özetide şekil 4'teki gibi belirtilmiştir (Barutcu, 2015, s. 32).



Şekil 4. Meyer ve Allen'e göre (1991, s. 63) Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Akgün, Y. (2015). *Örgütlerde algılanan personel güçlendirmenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi: bir kamu kurumunda araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.

2.5.1.1.Etzioni'nin Yaklaşımı

Güçlü'ye (2006, s. 10) göre kurumsal eylem ile alakalı çalışmalara bakıldığı zaman kurumsal bağlılık ile alakalı ilk araştırmaların Etzioni vasıtasıyla ortaya çıktığı saptanmıştır. Etzioni, kurumsal bağlılığı tercih edeceğine “örgütsel katılım” kullanmayı tercih etmiş ve çalışanların kuruma dahil olmasıyla alakalı bölümlendirme düzenlemiştir. Etzioni'nin yaklaşımı makro kurumsal bir kuram olmasına karşın, çalışanların kurumsal bağlılık seviyelerinin oturmasında etkin bir metot olduğu savunulmaktadır. Etzioni'nin düşüncesine göre kurumsal bağlılık, çalışanın firmaya pozitif ya da negatif tropizmin az seviyede olmasıdır (Uslu, 2012, s. 21).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre Etzioni'nin yaklaşımına göre örgütsel bağlılığın ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üçe ayrıldığı saptanmıştır.

Gül'e (2006, s. 43) göre ahlaki bağlılık, firmanın gayeleri, değerleri ve düzgülerinin içselleştirilmesine ve sorumlulukla bütünleşmesine bağlı bir şekilde firmaya olumlu ve sıkı bir tropizmin olduğunu belirtir. Standart ve değerler çalışanlar tarafından benimsendiği zaman ve hediyelerdeki farklılıklar çalışanların firmaya olan bağlılıklarına yansımadağı zaman ahlaki bağlılık firmaya yerleşmiş demektir. Ahlaki bağlılıkta çalışanlar, firmanın gayelerini ve firmadaki vazifesini önem vermekte yani yaptığı işe bağlılık herşeyin üstünde olmaktadır (Naktiyok, 2012, ss. 66-67).

Balay'a (2000, s. 20) göre Swailes (2002, s. 157) hesapçı bağlılığı, firma ve çalışanlar arasında takas bağlantısı olduğu ve yabancılaştırıcı bağlılığa nazaran firmaya karşı daha pozitif bir tropizmin olduğu bağlılık çeşidi şeklinde tanımlamıştır. İşgörenler firma için verdiği emeğin yanında karşılık olarak firmadan ne kazandığını mukayese edip bağlılık davranışı sergiler. İşgörenler, bağlılık seviyesini duygularını kontrol edebilmeli ve aldığı maaşa göre günlük ne kadar süre emek vermesi gerektiğine karar verip bu şekilde bir örgütsel bağlılık sergilemektedir (Demiral, 2008, s. 92).

Güçlü'ye (2006, s. 16) göre yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanların firmalarına karşı negatif bir tropizm taşıması olarak tanımlanır. Çalışanın eylemlerinin ciddi anlamda

sınırlandırıldığı yerlerde (hapishane gibi) bu bağlılık çeşidi gözlemlenmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık çeşidinin meydana gelmesinin sebebi işgörenin farklı iş seçeneklerinin bulunmamasıdır. Çalışanın işten çıktığında uzun süre işsiz kalacağı için ekonomik anlamda zarara girecek olmanın verdiği korku, işinden ayrıldığında çok daha düşük bir ücrete çalışacağı için alternatifinin olmayışı veya farklı bir şehir ya da ülkeye taşınma şansı olmaması gibi sebeplerden dolayı yabancılaştırıcı bağlılık meydana gelebilir (Gürbüz, 2012, ss. 62-63).

2.5.1.2.O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı

Cengiz'e (2001, s. 30) göre O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, çalışanların işyerlerine karşı olan sadakatini gösteren bir kavram olarak tanımlamıştır. İşyerlerine karşı ruhsal bağın artması için en önemli faktör bütünleşmedir. İş arkadaşlarına, bir nesneye ve işyerine bağlanabilmek için değer, gaye ve davranışlarla bütünleşme neticesinde meydana gelir. Elbette, kişinin bütünleşme şekli bağlılık sebeplerine ve bağlılığı meydana getirme şekline göre farklılaşabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, kişinin firmanın niteliklerini ve düşüncesini benimseme düzeyi şeklinde meydana gelmektedir (Yıldız, 2012, s. 58).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre O'Reilly ve Chatman'in örgütsel bağlılığı uyum boyutu, özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutu olmak üzere üç sınıfa ayırdığı saptanmıştır.

Sökmen (2000), Cengiz (2001) ve Balay'a (2000) göre örgütsel bağlılığın birinci boyutunu meydana getiren uyum boyutunda ana gaye, firma tarafından hediyeler almaktır. İşgörenlerin firmalarına karşı bağlılık duymalarının ve bu niyetle ortaya hal ve hareketlerin nedeni hediyeler kazanıp cezaları ise savuşturmadır (Yıldırım, 2013, ss. 85-86).

Gül'e (2002, s. 43) göre özdeşleşme boyutunu, kişinin firmayı ailesi kendisini ise bu ailenin bir ferdi olarak görüp öteki çalışanlarla da diyaloglarının kuvvetli olması şeklinde tanımlamıştır. Bu yüzden kişi öteki çalışanlarla diyaloglarında firmanın değer ve beklentilerini benimsemiştir. Bu sebeple kişi, firmanın gayelerini ve

niteliklerini benimserken örgütsel bağlılık meydana gelmektedir. İçselleştirme boyutu ise kişisel ve kurumsal değerler arasındaki istikrara göre oluşmaktadır. Kişinin eylemleri firmanın ve firmadaki öteki kişilerin değer yargılarıyla kişinin şahsi değer yargılarının ahenk içinde olması durumunda meydana gelmektedir (Agun, 2011, s. 36).

O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre özdeşleşme ve içselleştirme boyutundaki çalışanlar ilk olarak firmanın çıkarlarını düşünmektedir. Bu sebeple bu boyutlarda çalışanların firma azalığını sürdürme arzuları fazladır. Uyum boyutunda ise çalışanlar hediyeler kazanabilmek için vazifelerine dört elle sarılacaklardır, fakat üzerine düşen vazifeden daha fazlasını gerçekleştirmeyeceğinden ötürü bu boyutta çalışanların firma azalığını sürdürme arzusu oldukça düşüktür (Alici, 2011, s. 49).

2.5.1.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

İnce ve Gül'e (2005, s. 36) göre Penley ve Gould Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelini kendilerine referans almıştır, bu modelin özümsemediğini bu sebeple de literatürde bulunmadığını iddaa etmişlerdir. Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelinin de literatürde kendisine fazla yer bulamamasının nedenini de firmalarda tek bir ahenk şeklinin ve ahenk şekliyle birbirine paralel bir örgütsel bağlılık türünün olduğunu ifade etmişlerdir. Fakat Penley ve Gould firmalarda birçok ahenk şeklinin bulunmasından ötürü birçok örgütsel bağlılık türünün de meydana gelebileceğini söylemişlerdir (Erdoğan, 2009, s. 25).

Gül'e (2002, s. 44) göre Penley ve Gould'un bu yaklaşımının tutulmamasının nedenlerinden biri karmaşık olmasıdır. Duygusal bağlılık bünyesinde ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık yer almaktadır. Ama bunların aralarında ilişki var mı veya birbirlerine büsbütün ters mi olup olmadıkları objektif bir şekilde açıklanmamıştır. Eğer bu iki bağlılık birbirine tersse yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın negatifi olacağından ötürü yabancılaştırıcı bağlılığı kullanmaya lüzum kalmayacaktır (Nalbantoğlu, 2012, s. 13).

Yapılan literatür taraması sonucun göre Penley ve Gould'un Etzioni gibi örgütsel bağlılığı üç farklı sınıfa ayırdığı, bunların ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık olduğu saptanmıştır.

Cengiz'e (2001) göre ahlaki bağlılık; birey, kurumsal gayeleri benimser ve onlarla bütünleşir. Firmanın başarısı için elinden geleni yapar. Başarısız bir sonuçla karşılaşıldığında kendini suçlu görür. Hesapçı bağlılık ise işgörenler ifa ettiği vazifelerinin karşılığını hediye ve teşvikler kazanarak görmek isterler. Bu bağlılığın özü karşılıklı çıkar ilişkisine dayanır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise; birey, firmanın etrafında denetimin bulunmadığı ve yeni iş olanaklarının olmadığını düşünmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Gören, 2012, s. 47).

2.5.1.4.Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e (1968, s. 500) göre kurumsal bağlılık, kişilerin emeklerini ve bağlılıklarını içtimai düzene adamaya karşı arzu göstermeleri, arzu ve gereksinimlerini giderecek arkadaşlıklar kurup karakterlerini bir araya getirmez. Firmalar, sosyal sistemler olup birtakım arzu, ihtiyaç ve umdukları şeyler vardır. İşgörenler firmalarına karşı pozitif düşünceler besleyerek, firmasını severek, iş arkadaşlarıyla ahenk içinde olarak ve kendisini firmasına nezrederek bunları yerine getirebilir (Tekeli, 2014, s. 57).

Demiral'a (2009, s. 89) göre Kanter'in yaklaşımına göre örgütsel bağlılık sosyal sistem ve kişilik sistemi olarak ikiye ayrılmaktadır. Sosyal sistemlerde işgörenlerin örgütsel bağlılıkları içtimai denetleme, ekip dayanışması ve sistemin sürekliliği gibi üç kısımda meydana gelmektedir. Kişilik sistemi kognitif, hissi ve düzgüsel tropizm meydana getirip bu tropizmler sosyal sistemin bölümlerini desteklemektedir. Pozitif kognitif tropizm devamlılığı, pozitif hissi tropizm ekip dayanışmasını ve pozitif düzgüsel tropizm de içtimai denetlemeyi desteklemektedir. Bu sebeple de üç bağlılık çeşidi meydana gelmektedir. Bunlar devama yönelik bağlılık, kontrol bağlılığı ve kenetlenme bağlılığıdır (Tozlu, 2014, s. 58).

Kanter'e (1968, s. 499) göre devam bağlılığı, çalışanın firmanın varlığını sürdürebilmesine kendini nezretmesi şeklinde açıklanmıştır. Çalışanların örgütten

çıktıkları zaman onlara pahalıya mâl olacak olması ve bazı güçlükleri meydana getirecek olması çalışanın şahsi özveri göstereceği işini bırakmayıp firmadaki görevini ifa etmeye devam edeceği konusunda ortak bir düşünce hakimdir. Çalışanın görevini sürdürebilmek adına özveri göstermesi, çalışanın kurum sisteminin gereken sonuçları vermesini sürdürebilmek için kuvvetli bir gereksinim hissetmesi olasılığını da kuvvetlendirecektir (Güçlü, 2006, s. 17).

Sökmen'e (2000) göre Kanter devam bağlılığının fedakârlık ve investisyon olmak üzere iki öğeden meydana geldiğini söylemiştir. Fedakârlık, firmaya aza olabilmek adına bireyin kıymet verdiği şeylerden cayması olarak tanımlanır. Birey bu çeşit bir fedakârlık yaptığı takdirde, azalığını sürdürme hususunda hassaslığı ve motivasyonu da yükselecektir. Envestisyon ise, bireyin kaynaklarını firmaya adanması, bu yüzden firmayla menfaat ilişkisi içerisinde bulunmasına denir. Birey kurum üyeliğini sürdürdüğü zaman zarfında tahammül ettiği maliyetlerin karşılığı olarak kendi payına birtakım hediyeler ummaktadır. Bireyin firmaya adadığı kaynaklar maddi ve manevi olabilir (Ceyhan, 2014, s. 27).

Bakan'a (2011, s. 84) göre kenetlenme bağlılığı kişinin bir ekibe veya ekipteki insanlara kanının ısınması demektir. Kanter (1968) kenetlenme bağlılığını eski sosyal arkadaşlıklardan vazgeçmek ve ekibin birbiriyle bütünleşmesini sağlayacak timsal ve rumuzları kabullenme ve törenlere gitme gibi araçlarla bir firmadaki arkadaşlıklara ısınma diye açıklamıştır (Çetin, 2015, s. 58).

Güçlü'ye (2006, s. 73) göre bu bağlılık firmada ekip dayanışmasını yükseltecek bir biçimde çalışanın eski sosyal ilişkilerini bitirip, firmada yeni arkadaşlıklar kurmasının neticesinde meydana gelir. Çalışanın firmada sosyal ilişkiler meydana getirebilmesi için örgüt kültürünü meydana getiren simge, timsal ve törenler gibi etmenlerden faydalanılarak kurumda arkadaşlıklar oluşturulmaya çalışılır. Bu yüzden kurumlar çalışanların firmaya ruhsal açıdan yakın olabilmesi için birtakım örgütsel etkinlikler (yeni işe başlayanlara oryantasyon, firmanın kuruluş tarihinin kutlanması, firmanın üniformasının kullanılması) düzenlerler. Bu etkinliklerle çalışanlarla firma arasındaki bağı kuvvetlendirmeyi hedeflerler (Urhan, 2014, s. 54).

Koç ve Topaloğlu'na (2012, s. 220) göre kontrol bağıllığı bireyin firmanın düzgülerine sadık olması olarak tanımlanır. Kontrol bağıllığı firmaya pozitif düzgüsel tropizmleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu bağıllık çalışanların düzgü, gaye ve değerlerin pozitif eylemler açısından ehemmiyetli bir yol gösteren olduğunu düşünmesi durumunda meydana gelmektedir (Yusein, 2013, ss. 11-12).

Varoğlu (1993, s. 7), İlsev (1997, ss. 10-11) ve Sökmen'e (2000, s. 36) göre bu bağıllıkta birey, firmanın ondan olan isteklerini ve riayet etmesini arzuladığı kuralları etik olarak mantıklı olduğunu düşünür. Bunun sebebi ise, bunlar kendi düzgüleri ve değerleriyle birbirlerine yakındır. Bu sebeple çalışanlar firmanın arzularına ve personelden beklediklerine laik eylemler ortaya koymayı ve firmaya karşı sadık olmayı kendilerine amaç edinmişlerdir (İnce, Gül, 2005, s. 32).

Kanter'e (1968, ss. 510-511) göre kontrol bağıllığı bireye firma vasıtasıyla özümlenen makro bir gücün olduğunu gösterir. Bu kuvvet sayesinde birey yaşamının mânası bu beklentilere göre şekillendirir. Birey kendisine tanınan karar alma hakkını ve bireysel takaddümlerini firmanın beklentilerini karşılayabilmek için kullanır. Birey düzgü ve değerlerini firmanın düzgü ve değerlerine göre tekrardan gözden geçirir (Yusein, 2013, s. 12).

Kanter'e (1968, s. 501) göre devam, kenetlenme ve kontrol bağıllık çeşitlerinin birbirlerinden değişik neticeleri vardır. Devam bağıllığı fazla olan firmalarda çalışanların azalığını devam ettirme ihtimali daha çoktur. Kenetlenme bağıllığı fazla olan firmalarda etraftan gelebilecek olası gözdağı ve yıldırmalara karşı müdafaa kuvveti daha yüksektir. Kontrol bağıllığının fazla olduğu firmalarda ise çalışanlar kendi değerleriyle firmanın değerlerinin ahenk içerisinde olduğunu düşünmektedirler. Bunlara ilaveten Kanter devam, kenetlenme ve kontrol bağıllığının birbirleriyle yakın ilişkisi bulunduğu fikrine sahiptir. Üç bağıllık türü de çalışanların firmalarına olan bağıllıklarını arttırabilmek için çalışan üzerinde müşterek bir tesir oluşturarak birbirlerini tamamlamayı hedeflerler. Bu sebeple hepsinin birden fazla olduğu firmalar iş dünyasında büyük muvaffakiyetlere imza atacaklardır (Babadağ, 2010, s. 73).

2.5.1.5.Allen Meyer'in Yaklaşımı

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgütsel bağlılık yaklaşımlarından en çok kabul görenin ve örgütsel bağlılık konusunda çalışma yapan kişilerin örgütsel bağlılık ölçeği olarak Allen Meyer'in 24 soruluk ölçeğinden faydalandıkları görülmektedir.

Allen ve Meyer'e (1990, s. 1) göre örgütsel bağlılığa farklı araştırmacılar tarafından farklı mânalar verilmiş her bir araştırmacı örgütsel bağlılığı kendi düşüncesine göre anlamaya ve yorumlamaya çalışmışlar, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını farklı örgütsel bağlılık yaklaşımları geliştirerek ölçmeyi denemişlerdir. Örgütsel bağlılığa en dış cepheden baktığımızda işten ayrılma niyeti ile ilişkisi bulunduğu saptanmıştır. Yani çalışanlar firmalarına karşı kuvvetli bir bağlılık hissi beslerse, firma azalığını sürdürmek isteyecekler hatta bu yönde eylemler ortaya koyacaklardır. Fakat örgütsel bağlılığın incelenmesi hususunda ortaya konan araştırmalara bakıldığında, araştırmalarda ortak yönden çok farklılıklar göze batmaktadır. Kimi araştırmalar bağlılığın duygusal meselelere göre şekil aldığını söylerken, kimileri bağlılığın ilerlemesini eskiden bugüne gelen deneyimler olduğunu iddaa etmekte, kimileri ise bağlılığı davranışsal yönden ortaya koymaktadır (Yousuf, 2015, s. 108).

Arbak ve Kesken'e (2005, s. 64) göre Meyer ve Allen (1991) vasıtasıyla inkişaf eden bu örgütsel bağlılık modeli 21.yy'da adından sıkça bahsedilen, farklı araştırmacılar tarafından benimsenmiş, yani saygınlığı ve güvenilirliği en fazla olan modeldir. Allen ve Meyer'in yaklaşımı tutumsal ve davranışsal yaklaşımlarının yanında, örgütsel bağlılığı kültürel değerler yönünden de inceleyen normatif bağlılık sınıflamasını da bünyesinden barındırması sebebiyle çok ehemmiyetlidir. Bunların yanı sıra duygusal, devam ve normatif bağlılık sınıflamalarını sadece tek bir örgütsel bağlılık düzleminde araştırarak totaliter bir düşünce yapısı ortaya koymaktadır. Modelin kendine has fikir yapısı, onu öteki modellerden farklılaştıran bir nitelik olarak karşımıza çıkmaktadır (Şengöz, 2015, ss. 34-35).

Allen ve Meyer'e (1993, ss. 49-61) göre örgütsel bağlılık literatürdeki nosyonların bir araya gelmesinin neticesi olarak örgütsel bağlılık "üç bileşen modeline" göre

şekillenmiştir. İşgörenlerin de firmadaki görevlerini sürdürmenin sebepleri şunlardır: Örgüt üyeliğini devam ettirmeye arzulu olma (duygusal bağlılık), maliyetlerin kurumla bağlantılı olarak yükseldiğini düşünme (devam bağlılığı), firmadan ayrılamama hususunda mecburiyet duymak (normatif bağlılık). Çalışmacılar boyutların inkişaf edebilmesi için bunları birbirlerinden ayrı ayrı incelediler ve çalışma eylemlerine değişik tesirlerini tespit edebilmek için yoğun çalışmalar yaptılar. İşte bu yüzden Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık üç değişik şekilde sınıflandırılmıştır (Çetinkaya, 2016, ss. 64-65).

Meyer ve Allen'e (1991, s. 67) göre devam, duygusal ve normatif bağlılık beraber ele alındığında bağlılık nosyonunun kurum ile olan bağlantısını söyleyen ve işgörenin firmada kalıp kalmayacağı konusunda karar kılmasını sağlayan ruhsal bir durumdur (Yousuf, 2015, s. 108).

Tablo 2'de Allen ve Meyer'in üç alt bileşeni özetlenmiştir.

Tablo 2. Arbak ve Kesken, 2005, s. 67; Sürgevil, 2007: 20'den derlenen Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Modelinde Yer Alan Bağlılık Bileşenleri

| BAĞLILIK | SEBEP | TANIM |
|-------------------|-------------------------------------|--|
| Duygusal Bağlılık | İşgörenin buna arzu etmesi | İşgörenin firmasına ruhsal bağlılığı ve bütünleşmesi |
| Devam Bağlılığı | İşgörenin mecbur kalması | İşgören işten çıktığında karşısına çıkacak maliyetler |
| Normatif Bağlılık | İşgörenin etik olarak doğru görmesi | İşgörenin kurum azalığını devam ettirmeye verdiği önem (etik tutum inancı) |

Kaynak: Şengöz, M. (2015). *Çalışanların algıladıkları etkileşimci ve dönüştürücü liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşimi algısının ara değişken rolünün incelenmesi ve banka sektörü örneğinde bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı.

Yapılan literatür taraması sonucuna göre Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımının literatürde en çok kabul gören ve üzerinde en çok çalışma yapılan yaklaşım olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık ile alakalı yapılmış tez çalışmalarında da araştırmacıların örgütsel bağlılık anket soruları olarak Allen ve Meyer'in 24 soruluk kurumsal bağlılık ölçeğini kullandığı saptanmıştır. Allen ve

Meyer kurumsal bağıllığı duygusal, devam ve normatif bağıllık olmak üzere üçe ayırdıkları tespit edilmiştir.

2.5.1.5.1.Duygusal Bağıllık

Yapılan literatür taraması sonucuna göre duygusal bağıllığın bir çalışanın işyerine duygusal bakımdan bağlı olması ve işten ayrılma niyetinin düşük olması şeklinde tanımlandığı görülmektedir.

Kaya'ya (2009) göre işgörenlerin örgüt üyeliğini sürdürmelerinin sebebi, duygusal bağıllık ve firmanın gayeleriyle bütünleşmesidir. Duygusal bağıllık işgörenleri kurumlarıyla bütünleştirip, kararlara dahil edilmesi sayesinde firmasına karşı hissi bir bağıllık hissetmesidir. Bu bağıllığı duyan çalışan kendini ailenin bir ferdi olarak görecektir ve firma açısından kendisinin oldukça ehemmiyet ve mâna ifade ettiğine kanaat getirecektir (Atakan, 2014, s. 16).

Çetin'e (2004, s. 95) göre çalışan örgüt için kendisinin önemli olduğunu hissettiği için firmanın değerlerini kuvvetli bir şekilde benimser ve firmanın bir parçası olarak örgüt üyeliğini sürdürmeyi arzular. Bu insan açısından ideal "mutluluk" durumudur. Duygusal bağıllık çalışan ruhsal yönden kurumuna karşı sadakat güdülemesi ve arzu ettiği örgütte üyeliğini devam ettirmesidir. Çalışanın kuruma bağıllığın en güzel metodudur. Gerçekte böyle çalışanlar her patronun karşısına çıkmasını istediği, kendilerini işyerlerine nezreden ve itaatkar işgörenlerdir. Bu çalışanlar ilave mesuliyetlerin taşıyabilme konusunda oldukça isteklidirler. Görevlerine karşı pozitif davranış ortaya koyarlar ve lazım olduğunda ekstra emek vermek içinde hazırdırlar (İmamoğlu, 2016, s. 60).

Mahmutoğlu'na (2008, s. 75) göre bu sayede çalışanlar firmanın vizyon, misyon, gaye ve beklentilerini kendi gaye ve beklentileriyle bir araya getirip örgütün inkişaf etmesi için daha çok katkı sağlayacaklardır. Eğer bir çalışan firmaya kendi arzusuyla dahil olmuşsa bu birinci pozitif basamaktır ve firmada yer aldığı zaman içinde gördüğü olumlu intibalar ya da başına gelen pozitif tecrübeler çalışanda daha çok bağıllık hissi uyandıracak ve örgüt üyeliğini sürdürme eğilimi yükselecektir. Bu

sebeple görevlerini severek ifa eden çalışanlar duygusal açıdan kurumlarına daha çok bağlılık hissederler. Görevin kişinin değerleri, şahsına uygunluk düzeyi, gereksinimleri kişinin duygusal bağlılık düzeyinin oluşmasında büyük bir role sahiptir. Çalışanlar genelde iş tatmini sağlamak, kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve kişisel gayelerini gerçekleştirebilmek için daha çok duygusal bağlılık davranışı ortaya koyma meyilinde bulunabilirler (İspirli, 2016, s. 37).

Gözen'e (2007) göre, Allen Meyer duygusal bağlılık etmenlerini şu şekilde açıklamıştır (Güner, 2015, ss. 13-14):

- Görev Zorluğu: Çalışanların görev yaptıkları kurumlardaki görevlerine çok emek sarf edilmesi gereken ve müteheyyiç bir görev olması.
- Rol Objektifliği: Kurumun çalışanlardan ne istediğini, nasıl performans ortaya koymaları gerektiğini objektif bir biçimde söylemesi.
- Gaye Objektifliği: Çalışanın çalıştığı yerdeki görevini neden yerine getirdiği hususunda objektif bir telakkiyi taşıması.
- Gaye Zorluğu: Çalışanın ifa ettiği görev gereklerinin başkaları tarafından istenen olmaması.
- Yönetimin Tekliflere Sıcak Bakması: Üst kademe yöneticilerinin, kurumdaki öteki çalışanlardan iş ile alakalı söyledikleri yeni düşüncelerine önem vermesi ve bunu çalışanlara hissettirmesi.
- Arkadaş Bağlılığı: Kurumdaki çalışanlar arasında iletişim ve etkileşimin yüksek olması ve birbirlerine karşı içten davranmaları.
- Örgütsel Bağımlılık: Çalışanlarda, kurumun onların isteklerine kulak vereceğine ve isteklerini gerçekleştirmeye çalışacağına dair itimat hissini bulunması.
- Eşitlik: Kurumdaki her çalışana statüsü, eğitim seviyesi ve ortaya koyduğu işin hakkı olan maaşın ödenmesi.
- Bireysel Ehemmiyet: Çalışanlara yaptıkları görevlerin firmanın hedeflerine ulaşması konusunda çok önemli olduğunu hissettirip, çalışanların bağlılık güdülerinin kuvvetlenmesini özendirme.
- Geri Bildirim: Çalışanları ortaya koydukları başarımlarında devamlı bilgilendirmek.

- Katılım: Çalışanların ifa ettiği görevlerle alakalı sorumlulukları ve başarıml ölçünlüyle alakalı kararlara dahil olmasını sağlamak.

Sabuncuoğlu'na (2007) göre Meyer ve Allen kurumsal bağlılık boyutları arasında ortak nitelikler olduğunu belirtmiştir. Ama bunların her biri değişik tecrübe ve uygulamalara göre inkişaf ettiğinden ötürü, psikolojik özellikleri birbirlerine göre değişiktir. Bu yüzden örgütsel bağlılık ila alakalı en çok gözlemlenen duygusal bağlılık, bir çalışanın çalıştığı yer ile bütünleşmesi, çalıştığı yer ile etkileşim halinde olması ve firmanın bir azası olmaktan ötürü keyif alması olarak özetlenebilir. Firma azalığını devam ettirme arzusu davranışını sergileyen duygusal bağlılık, genelde iş tecrübeleri neticesinde ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2012, s. 29).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre işyerlerine karşı duygusal bağlılık hisseden çalışanların onlardan beklenen performansların üstüne çıktıkları, bu durumun da firmanın kaynaklarının daha etkin bir biçimde kullanılmasına yani verimliliğinin yükselmesine sebep olduğu, ayrıca duygusal bağlılığın yüksek olduğu firmalarda çalışanlar yeni bir iş teklifi aldığında bile firmalarından ayrılmak istemeyecekleri, bu yüzden işyerlerine duygusal bağlılık hisseden çalışanların her işverenin sahip olmak istediği, hayalini kurduğu personel türü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.5.1.5.2.Devam Bağlılığı

Yapılan literatür taraması sonucuna göre devam bağlılığının çalışanın mecburiyetten işyerine karşı bağlılık duyması şeklinde tanımlandığı görölmektedir.

Özdevecioğlu'na (2003, s. 114) göre Meyer ve Allen yapmış oldukları örgütsel bağlılık sınıflandırmasında ikinci öğe olarak mecburiyet bağlılığını diğer bir adıyla devam bağlılığını ele almışlardır. Bu bağlılık, bireyin seçeneklerinin bulunmaması ya da işsiz kalma riskine karşı işyerinin ona yüklediği güçlülere katlanma ve dayanma mecburiyeti olarak tanımlanmıştır. Değişik bir ifadeyle, kişi işten çıktığında karşılaşacağı parasal zorlukları düşünüp işyerine mecburi olarak bağlılık duyması şeklinde de tanımlanabilir. Çünkü işten çıkmak ona gerek maddi gerek manevi olarak pahalıya mâl olacaktır (Vur, 2014, s. 82).

Obeng ve Ugboro'ya (2003, s. 84) göre devam bağıllığı çalışanların firmalarına gerçekleştirmiş oldukları katkılardan dolayı da meydana gelebilir. Çünkü çalışanlar firmalarında görev yaptıkları zaman zarfı çerçevesinde ortaya koyduğu emek ve süre ile kazanmış olduğu mevki, maaş gibi firmasının ona sunduğu imkanları yitirme korkusu taşıdığından işyerinden ayrılmak istemez. Bu yüzden devam bağıllığında gerek maddi gerek manevi sebeplerden ötürü firma azalığını devam ettirme gereksinimi meydana gelir (Akgün, 2015, ss. 34-35).

Uyguç ve Çımrın'a (2004, s. 92) göre devam bağıllığı fazla olan çalışanlar maddi ve öteki kayıplardan sakınmak maksadıyla firma azalığını sürdürmek mecburiyetinin bilincindedirler. Hissettikleri iş seçeneklerinin eksikliği veya hiç olmaması gibi sebeplerden ötürü işyerlerinden çıkmak gibi bir lüksleri olmadığından işyerlerinde kendilerinden beklenen başarımın üstüne çıkmazlar, başka bir ifadeyle işlerine ekstra bir emek vermezler, bu durumda firmalar tarafından arzu edilmeyen bir bağıllık çeşididir (Gürbüz, 2012, s. 68).

Allen ve Meyer'e (1990, s. 18) göre çalışanların devam bağıllığının meydana gelmesinde kişisel ve kurumsal etmenler vardır. Devam bağıllığına tesir eden etmenler şunlardır (Kartal, 2015, ss. 24-25):

- Kabiliyetler: Çalışanın görevini ifa ettiği firmada elde ettiği kabiliyetlerin kaç tanesinin ona değişik firmalarda fayda sağlayacağı ve bu kabiliyetlerin kaç tanesi değişik firmalara taşıyacağı korkusu,
- Eğitim: Çalışanın almış olduğu eğitimin ona çalıştığı firma ve çalıştığı firma ile aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar haricinde ona faydası dokunmayacağı fikrinde olması,
- Adres değiştirmek: Çalışanın işten çıkması halinde, değişik bir ülke veya şehre gitmeyi arzu etmemesi,
- Kişisel yatırım: Çalışanın zaman ve emeğinin çoğunu çalıştığı yerde geçirmesi sebebiyle kendine manevi olarak birşeyler kattığı fikrinde olması,
- Emeklilik primi: Çalışanın aynı işyerinde görev yapmayı sürdürmesi halinde kazanacağı emeklilik primini, işten çıkması halinde yitirebileceği fikrinde olması,

- Alternatifler: Çalışan işten çıktığı takdirde benzer veya daha iyi koşullarda iş bulamayacağını hatta maddi zorluklar yaşayabileceği fikrinde olması.

Yapılan literatür taraması sonucuna göre işyerlerine karşı devam bağlılığı duyan çalışanların işyerlerine fazla bir faydası dokunmayacağı, çünkü bu çalışanların moral ve motivasyon seviyeleri oldukça düşük olacağı, çalışanların kendilerinden ne isteniyorsa onu yapacakları, ekstra emek verme eğiliminde olmayacaklar işleri ve örgütleri onların hayatlarının önemli bir parçası olmayacağı, çünkü işten çıktığında maddi olarak zorluk yaşayacağını bildiği ve bakmakla yükümlü olduğu ailesi, yaşlı ebeveynleri, akrabaları gibi kişilerden ötürü daha iyi bir iş teklifi almadığı sürece işten çıkmaya cesaret edemeyeceği, bu sebeple bu tarz bir bağlılığın işverenler açısından tercih edilen bir bağlılık türü olmadığı tespit edilmiştir.

2.5.1.5.3. Normatif Bağlılık

Yapılan literatür taraması sonucuna göre normatif bağlılığın çalışanın işverenine karşı vefa borcunu olduğunu düşünmesinden dolayı işten ayrılma niyeti göstermemesi şeklinde tanımlandığı görülmektedir.

Allen ve Meyer'e (1991, s. 77) göre normatif bağlılık, kişinin firma azalığını sürdürme hususunda mecburiyet taşıdığı fikrinde olmasına dayanır. Allen ve Meyer Wiener'in (1982) bağlılık kuramından hareket ederek, kişinin mecburiyet duymasına neden olan toplumsallaşma deneyimlerinin iki değişik yolla meydana geldiğini söylemişlerdir. İlki, kişilerin firmalarına mesuliyet hissetme davranışının kazandırılmasının lazım olduğunu söylemiştir. Mesala, bir işgörene bağlılık duymasının ehemmiyetli bir davranış olduğunu aşılamaaya çalışan bir anne-baba, evlatlarının firmalarına karşı normatif bağlılık güdülemeleri hususunda ilk adımı atmış olabilir. İkincisi ise hediye ve cezaların uygulanmasıdır (Yousuf, 2015, s. 112).

Allen ve Meyer'e (1997, s. 72) göre normatif bağlılık, firma, işgörenine gereksinim duyduğu hediyeyi verdiğiinde meydana gelmektedir (Yousuf, 2015, s. 112).

Uyguç ve Çımrın'a (2004, s. 93) göre kişiler ahlaki zorunluluktan ötürü normatif bağlılık davranışı sergilemektedirler. Kişiler, kişisel değerlere göre firmadaki işini bırakmamayı bir vazife olarak algıladığından dolayı firma azalığını sürdürmektedir. Türkiye'de ortaya konan çalışmalarda da normatif bağlılığa tesir eden öğeler vefa, aile tesiri, arkadaş-akraba ricası ile iş verilme ve toplulukçu kurum kültürüdür. Türkiye'de toplulukçu kültür sebebiyle görev ve emeğin ehemmiyetli olduğu söylenmektedir. Toplulukçu kültür; görevine öncelik tanımak, görevini sahiplenmek ve görevine önem vermek gibi değer ve düzgülerdir (Çetinkaya, 2016, s. 68).

Çetin'e (2004, s. 96) göre işgörenler firmalarına olan vefadan ötürü işten çıkmak istemezler. Çünkü patronları işe maddi-manevi açıdan en çok gereksinim duyduğunda onlara iş vermesi veya firma üyeliğini sürdürmenin etik bir davranış olduğu hususunda değer anlayışı taşımalarıdır. İşgörenler firmalarının onlara karşı iyi ve anlayışlı olmalarından ötürü bir süre işyerlerine borçlarını ödemeleri düşüncesi içerisindeyler (Yusein, 2013, s. 21).

Dolu'ya (2011, s. 57) göre kişinin firmasında çalışmayı bir vazife olarak algılaması ve firmasına bağlılık davranışı sergilemesinin doğru olduğu fikrini taşımasından dolayı duygusal bağlılıktan; işten çıktığında maddi ve manevi olarak birşey yitirmeyeceğinden ötürü devam bağlılığından ayrılmaktadır. Bu mecburiyet duygusu devam bağlılığındaki gibi menfaate göre değil, ahlaki ve etik açıdan uygun olmadığından dolayı duyulan bir bağlılıktır (Tekeli, 2014, s. 66).

Tolay'a (2003, s. 14) göre normatif ve duygusal bağlılığın arasında güçlü bir ilişki olmasının yanı sıra normatif bağlılığın faydalı yönünün duygusal bağlılığa göre kısa süreli olması, mesala firmaya vefa borcunu ödediğini düşünen bir çalışanın normatif bağlılığının bitmiş olma olasılığı vardır (Şengöz, 2015, s. 40).

Meyer ve diğerlerine (2002, ss. 32-37) göre normatif bağlılık işgücü devrini ve vazgeçme tutumunu düşürmekte, iş başarımını ve kurumsal vatandaşlık tutumunu yükseltmektedir. Bu bağlılığın işe gelmeme davranışına tesiri sifıra yakın artı şeklinde gözlemlenmiştir. Bu bağlılık ile stres ve görev aile anlaşmazlığını ölçmeye

dair fazla bir araştırma bulunmadığından dolayı kesin bir dille yorum yapmanın doğru olmayacağı belirtilmiştir (Uçar, 2016, s. 76).

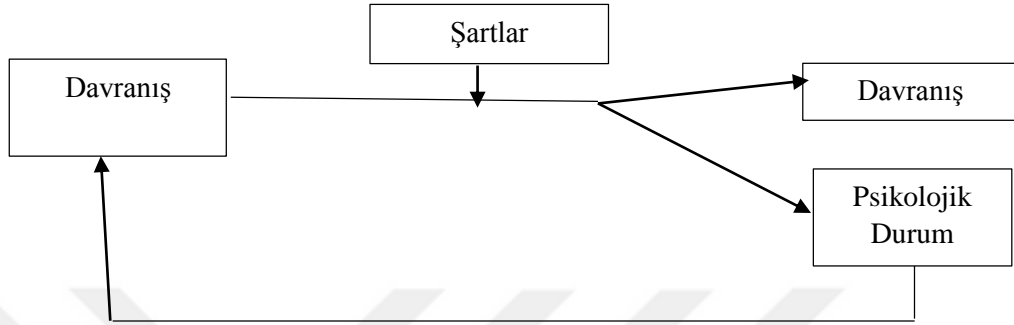
Yapılan literatür taraması sonucuna göre normatif bağlılığın bireylere maddi olarak zor zamanlarda iş verilmesi sonucunda meydana geldiğini veya aile, eş-dost gibi kişilerin tavsiyesiyle bireylerde bir takım değer yargılarının meydana getirdiğini ve bunun sonucunda da firmalarına bu yönde bir bağlılık duydukları sonucuna ulaşılmıştır. Devam bağlılığında olduğu gibi çalışanlar devam mecburiyetinden ötürü değil firmalarına karşı vefa borcu olduğu için işlerine devam etmek zorunda olduklarını düşündükleri saptanmıştır. Bu bağlılığın duygusal bağlılıkla birlikte de gözlenebildiği, fakat duygusal bağlılığa nazaran tek bir negatif yönü bulunduğu, onun da çalışanların vefa borcunu ödedikten sonra kendilerine gelen yeni iş tekliflerini değerlendirebileceği, bu sebeple de işverenlerin çalışanlarda en çok görmek istediği bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu tespit edilmiştir.

2.5.2.Davranışsal Bağlılık

Bayram'a (2005, s. 129) göre davranışsal bağlılık, kişilerin önceki tecrübeleri ve firmaya adapte olma davranışlarına göre firmalarına bağlılık duyuncaya kadar geçen zaman ile alakalıdır. Bu bağlılık, kişilerin aynı firmada uzun zaman firma üyeliğini devam ettirme problemleri ve bu problemlerle hangi yöntemlerle mücadele ettiği ile alakalı bir bağlılıktır. Bu çeşit bir bağlılık davranışı sergileyen çalışanlar, firmadan çok firmada başardıkları işlere bağlılık davranışı sergilemektedirler. Bu bağlılık, firmadan ziyade kişinin tutumlarına göre inkişaf etmektedir. Mesala, kişi bir eylem sergiledikten sonra kimi faktörler sebebiyle eylemini devam ettirmekte ve kısa bir zaman sonra sürdürdüğü bu eyleme bağlılık duymaktadır. Günden güne eylemini destekleyen tutumlar sergilemekte, bu sebeple eylemini yeniden yapılma ihtimali artmaktadır (Çetin, 2015, s. 63).

Tengilimoğlu'na (2005, ss. 4-5) göre davranışsal bağlılık hakkında yapılan çalışmaların özü, liderlerin liderlik eylem niteliklerini oluştururken iki noktaya dikkat etmektedir. Birincisi işe ve verilen göreve eğilme, ikincisi ise kişiye eğilme uzantılarıdır. Bütün çalışmaların sonucunda değişik liderlik stilleri meydana gelmiş

ve bu liderlik yönelimleri aktivitelerinin araştırılmasına ağırlık verilmiştir. Bu yaklaşımlar, liderlik seyrinin anlaşılmasına yarar getirmenin yanı sıra bazı çevre ve ortamın gerektirdikleri şartlara istenilen düzeyde önemli vermediğinden dolayı sık sık tenkit edilmiştir (Ayça, 2016, s. 47).



Şekil 5. Meyer ve Allen'e göre (1991) Davranışsal Yaklaşım

Kaynak: Bakırcı, B. (2016). *Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının işgören performansı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Şekil 5'den de anlaşıldığı gibi kişi bir eylem meydana getirdikten sonra kimi koşulları sebebi ile eylemlerini devam ettirir. Bu noktada işten çıkmanın ona olan mâl oluşunu ölçer. Meydana gelen neticede işten çıkmak ona pahalıya mâl olacaksa örgütüne bağlılık eylemi sergiler. Eğer bireyin eylemleri dış koşullardan etkilenip negatif bir durum meydana gelirse ruhsal durumunu yeniden değerlendirip eskisi gibi bağlılık davranışı sergilemeye başlar (Küçükşemen, 2015, s. 64).

Kıraç'a (2012, s. 91) göre kişi eyleminin yeniden meydana getirdikçe kurumsal bağlılığı yükselecek, fakat eylemini yeniden meydana getiremedikçe kurumsal bağlılığı düşecektir (Özenir, 2015, s. 46).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre davranışsal bağlılık yaklaşımı ile alakalı Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımı gibi iki önemli teori olduğu tespit edilmiştir.

2.5.2.1.Salancik'in Yaklaşımı

Güney'e (2007, ss. 248-249) göre önceden açıklandığı gibi, bağlılık kavramı sosyal psikologlar ve kurumsal davranış dallarındaki çalışmacılar vasıtasıyla sık sık ele

alınmış ve üzerinde durulmuştur. Fakat, Salancik iki tarafın da ele aldığı bağıllık kavramı arasında farklar bulunduğunu ve bu farkların objektif bir şekilde anlatılmasının önemine vurgu yapmıştır. Bu teşebbüs kurumsal bağıllık hakkında yapılan araştırmalarda ehemmiyetli bir adımı meydana getirmiştir. Salancik, tutumsal bağıllığa göre davranışsal bağıllığı savunmuş ve tavsiye etmiştir (Onay, 2016, s. 37).

Görgülür'e (2013, s. 154) göre Salancik'in düşüncesine göre bağıllık, kişinin eylemlerine bağlanması neticesinde meydana gelmektedir. Ele aldığı bağıllık, kişinin belli bir eylemle bütünleşmesine dayanır. Üç değişken nitelik, işgörenin eylemlerine göre şekillenmektedir. Bunlar; eylemin görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağlı vuku niteliğidir. Kişi bu niteliklerden faydalanarak eylemlerine daha fazla ya da daha düşük şekilde bağlanabilir. Bağıllık ilk defa meydana geldiğinde, kişiler bağıllıklarını onaylamak için sistemler ortaya koymalıdır. Salancik bu durumu şu şekilde açıklamıştır: "Tutumları şekillendiren bağıllığın gücü, bireylerin bağlı oldukları durumlara uyum sağlamak için bazı tutumlar geliştirmelerine dayalıdır". Kurumsal bir firma adına yirmi senedir görev yapan biri, firmadaki farklı mevkilere karşılık olarak, firmada azalışını neden sürdürdüğünü ifade etmek için davranışlar geliştirmektedir. Salancik'in fikri eylemlerin kıymetli, üstünde durulacak nitelikte olan ve istenen bir eylem olduğunu ve insanların bunlara inandığını belirtir. Eylemlerin inançların vermiş olduğu dayatmalardan ötürü yeniden sergilendiğini söylemiştir. Zamanla hissetmeden bir düş yaratıldığını, doğruluk ve değerlerin eylem şeklinin bir modülü olduğunu söylemiştir. Bu düş, eylemin sürekliliğini oluşturur; eylem de düşün sürmesini sağlar. Tutum, doğru eylemlerin inkişaf etmesine sebep olurken; eylem de tutumun sürekliliğini sağlar. Neticede işgörenin kurumuna duyduğu bağıllık gerek davranışsal gerek de ruhsal açıdan adım adım inkişaf etmeye başlar (Atmalar, 2015, ss. 41-42).

İlsev'e (1997, s. 35) göre tutum ile davranış arasında anlaşmazlık meydana gelmesi, kişilerin tutumlara zıt davranışlar göstermesinin neticesinde meydana gelebilir. Mesala, paraya gereksinim duyan bir kişinin arzu etmediği bir işi yapması, tutum ve davranış arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Fakat kişi yaptığı işi terk etmeyeceğinden, işiyle alakalı negatif tutumunu değiştirmek için emek sarf edecektir. Kişi, tutumu ve davranış arasındaki çatışmaları önleyebilmek için,

sergilediği davranışın doğru olduğunu göstermeye çalışacaktır. Bu yüzden tutumunu davranışıyla ahenk içinde olacak şekilde farklılaştırır. Mesala, yıllarca bir firmada görev yapan kişi daha iyi şartlarda dahi kendisine yapılan iş tekliflerini reddettiğinde, bu kararının yerinde olduğuna inanmak için gayret edecektir (Türker, 2013, s. 166).

O'Reilly ve Cadwell'e (1981, s. 599) göre Salancik, bağlılık düzeyini ortaya koyabilmek için dört niteliğin belirleyici olduğunu söylemiştir. Bunlar şunlardır (Bozoğlu, 2011, s. 62):

- Davranışın kesin ve objektif olması: Kişinin davranışlarının kesin ve objektif olma derecesine göre davranışına duyduğu bağlılıkta o derece fazla olacaktır. Kişi görevini ifa ederken; gerçekleşen anlaşma çerçevesinde, kaç saat ve hangi koşullara göre görevini ifa edeceğini bilmesi ve kurumuna daha fazla bağlılık duyması bu duruma örnektir.
- Davranıştan vazgeçme şansının bulunmaması: Vazgeçme şansı bulunmayan davranışlar örgütsel bağlılığa tesir etmektedir. Mesala; işini kolay bırakmayacağını düşünen birey, rahatlıkla iş değiştiremeyeceği için örgütsel bağlılığı yükselecektir.
- Davranışın diğer insanların önünde meydana gelmesi: Kişinin davranışları çalışma arkadaşları, ailesi ve işverenleri tarafından biliniyorsa, kişinin davranışları ile alakalı duyacağı mesuliyet, kurumsal bağlılığın yükselmesine sebep olacaktır.
- Davranışın isteyerek ortaya konması: İsteyerek ortaya konan davranışlar, tahakküm olmadan gönüllü bir şekilde sergilenen davranışlardır. Kişi gönüllü olarak sergilediği davranışları devam ettirme meyilinde olduğundan, sergilediği davranışa karşı bağlılık hissedecektir.

Yapılan literatür taraması sonucuna göre Salancikin bağlılığın meydana gelebilmesi için kişinin davranışlarına bağlanması gerektiğini açıkladığı tutum ve davranışların birbirlerini tamamladığını ifade ettiği, davranışın tutumları geliştirdiğini, tutumlarında davranışların devam etmesine katkı sağladığını söylediği, ikisi arasında çatışmalar meydana gelmesinin sebebinin de kişinin tutumlarıyla uyumsuz davranışlar sergilemesine bağladığı, bireyin bu durumun üstesinden gelebilmek için

sergilediğin davranışın etik olarak doğru olduğu fikrine kendisini inandırması gerektiğini savunduğu tespit edilmiştir.

2.5.2.2.Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Kurumsal bağlılık hakkında en eski araştırmayı gerçekleştiren Becker (1960) vasıtasıyla davranışsal bağlılık yaklaşımı ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılığın ekonomik bir temele bağlı olduğunu söyleyen Becker bunu yan bahis olarak isimlendirmiş ve bağlılığın “davranışsal” tarafı hakkında çalışmalar yapmıştır. Bireyin davranışlarına bağlılık duymasının nedenini insicamlı davranışlar olduklarından, bunların eskiden beri sergilenmesi ve değişik etkinliklerde bulunsalar bile ortak gaye etrafında birleşmeleri diye açıklamıştır. Becker bireylerin insicamlı davranışlar ortaya koymalarının nedenini yan bahisle ifade etmektedir. Yan bahsi, bir davranışla alakalı kararın o davranışla alakalı menfaatlere tesir etmesi şeklinde açıklamıştır. Bu sebeple örgütsel bağlılık, işgörenlerin kurumlarıyla karşılıklı bir şekilde iddaa'ya girdikleri bir prosestir. Birey kıymet verdiği şeyleri sunarak iddaaya girer ve kurumuna yatırım yapar. Kurumuna sunduğu şeylerin önem seviyesine göre bağlılığı da o şekilde ykselecektir (Bayrakdar, 2014, s. 56).

Gül'e (2002, s. 48) göre bireyin bu yatırımları emek, çaba ve mevkidir. Birey bunları insicamlı davranışlar sergilediğinde kaybetmez, ama bireyin davranışlarında değişiklikler varsa da iddaa'yı kazanamayacaktır. Bu yüzden kişi davranışlarının birbirleriyle uyumlu olması gerekir (Agun, 2011, s. 37).

Becker'e (1960, s. 36) göre insicamlı bir davranışın bağlılık göstergesi olduğunu ifade edebilmesi için üç nitelik barındırması zorunludur. Bunlar; kişinin önceden sergilediği davranışın bireye çıkar getirerek değişik bir menfaat bulunurken de aynı rotadan şaşmaması, kişinin bilinçli bir şekilde aynı davranışı sergilemesidir (Nalbantoğlu, 2012, s. 19).

Cengiz'e (2001, s. 39) göre Becker bütün bağlılıklarında bilinçli kararların neticesinde de meydana gelmediğini belirtmiştir. İşgören, fazla risk taşımayan birtakım eylemler ortaya koyar ve bu eylemler birleştirildiğinde, işgörenin yitirmek

istemeyeceği sayısız yan bahis ortaya çıkar. Günlük meseleler, süregelen insicamlı eylemler topluluğunu ehemmiyetli hale getirir ve işgören bunu bir değişiklik yapılacağı vakit görür. Özetle, işgören eylemlerini değiştireceği kendisi açısından ehemmiyetli olan yan bahislerin değerini anlar. Mesala, kişi görev yaptığı yeri değiştireceği vakit değişik bir şehir veya ülkeye gitmesinin şart olduğunu öğrenince, güçlükler yaşayabileceğini ve buna adapte olamayacağını veya adapte olmanın uzun süreceğini hissettiği farklı bir işyerinde çalışmayı onaylamayabilir (Görgülür, 2013, s. 153).

Becker (1960), Gül ve İnce'ye (2005) göre işgörenlerin bağlılık davranışı sergilemelerine sebep olan yan bahisler şunlardır (Gören, 2012, ss. 53-54):

- Toplumsal beklentiler: Birey yaşadığı halkın beklentilerinin içtimai ve manevi müeyyideleri sebebiyle eylemlerini kısıtlayan kimi yan bahislere girebilir. Halkın yaptığı bu tahakkümlere, sürekli farklı işyerlerinde çalışan bireylere halkın güvenememesi örnek olarak verilebilir.
- Bürokratik düzenlemeler: İkinci yan bahis bürokratik düzenlemelerdir. Mesala, emekli maaşının bir kısmına her ay inkıta uygulanan bir insan, işten çıkmayı arzuladığında, görev yaptığı zaman çerçevesinde maaşından inkıta uygulanan bölümün yüksek bir tutara varmış olduğunu tespit edecektir. Emekli maaşı ile alakalı bürokratik düzenleme bir yan bahsin içine atmıştır. Sebebi ise işten çıktığı zaman senelerdir maaşına inkıta uygulanması, bireye hak ettiği maaşı yitirmesine neden olacak ve emekli maaşı alamayacaktır.
- Sosyal etkileşimler: Sosyal etkileşimlerde ise, birey öteki insanlarla diyalogda bulunurken kendi ile alakalı bir kanaat oluşturmuştur. Bu kanaatin değişmemesi veya negatif bir kanaate dönüşmemesi açısından kanaate uygun eylemler ortaya koyması gerekmektedir. Mesala, birey diğer insanlara sözüne inanılan bir insan olarak kendini lanse etmişse, bunun değişmemesi için dürüst olması gerekir. Bu yüzden dürüst eylemlere bağlılık geliştirecektir.
- Sosyal görevler: Yan bahisler bireyin yaşamakta olduğu içtimai yapıya ısınmış ve adapte olmuş olmasından da kaynaklanabilir. Birey içtimai görevin kendisinden beklentilerini yapmaya alıştığından ötürü, farklı bir göreve adapte olamayacaktır.

Yapılan literatür taraması sonucuna göre Becker'in yan bahis yaklaşımı olarak örgütsel bağlılığın davranışsal yaklaşımını incelediği saptanmıştır. Becker'in düşüncesine göre bir kimsenin işyerinde görevine devam etmesinin güçlüğü, fakat işyerinde ayrıldığında da maddi-manevi açıdan karşılaşacağı güçlüklerle değinildiği saptanmıştır. Ekonomik nedenlerden dolayı birey kurumuna karşı bağlılık davranışı sergileyeceği ve işini kaybettiğinde yitireceklerinin farkında olduğundan kurumunun istemeyeceği hiçbir davranışı sergilemeyeceği, özetle, bireyin kurumuna karşı bağlılık duymasının ekonomik nedenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.5.3.Çoklu Bağlılık

Meyer ve Allen'e (1997, s. 97) göre çoklu bağlılık hakkında çalışma yapan kişiler çoklu bağlılığı değişik yollarla anlatmışlardır. Arnon E. Reichers çoklu bağlılığın ilerlemesinde ciddi bir rolü vardır. Reichers, kurumları birlik içinde inceleyen tradisyonel örgütsel bağlılık literatürü ile kurumun pek çok öğeden meydana geldiğini iddaa eden işletme kuramını aynı çatı altında toplamıştır (Yusein, 2013, s. 27).

Mujka'ya (2011, s. 60) göre Reichers, tutumsal bağlılığın üstüne birşeyler katarak çoklu bağlılığı meydana getirmiştir. Örgütsel bağlılık hakkındaki görüş farklılıkları genelde bağlılığın kurumun tamamına göre şekillendiğini ifade etmiştir. Reichers işletmelerin birbirlerinden farklı olduğunu söylememiştir, her birinin değişik gaye ve değerler taşıdığını açıklamıştır. Bu yaklaşım, işletme bünyesinde değişik öğelerin tesirinde ve değişik düzeylerde bağlılık çeşidi oluşturmaktadır. Bu yüzden tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımından farklı bir biçimde değerlendirilmektedir (Akgün, 2015, s. 56).

Gül'e (2002) göre çoklu bağlılık yaklaşımı bireylerin kurumlarına, mesleklerine, alıcılarına, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına bağlılık davranışı sergileyeceğini onaylamaktadır. Bu yüzden bu bağlılığın kaynaklarını saptamak için kurum ile alakalı çeşitli ekiplerin saptanması şart koşulmuştur. Bu bağlılığın kaynakları, çeşitli ekipler, çalışanlar, alıcılar, yöneticiler, sendikalar ve çoğunlukla efkârimumuyedir. Kurumların var oluş nedenlerinin birçok ekibin gayelerini elde edebilmesini rahat

hale getirmek olduğu onaylanmaktadır. Kurumların ortak yönetimler ve taraflardan meydana gelen yapıları ile alakalı gerçekleştirilen çalışmalar, yöneticilerin kurum azalarının çoklu görev tropizmlerinin farkında olduğunu yansıtmaktadır. Birçok kurum azasının da çoklu gaye ve değerler topluluğunun farkında oldukları kurumsal bağlılık literatüründe onaylanmaktadır (Karapostal, 2014, s. 68).

Çakmakçı (2006, s. 68), İnce ve Gül'e (2005, s. 54) göre çoklu bağlılık yaklaşımında bir insan vasıtasıyla hissedilen bağlılık başka bir insan vasıtasıyla hissedilen bağlılıktan değişik olarak gözlemlenebilmektedir. Mesala, bir bireyin kuruma bağlılığının nedeni kaliteli mamülleri pahalıya satmaması olabilirken, öteki insanın bağlılık nedeni, kurumun işgörelere sergilemiş olduğu yakın alaka olabilir (Gürbüz, 2012, s. 102).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre çoklu bağlılık yaklaşımının Reichers vasıtasıyla tutumsal bağlılık yaklaşımını geliştirerek meydana getirdiği saptanmıştır. Reicher her örgütün örgütsel amaçlara ulaşma ve taşıdığı değerler hususunda birbirinden ayrıldığını kesin bir dille açıkladığı, kurumdaki her çalışanın farklı sebeplerden dolayı kurumlarına bağlılık duyacağını belirttiği tespit edilmiştir. Çalışanların duydukları bu bağlılığının iç ve dış öğelere ayrıldığı, iç öğelerin yöneticiler, iş arkadaşları, referans grupları olduğunu, dış öğelerin ise; alıcılar, tedarikçiler, sendikalar ve en önemlisinin de kamuoyu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.6.Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

İbicioğlu'na (2000, ss. 14-15) göre örgütsel bağlılık bireye, vakte ve mekâna göre değişiklikler ortaya koyan bir kavram olmasının yanında, bir işgörenin kurumuna karşı bağlılık duyup duymadığını ortaya çıkarma hususunda bazı kriterler vardır. Bunlar şu şekilde ele alınabilir: Kurumun gaye ve değerlerini özümseme, kurum için özveride ortaya koyabilme, kurum azalığının sürmesi için kuvvetli bir istek duyma, kurumla özdeşleşme ve içselleştirmedir (Babadağ, 2010, s. 61).

2.6.1.Örgütün Amaç ve Değerlerini Sahiplenme

İnce ve Gül'e (2005, s. 9) göre örgütsel bağlılığın en ehemmiyetli belirtilerinden biri ve birinci şartı işgörenin gaye, hedef, değer ve vizyonunun birbirleriyle tutarlı bir ilişki içinde olmasıdır. Kurumun gaye ve değerlerini özümsemeyen bir işgören o kurumda bağlılık davranışı sergileyemez. Porter, Steers, Mowday gibi araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramına oldukça ehemmiyet vermişler ve üzerinde çalışmışlardır. Bu araştırmacılar "örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı" minimum koşulu olduğu düşüncesi içerisindedirler. İşgörenin bireysel değerleri, hedefleri ve hayattan umduğu şeyler ile kurumun işgörenine bu aşamada sunacağı maddi-manevi imkanların yüksek seviyeli bir bağlılığın meydana gelmesine vesile olacağını belirtmişlerdir. Umulanlar ile sunulanlar arasındaki uzaklık farkı kurumsal bağlılık seviyesini ortaya koyacak en ehemmiyetli ölçüttür (Nalbantoğlu, 2012, s. 6).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre çalışanların kişisel olarak iş tatmini sağlayabilmelerinin yolunun örgütün amaç ve değerlerini benimsemekten geçtiği, işgören ve örgütün amaç ve değerleri birbirleriyle bağdaştığında örgütün ileride oluşturmak istediği vizyona yön vermesine katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.6.2.Örgüt İçin Fedakârlık Yapma

Öztürk'e (2013) göre kurumdaki herhangi bir işgörenin, sahip olduğu statü sebebiyle taşıdığı bazı vazife ve mesuliyetleri vardır. Bu vazife ve mesuliyetlerin haricinde kalan öteki durumlarda kurumun hedefleri için birşeyler ortaya koymaya gayret eden işgören kendi çalışma saatlerinden, öteki kurum dışındaki mesuliyetlerinden özveri göstererek kurumun gayeleri için çabalayan, kurumuna bağlılık duyan bir işgörendir (Arı, 2015, s. 18).

Ertürk'e (2003, ss. 147-148) göre özverinin başka mânası hiçbirşey ummamaktır. İşgören görevini ifa ettiği kurumun gayelerine ulaşabilmesi için yönlendirme ve denetleme sistemine gereksinim duymadan özveri göstererek görevini sürdürüyorsa o işgörenin, görev yaptığı örgütü, örgütün kuruluş gayelerini, değerlerini kabullendiği ve sahiplendiği söylenebilir. Bu konuda ilk olarak örgüt içi moral verme süreçlerinin

tesirinin büyük olduğu söylenebilir. Fedakârlık; kurumdaki işgörenin, kurumun gaye ve hedeflerine ulaşabilmesi için ekstra emek sarf etmesidir (Çelik, 2015, s. 9).

Erdoğan'a (1996, s. 47) göre özveri, işgörenlerin örgütlerini çok kuvvetli sevdiklerinin ehemmiyetli bir kanıtıdır. İşgörenlerin kendi menfaatlerinin önüne örgütün menfaatlerini koyması örgütlerine yönelik fedakârlıkta bulduklarının ya da ileride bulunabileceklerinin kanıtıdır. Özveri zaman içerisinde rutin bir eylem halini alabilmektedir. Kurumlarının menfaatleri doğrultusunda birşeyler ortaya koymak isteyen işgörenler tarafından vazifeye dönmeindedir ve işgörenler bunu gerçekleştiremediğinde kendilerini muvaffakiyetsiz ve noksan olarak hissetmektedirler (Moripek, 2016, s. 37).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre işgörenlerin kurumları için fedakarlıkta bulunabilmelerinin hiçbir menfaat gözetmeden örgütlerinin hedef ve amaçlarına varabilmesi hususunda birşeyler ortaya koymaları olarak tanımlandığı görülmektedir. Kurumlarına karşı fedakârlık duygusu gelişmiş çalışanlar mesai saatlerinin dışında da kurumlarına faydalı olabilmek için çaba sarf edecekleri hatta gerekiyorsa sosyal yaşantılarını bile kısıtlayacakları, fedakârlık duygusunun yüksek olduğu işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörde daha başarılı olacağı ve varlıklarını uzun süre devam ettirecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

2.6.3.Örgüt Üyeliğinin Sürdürülmesi İçin İstekli Olmak

Gül'e (2003, s. 77) göre örgütsel bağlılığın kanıtlarından biri de kurum azalığının sürmesi için istek duymaktır. İşgörenin işyerinde çalışmaya mecbur olmadan gönüllü bir şekilde örgütte çalışmaya devam etmek istemesidir. Bu durum çalışanın kurumunda olmaktan mutlu olduğunu, ifa ettiği görevinden ve kurumda çalışmaktan tatmin olduğu, alternatif işlere bakmadığını, işten çıkma düşüncesinde olmadığını ortaya koyar. Bu davranışlar çalışanların kurumsal bağlılıklarının fazla olduğunun kanıtıdır (Köse, 2014, ss. 85-86).

İbicioğlu'na (2000) göre bu mevzu ile alakalı iki hipoteze değinilebilir. İlki, kurumun çalışana bağlanması, çalışanın kuruma bağlanmasının neticesidir. İkincisi, çalışanın

kuruma bağıllığının düşmesinden ötürü kurumun da çalışana olan bağıllığı düşecektir. Bu yüzden, çalışanların kurumsal bağıllığının oluşturulması, kurumun kişilerin problemleriyle alakadar olma düzeyine göre değişmektedir. Kurumun çalışana olan bağıllığı ve itaati “algılanmış örgütsel destek” şeklinde tanımlanır. Çalışmalar idrak edilmiş kurumsal desteğin kurum azalarının işletmenin gaye ve gereksinimlerini karşılama konusunda kişilerin kurumsal bağıllığını arttıracığını saptamıştır (Taşcı, 2014, s. 63).

Meyer ve Allen’a (1990, s. 3) göre kurumlarına karşı yüksek bağıllık duyan çalışanlar, kurumları ile özdeşleşmekte ve kurumuna önemli katkılar sunmak maksadıyla daha çok moral, motivasyon ve arzu taşımaktadır. Duygusal bağıllığı fazla olan çalışanlar, çalıştıkları kurumlarda kalma arzusu taşıdıklarından kurum azalığını sürdürme eğilimindedirler (Özpehlivan, 2015, s. 112).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirmek istemelerinin sebebinin örgütlerinin onlarla ilgilenme seviyesine bağıllı oldukları, bu yüzden örgütler etkin bir insan kaynakları politikası uygulaması gerektiği saptanmıştır. Çalışanlara yaptıkları hatalardan dolayı ceza vermek yerine yapılan hataların tekrarlanmaması için onlara ne yapmaları gerektiği doğru bir şekilde anlatılması gerektiği maaş, terfi, prim gibi örgütsel ödüller verilmesi, çalışanların iş dışında çalışma arkadaşlarıyla olan iletişimini kuvvetlendirmek için piknik, iş yemekleri gibi sosyal etkinlikler düzenlenmesi gerektiği tespit edilmiştir.

2.6.4.Örgütle Özdeşleşme

Sığrı ve Basım’a (2006, s. 139) göre özdeşleşme sözcük mânası olarak kişinin farklı bir kişiyle ya da bulunduğu cemiyetle arasında ortak noktalar saptayıp, farklı kişi veya bulunduğu cemiyet gibi olması ya da bu kişi veya cemiyete benzemeye gayret etmesi demektir. İşgörenin kurumla özdeşleşmesi; kurumun gaye, hedef ve değerlerini kabullenip taklit etmesi ya da taklit etme arzusundan kaynaklanmaktadır. Özdeşleşme sözcüğünün mânası ise netice olarak oluşan içtimai bir tesirin, tesir altında kalan bireyin; tesiri meydana getiren vakıyı taklit etme isteği ve bu eğilimde ortaya koyduğu eylemlerdir. Özdeşleşme, kişilerin kurumlarla diyalog oluşturma,

kurumların gaye ve değerlerini, kendi gaye ve değerleri ile imtizaç etmese bile kabullenme eylemi sergilemeleridir. Özdeşleşme bağlılığı, bir ekibin azası olan kişilerin bundan ötürü onur duyması ve tatmin meydana getirecek bir ilişki yaratması ve bu ilişkiyi sürdürme arzusu taşımasıdır (Aksoy, 2014, s. 7).

Çakınberk ve diğerlerine (2011, ss. 92-93) göre kurumsal özdeşleşme kognitif, hissi ve davranışsal öğelerden meydana gelmiştir. Kognitif öğe; “kişinin akılcı bir seviyede kendisini örgütün üyesi olarak kabul etmesi” olarak tanımlanmaktadır. Hissi öğe; “bireyin duygusal/hissel bağlar ile gruba bağlanması” şeklinde tanımlanmaktadır. Davranışsal öğe ise; “bireyin olumlu ya da olumsuz olarak içinde bulunduğu grubu değerlendirmesi” olarak tanımlanmaktadır. Kurum azası, kendini tanıtırken kurumunun ismini ne kadar çok geçirirse, özdeşleşme güdüsü o kadar kuvvetlidir (Oran, 2012, s. 12).

Kaya’ya (2003, s. 34) göre işgörenler kurumun gayeleri ile kişisel gayelerini intibak içinde idrak ettiklerinde kurumla özdeşleşmelerinden bahsedilebilir. Kurumla özdeşleşen işgören kurumun aldığı kararları takaddüm sayar. Kurum ve üstleri ile özdeşleşen çalışan, lazım olan yeni bir etkinlik değişikliğinde pozitif davranış sergileyecek ve rahat bir şekilde ikna edilecektir. Kurumuyla özdeşleşmeyen çalışanlar ise alınan kararlar karşısında sorunlar çıkaracak ve kararlardan kuşku duyacaklardır (Güllü, 2014, s. 26).

Tüzün ve Çağlar’a (2008, s. 1014) göre Ashforth ve Mael (1989) gerçekleştirdikleri çalışmalarda örgütsel özdeşleşme ile alakalı şu neticelere varmışlardır (Korkmazer, 2011, s. 63):

- Kurum öteki kurumlarla kıyaslandığında değişik bir şekilde idrak ediliyorsa, özdeşleşme ihtimali artmaktadır,
- Kurum azaları kurumun kimliğinin cazibesinin önemini gün geçtikçe kavradıklarında, kendilerine olan ihtiramları yükselmekte ve özdeşleşme meydana gelmektedir,
- Kurum azaları kurumun cazibesini ne kadar yüksek seviyede idrak ederlerse, özdeşleşme ihtimalleri de o seviyede yükselmektedir,

- Çalışanların kurumu ileride nerede görmek istediği hususunda ortak fikirlere sahip olması, etkileşim ve ortak maziye taşımaları özdeşleşmeyi güçlendirmektedir, kurumun dışındaki ekiplerden gelen şantajlar, bireyin üyesi olduğu ekibe olan özdeşleşme seviyesini yükseltmektedir.

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgütsel özdeşleşmenin meydana gelebilmesi için öncelikli olarak çalışanların kişisel amaçları ile örgütün kişisel amaçlarının birbirleriyle uyuşması gerektiği saptanmıştır. Örgütlerine karşı özdeşleşme bağlılığı duyan çalışanlar örgütlerde alınan kararları kabullenecekleri ve bu kararların üzerlerinde durmayacakları, fakat özdeşleşme bağlılığı olmayan çalışanların alınan kararlara muhalefet edecekleri ve çoğunlukla bu kararlara karşı şüpheli davranış sergileyecekleri tespit edilmiştir.

2.6.5.İçselleştirme

Bayram'a (2005, s. 130) göre örgütsel bağlılığın en son göstergesidir. Çalışan ve kurumsal değerlerin eksiksiz bir şekilde olan intibakını açıklar. Çalışanın değerlerinin, kurumun değerleriyle uyuşması ve kurumsal değerlerin çalışanın eylemlerine rehberlik etmesidir. İçselleştirmede çalışanın kurumun değer ve kurallarını hiçbir tahakküm altında kalmadan öz iradesiyle onaylaması ve benimsemesidir (Köse, 2014, s. 86).

Meyer ve Allen'a (1990, s. 16) göre ise kurumsal bağlılık seviyesi fazla olan kişiler, görev yaptıkları kurumlara karşı yakınlık duyup kurumlarıyla özdeşleşir, kurumun değer, gaye ve hedeflerini içselleştirerek kendi gayeleri olarak idrak eder, bu gaye ve hedeflere varabilmek adına çok fazla emek verip örgüt üyeliklerini devam ettirmeyi arzu ederler (Özpehlivan, 2015, s. 113).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre içselleştirmenin örgütsel bağlılığın göstergelerinin birleşimi olduğu saptanmıştır. Çalışmanın önceki bölümlerinde örgütle özdeşleşmenin örgütün amaç ve değerlerini benimsemeden geçtiğine değinildi, örgütün amaç ve değerlerini benimseyen çalışanın örgütünün ilerideki hedeflere varabilmesi için gerekiyorsa yaşantısından fedakârlıklar yapıp hiçbir

karşılık beklemeden mesaiye kalacağı, özetle çalışanın işyerini evi gibi göreceği, örgütün hedef ve değerlerini güçlü bir şekilde içselleştireceği sonucuna ulaşılmıştır.

2.7.Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Doğan ve Kılıç'a (2007, s. 52) göre kurumsal bağlılığın neticeleri, bağlılığın derecesi ile alakalı pozitif veya negatif meydana gelebilmektedir. Kurumsal gayeler onaylanmadığından çalışanların yüksek seviyedeki bağlılığı, kurumun münfesih olmasını çabuklaştırabilmektedir. Öteki yandan gayeler mantıklı ve onaylanabilir olduğunda ise, yüksek seviyede bir bağlılığın patetik eylemlerle neticelenmesi imkanı mevcuttur (Çoban, 2011, s. 47).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre kurumsal bağlılığın neticelerinin stres, işgücü devir hızı veya işten çıkma niyeti, devamsızlık, işe geç kalma ve performans olduğu saptanmıştır. Çalışanların performanslarının yüksek diğerlerinin ise düşük seviyede olmasının kurumsal bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

2.7.1.Stres

Okutan ve Tengilimoğlu (2002), Yapraklı ve Yılmaz (2007) ve Bakan'a (2011) göre stres, kişisel ayrımlar ve psikolojik prosesler yöntemiyle ortaya konan uyumsal bir eylem olup, bireyde çok fazla psikolojik ve fiziksel tahakkümler yaratan bir dış ve iç hareket, durum ya da olayın uzviyete tesir eden neticesidir (Coşkun, 2012, s. 67).

Turunç ve Çelik'e (2010, s. 186) göre iş yerlerinde işgörenlerin karşılaştıkları stres iş stresi diye adlandırılmakta ve bireylere, görevin niteliğine, iş dışındaki etmenlerin tesirine göre işgörenlerin maruz kaldıkları stres farklılaşabilmektedir. İşgörenlerin karakterleri hariç işten ve kurumdan ötürü kimi etmenler işgörenlerin stres düzeylerine tesir etmektedir. Kurumdan ve işten ötürü çalışanlarda stres oluşturanlar; kurumun politikaları, iş yapma prosesleri, görev yapma şartları, bireyler arasındaki diyaloglar, gerçekleşen görevin niteliği gibi etmenlerdir. Bunların haricinde bireyin iş dışı maddi ve ailevi sorunları gibi etmenlerde iş stresine tesir edebilmektedir (Kaya, 2013, s. 85).

Kimi araştırmalar neticesinde kurumsal bağlılığı fazla olan iřęörenlerin, öteki iřęörenlere nazaran stresin daha çok tesiri altında kaldıkları saptanmıştır. Bu çeşit iřęörenlerin kurumsal duyarlılıklarının daha yüksek olması kurumsal tehlike, gözdağı ve sorunlardan daha çok etkilenmelerine sebep olmaktadır. Mowday ve dostları ise kurumsal bağlılığın bireye güven ve aidiyet hissi sağladığını ve bu hislerin stresin negatif etkilerini düşürdüğünü söylemişlerdir. Yani farklı şartlarda kurumsal bağlılığın fazla olması pozitif açıdan strese tesir ederken, kimi durumlarda da kurumsal bağlılığın fazla olması daha negatif bir şekilde strese tesir etmektedir. Bunun farklılık sergilemesinin nedeni, stresinde bireysel nitelikler, örgüt iklimi, iletişim gibi pek çok parametrenin tesiri altında kalmasından kaynaklanmaktadır (Kıraç, 2012, s. 111).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgütler açısından stresin hem negatif hem de pozitif yanları olduğu, fakat yapılan çalışmalar negatif yanlarının daha çok olduğunu saptamıştır. Çünkü çalışanlar yanlış bir iş yaptıklarında karşılaşacakları cezai yaptırımlardan ötürü stres altında kalmakta bu durumda onların kurumlarına karşı örgütsel bağlılığın düşmesine hatta hiç olmamasına bile sebep olabileceği, işinden olma korkusu yaşayan çalışanın örgütüne karşı devam bağlılığı sergileyeceği olası bir iş teklifinde işinden düşünmeden ayrılacağı saptanmıştır. Öteki yandan hassasiyet duygusu yüksek olan çalışanların yanlış bir iş yaptıklarından örgütlerinin maddi-manevi zarar göreceğinden ötürü stres altında olabileceği, bu çeşit streste çalışanların kurumlarına karşı aidiyet duygularının geliştiğini ve örgütler açısından negatif olarak algılanabilecek işe gelmeme, işe geç gelme, işten çıkma düşüncesi gibi olumsuz davranışları sergilemeyecekleri sonucuna ulaşılmaktadır.

2.7.2.İşgücü Devir Hızı veya İşten Çıkma Niyeti

Tiryaki (2005, s. 100) ve Kaplan'a (2010, s. 115) göre kurumsal bağlılığın en ehemmiyetli davranışsal neticelerinden birisi işten çıkma düşüncesi veya işgücü devir hızıdır. İşten çıkma düşüncesi, kurumsal bağlılığın neticesi olarak oldukça fazla üzerinde çalışmalar yapılan bir konudur. Kurumsal bağlılık ile işten çıkma düşüncesi birbirleriyle ters orantılıdır. İřęörenlerin kurumsal bağlılıkları yükseldikçe, işten çıkma düşünceleri de düşecektir. Farklı bir söylemle, iřęörenlerin bağlılıkları

fazlaysa işten çıkma düşüncesi az, bağlılıkları az ise işten çıkma düşüncesi fazla olmaktadır. Fakat, intibak bağlılığı ile işgücü devri arasında doğru orantılı bir ilişki bulunduğu söylenmektedir. Kurumun gayelerine karşı yüksek bağlılık duymak ve bu bağlılık sebebiyle emek verme arzusu, kurum üyeliğini sürdürme eğilimini yükseltecektir (Eryeşil, 2012, s. 84).

Keleş'e (2006) göre işgörenleri işten kovmanın son seçenek olarak görülmesi, işgörenlere hal ve hareketlerine çeki düzen vermesi için ve başarımlarını yükseltmek için olanak tanınması gerektiğini ifade etmiştir. Bu sayede işgörenlerin morali daha çok yükselecek ve kurumuna karşı bağlılığı artacaktır (Soykan, 2012, s. 20).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflamalarından olan duygusal, devam ve normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların işgücü devir hızı yani işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu saptanmıştır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar işyerlerini evleri, çalışma arkadaşlarını ise ailesi gibi gördüklerinden ötürü işten ayrılma niyeti sergilemeyecekleri saptanmıştır. Devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar çalışmaya mecbur olduklarından ötürü işten çıkma eğilimi göstermeyecekleri, çünkü işten çıktıklarında maddi-manevi zorluklarla karşılaşacak olmak, bakmakla yükümlü olduğu insanlar (çocukları, yaşlı ebeveynleri, akrabaları) gibi nedenler çalışanın elini kolunu bağlayacağı saptanmıştır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar ise işten çıkmanın etik olmadığına dair değer yargıları taşıdığından ya da işverenin onu zor günlerinde iş vermesinden ötürü vefa borcu olduğunu düşündüğünden dolayı işten çıkmayı düşünmeyecekleri, belki işverene karşı vefa borcunu ödemediğini düşünen çalışan iyi bir teklif gelmesi halinde işten çıkma konusunu değerlendireceği, zaten bu şekilde düşünen bir çalışanda kurumuna karşı normatif bağlılık duygusunun sona erdiğinin sonucuna ulaşılmıştır.

2.7.3.Devamsızlık

Yapılan literatür taraması sonucuna göre devamsızlığın çalışanların herhangi bir mazeret bildirmeden işlerine gitmemesi olarak tanımlandığı görülmektedir. Yapılan

araştırmalarda işlerini sevmeyen kişilerin işlerine devamsızlık yaptıkları saptanmıştır.

Bakan'a (2011) göre işe gelmeme istekli ve isteksiz diye ikiye ayrılmaktadır. Kişinin işe gelmemesini gerektirecek bir mesele bulunmazken kendi kendine çıkarttığı sebeplerden (hasta olduğu halde işe gelmemesi gibi) işine gelmemesi istekli bir Şekilde yapılan devamsızlıktır (Selçuklu, 2013, s. 36).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre hastalık, kaza, ölüm gibi sebeplerden işine gelememe durumu ise isteksiz bir Şekilde yapılan devamsızlık olduğu, bu çeşit devamsızlık yapanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek çıktıkları saptanmıştır.

Sabuncuoğlu ve Tz'a (1998, s. 198) göre işe gelmeme, gönülsüzlük, vurdumduymazlık, tembellik ve iki kullanma gibi nedenlerden ortaya çıkabileceği gibi, kalp krizi, ülser gibi rahatsızlıklar sebebiyle de meydana gelebilmektedir. Işe gelmemezlik yapan bireylerin hangi hastalıklar sebebiyle devamsızlık yaptıkları incelendiğinde %40'ının stresten dolayı olduğu saptanmıştır. Işe gelmemenin olmaması veya en düşük seviyede olması için buna sebep olan hastalıkların kurumsal kaynaklarına gidilerek bunların düzeltilmesi Şarttır (znl, 2013, s. 81).

Bacak ve Yiğit'e (2010, s. 42) göre ise işe gelmemeyi düşürmek adına yeni işe alınanlara bir n eğitim verilmelidir. n eğitim verilen işgörenlerin kurumlarına bağlılıklarının yüksek olduğu, bu sebeple işe gelmeme oranlarını düşürdüğü gerçekleştirilen çalışmalarla saptanmıştır. nkn bu n eğitimle işgörenlere görevlerini doğru bir Şekilde ifa edebilmeleri için kolaylıklar anlatılmakta, kurumda devamlı bedensel ve fikr kabiliyetler geliştirilmektedir. Böylelikle işgörenler gerekli miktarda kalifiye olacaklar, alışma Şartlarına alışacaklar, acemilik aşamasını geçmiş olacaklar. Bu sebeplerden ötürü de kendilerine olan güvenleri yükselecek ve görevleriyle alakalı çok fazla problem yaşamayacaklardır (znl, 2013, s. 81).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre devamsızlığın çalışanların herhangi bir gerekçe göstermeden işyerlerine gelmemeleri olarak tanımlandığı görülmektedir. Devamsızlığın birçok sebepten meydana gelebileceğine, fakat en büyük sebebinin

stres olduğu saptanmıştır. Devamsızlığı azaltmak için işe yeni başlayanlara n eğitimler verilmesi gerektiği, nkn bu n eğitimlerle çalışanlara işlerini daha rahat yürütebilmeleri için kolaylıklar gösterdiği, daha sonra çalışanların görevleriyle alakalı acemilik dönemini atlatıp kalifiye elaman olacakları bu durumda stres seviyesinin düşmesine dolayısıyla devamsızlığında düşmesine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.7.4.İşe Geç Kalma

Yapılan literatür taraması sonucuna göre işe geç kalmanın işgörenlerin normal mesai saatinin başladığı saatten daha geç bir saatte işe gelmeleri olarak tanımlandığı görülmektedir.

Keleş'e (2006, s. 97) göre kurumsal bağlılığı fazla olan işgörenlerin işe geç kalma oranının az, kurumsal bağlılığı az olan işgörenlerin ise işe geç kalma oranının fazla çıkması düşünülmektedir. İşe geç kalma hususunda kurumsal sebepler fazla olmayacağından, bu gibi sebeple işe geç kalma da az ortaya çıkacaktır. Bireysel sebeplerle ise işe geç kalma halinde ise, kuruma bağlı işgörenlerin görevlerine negatif olarak tesir edecek şartları kontrol etmeye abalayacakları söylenebilir. Bu sebeple, işe geç kalma oranının az olmasının kuruma bağlılığın bir kanıtı olduğu söylenebilir (Doğrul, 2013, s. 34).

Angle ve Perry'den (1981, s. 87) aktaran Kaya'ya (2013, s. 87) göre kurumsal bağlılık ile işe geç gelme arasında ters orantılı bir ilişki bulunduğunu saptanmışlardır. Ancak, işe geç gelmenin, yalnızca kurumun azası olmayı isteyen pasif bir bağlılıkla değil, kurumun hedeflerine varması için emek veren ve şevk ile çalışan aktif bir kurumsal bağlılık ile bağlantısı olduğunu tespit etmişlerdir (Davran, 2014, s. 111).

Yapılan literatür taraması sonucuna göre örgütsel bağlılık ve işe geç kalma arasında ters orantılı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. İşe geç kalma oranlarının fazla olduğu örgütlerde yöneticiler bunu engelleyecek önlemler alması gerektiği, elbette bunu yaparken de personeli çalıştığı işyerine kstrmemesi gerektiği, yoksa çalışanların

örgütlerine olan bağlılıkları azalacağı bu durumun da direkt olarak örgütün verimlilik seviyesini düşüreceği sonucuna ulaşılmaktadır.

2.7.5.Performans

Akal'a (1992, s. 1) göre performans; bir kişinin veya bir kurumun muvaffakiyet seviyesidir. Başka bir deyişle, bir görevi gerçekleştiren kişinin, bir ekibin veya bir girişimin, o görevle ulaşılmak istenen hedefe dair nereye varabildiğinin ve neyi elde edebildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Demirtaş, 2014, 101).

Uygur'a (2007, s. 73) göre kurumsal bağlılığı fazla olan işgörenler, kurumun rekabetçi şartlar altında muvaffakiyetli etkinlik sergilemelerine katkı sağlarlar. Performansın oluşması, işgörenlerin taşıdıkları farklı niteliklere bağlıdır. Kurumsal bağlılığı fazla olan işgörenler, daha kontrol ve disipline gereksinim duyarlar, bu bireylerin başarımı, kurumsal bağlılığı az olanlara nazaran daha fazladır. Kurumsal bağlılığı fazla olan çalışanların, firma içi mevkilerle alakalı alternatifleri, görev yaptıkları firmaya en çok yararı getirecek bir vasıta olarak ele alırlar. Kurumsal bağlılığı fazla olan çalışanların, eylemlerinin güvenilirliği ve içtenliği, çoğunlukla kriz olduğunda meydana gelir (Deniz, 2014, s. 50).

Mathieu ve Zajac'a (1990, s. 172) göre bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin güçsüz olduğunu açıkladıktan sonra, sebebinin de ekonomik koşullar ve umulanlarla ailevi zorunluluklar olduğunu söylemişlerdir. Fazla maaş, sosyal olanaklar, hediyeler ve prim gibi çalışanların kurumlarından maddi beklentiler içinde olması kurumsal bağlılığa negatif olarak tesir ederken, beklentilerin az olması ise kurumsal bağlılığa pozitif olarak tesir etmektedir (Varlı, 2014, s. 36).

Uslu'ya (2012, s. 46) göre bazı araştırmacılar kurumsal bağlılık ile başarımlar arasında kuvvetli ilişkiler bulunduğunu saptamışlardır. Bunlardan bazıları şunlardır (Odabaş, 2014, s. 28):

- Chen ve diğerlerine göre (2006) kurumsal bağlılık ve başarımlar arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğunu saptamıştır.

- Meyer ve diğeri (2002) gerçekleştirdikleri meta analiz neticesinde iş başarımının, hissi ve normatif bağlılık ile olumlu, devam bağlılığı ile olumsuz ilişkisi olduğunu saptamışlardır.
- Suliman ve Iles'in (2000) gerçekleştirmiş oldukları araştırma neticelerine göre kurumsal bağlılık ve kurumsal bağlılığın bileşenleri ile başarım arasında olumlu bir ilişki vardır. Fakat ilişkinin kuvveti bağlılık bileşenine göre farklılaşabilmektedir. Sırayla, hissi, devam ve zorunlu bağlılığın başarım ile daha güçlü bir bağlantısı bulunmaktadır.

Meyer ve Allen (1997, s. 25) gerçekleştirmiş oldukları bazı araştırmalarında kurumsal bağlılık ile başarım arasında olumlu bir ilişkisinin saptanamamasını şu nedenlere dayandırmışlardır (Varlı, 2014, s. 36):

- Başarım ölçümünün kurumlarda ne derece önemsendiği,
- Kullanılan başarım ölçütlerinin kurumsal bağlılığı ölçümlenen çalışan vasıtasıyla ne kadar ehemmiyetli görüldüğü,
- Çalışanların motivasyonlarının kanıtı olan ölçütlerin temel alınmaması

Yapılan literatür taraması sonucuna göre performansın bir kişinin veya bir örgütün başarısı seviyesi olduğu saptanmıştır. Kişilerin performanslarının ise taşıdıkları özelliklere ve örgütlerine olan bağlılıkları ile ilişkili olduğu, yani örgütsel bağlılık ve performansın birbiriyle paralel olduğu, örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların performansları da düşük olacağı, çalışanların performanslarının yüksek olması için örgütler çalışanlarına terfi, kıdem, maaş zammı gibi olanaklar sunması gerektiği, bu sayede çalışanların performansları artacağı ve performansı fazla olan çalışanın kontrol ve denetlemeye fazla ihtiyaç duymayacağı, bu sayede de kurumda güvenin meydana geleceği sonucuna ulaşılmıştır.

2.8.Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Yapılmış Çalışmalar

Lütfiye Türkkan yaptığı tez çalışmasında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın açıklamalarını kavramsal bir şekilde açıklamış ve bunu kanıtlayabilmek için özel bir hastahane çalışan işgörenlere anket yapmıştır. Ortaya çıkan çalışmanın neticesinde

işgörenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılık seviyelerinin orta derecede olduğu saptanmıştır. Örgüt kültürüne bakıldığında ise hediye-özendirme kültürünün ötekilerinden daha etkili olduğu saptanmıştır (Türkkan, 2015: iii).

Ahmet Oran yaptığı tez çalışmasında toplamda 580 kişiye anket uygulamış bunlardan 190 tanesinin noksan ve hatalı çıkmasından ötürü bu kişileri çalışmasına dahil etmemiştir. Çalışmasını korelasyon, anova ve t-testi analizlerine göre incelemiştir. Sonuç olarak yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürünü kabullenme seviyesi ile örgütsel bağlılık ve iş tatmin seviyeleri ile aralarında ciddi bir bağlantının bulunduğu saptanmıştır (Oran, 2016: ii).

Zeynep Keskin yaptığı tez çalışmasında “örgüt kültürü” ve “örgüte bağlılık” arasındaki bağlantıyı bir özel üniversitede araştırarak, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın eğitim verilen yerlerde çok ehemmiyetli olduğunu anlatmaya çalışmıştır. Bunun için önce genel olarak örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile ilgili literatür yazmıştır. Daha sonra da özel bir üniversitede öğretmenlere yönelik anket çalışması ile bunu desteklemiştir (Keskin, 2015: xi).

Uğur Uysalın yaptığı tez çalışmasındaki gayesi; örgüt kültürünü meydana getiren öğeler ve bunların örgütsel bağlılık ile olan bağlantılarını incelemek ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Malatya Polis Meslek Yüksekokulu Emniyet Hizmetleri Sınıfı çalışanlarına yönelik anket çalışması gerçekleştirmiştir. Bunun sonucu olarak ta kuvvetli örgüt kültürü taşıyan işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olduğunu saptamıştır. Bunu başarabilmek içinde firmaların yönetim departmanlarına önem vermesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır (Uysal, U, 2014: iii).

Ayşe Karanlık yaptığı tez çalışmasında örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini saptamak amacıyla Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 260 hemşireye anket çalışması yapmıştır. Örgüt kültürü ölçeği olarak Hofstede'nin (1984) kültür boyutları modelini, örgütsel bağlılık ölçeği olarak ise Allen Meyer'in (1991) örgütsel bağlılık modelini kullanmıştır. Hemşirelerin örgüt kültürü sonuçlarından güç aralığı fazla, karmaşıklıktan uzak durma seviyesi fazla, ortaklaşa

davranışçı ve dışil boyuta eğilimlerinin fazla olduğunu saptamıştır. Örgütsel bağlılık sonuçlarında ise “devamlılık” ve “normatif” bağlılığa önem verdiklerini saptamıştır. Bunların fazla güç aralığı ve karmaşıklıktan uzak durma seviyesi ile ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur (Karanlık, 2014: iii).

Yukarıda örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen bazı çalışmalardan bahsedilmiştir. Bütün bu çalışmalar incelendiğinde kurum kültürü ile kurumsal bağlılığın kuvvetli bağlantısı olduğu saptanmıştır. Çalışmanın son bölümünde de örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etki ettiğine dair yapılan anket çalışması ve bulgulardan bahsedilmiştir.



3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE UYGULAMASI

3.1.Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezi

Araştırmanın amacı, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu sebeple üç farklı hastanede anket çalışması yapılmıştır. Şekil 6’da araştırmanın modeline değinilmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen hipotezler şunlardır:

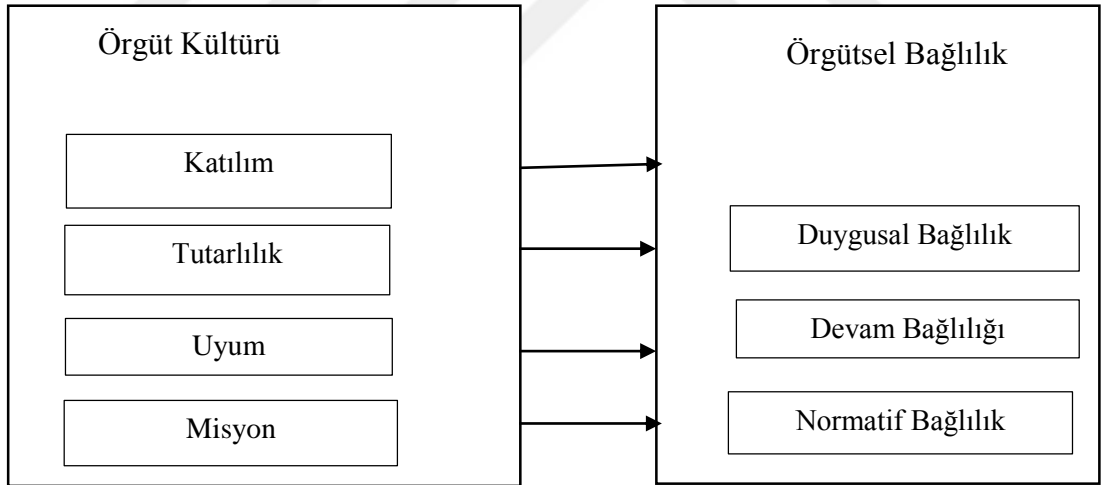
H1: Örgüt kültürü örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

H1a: Tutarlılık faktörü örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

H1b: Katılım faktörü örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

H1c: Uyum faktörü örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

H1d: Misyon faktörü örgütsel bağlılığı etkilemektedir.



Şekil 6. Araştırma Modeli

3.2.Araştırmanın Örnekleme

Araştırmadaki verilere kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırmanın anket formu Kocaeli’ndeki ikisi devlet biri olmak üzere 3 hastanede görev yapan 350 doktor, hemşire, sağlık personeli ve idari personele verilmiş, 334 anket formuna geri dönüş alınarak toplanmıştır.

3.3.Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Veri Analizleri

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 19.0 for Windows istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlere başlanmadan önce ölçeklerde yer alan ters anlamlı ifadelerle ait puanlar SPSS programında ters kodlanmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinde 4, 12, 18, 24, 30 ve 34. yargılar, örgütsel bağlılık ölçeğinde ise 4, 5, 6, 8, 9, 12, 18, 19, 24. yargılar ters kodlu ifadelerdir. Araştırmada yararlanılan ölçeklere ayrı ayrı faktör analizi uygulanarak alt boyutlar belirlenmiştir. Ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlikleri Cronbach Alfa değerleri ile incelenmiştir. Likert ölçeklerinde yargıların ortalama ve standart sapma değerlerine bakılarak verilen cevaplar hakkında bazı özet, yorum ve düşüncelere ulaşılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Boyutlar arasındaki etki ve ilişkileri irdelemek amacı ile çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Örgüt kültürü ölçeği Denison (1995, 2000) tarafından geliştirilmiş Yahyagil (2004) vasıtasıyla Türkçe'ye uyarlanmış geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu ölçek Yahyagil'den temin edilerek kullanılmıştır. Bu ölçekteki soru sayısı 36'dır. Bunlar 9'u katılım, 9'u tutarlılık, 9'u uyum ve 9'u misyon olmak üzere ölçeğin 4 alt boyutudur. Örgütsel bağlılık ölçeği ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş Türkçe'ye uyarlanması ve geçerlilik ve güvenilirlik testleri Yıldırım (2002) tarafından yapılmıştır. Bu ölçek Şahin'in (2017) doktora tezinden alınmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği soru sayısı 24'dür. Bunlardan 8'i duygusal bağlılık, 8'i devam bağlılığı ve 8'i normatif bağlılıktan oluşmaktadır.

3.4.Demografik Verilerin Analizleri

Tablo 3'de araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri şu şekildedir; %47,90'ı 18-30 yaş arasında, %10,78'i 41-50 yaş arasında geriye kalan %4,79'u 51 yaş üzerindedir. %63,77'si kadın, %36,23'ü erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, %14,07'si lise, %73,35'i ön lisans/lisans, %12,57'si lisansüstü mezundur. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde ise, %54,79'u 0-5 aralığında, %27,25'i 6-10 yıl aralığında, %12,28'i

11-15 yıl aralığında, %5,69'u 16 yıl ve daha fazla çalışanlardır. Katılımcıların pozisyonları incelendiğinde, %6,29'u doktor, %30,24'ü hemşire, %8,98'i idari personel ve %54,49'uda sağlık personeli konumundadır.

Tablo 3. Demografik Verilerin Analizleri

| Değişkenler | F | % | Değişkenler | F | % |
|------------------------|-----|-------|--------------------------------------|-----|-------|
| Yaş | | | Toplam Çalışma Süreniz | | |
| 18-30 yaş arası | 160 | 47,90 | 0-5 yıl arası | 112 | 33,53 |
| 31-40 yaş arası | 122 | 36,53 | 6-10 yıl arası | 108 | 32,34 |
| 41-50 yaş arası | 36 | 10,78 | 11-15 yıl arası | 55 | 16,47 |
| 51 ve daha fazla | 16 | 4,79 | 16 yıl ve daha fazla | 59 | 17,66 |
| Toplam | 334 | 100,0 | Toplam | 334 | 100,0 |
| Cinsiyet | | | İşletmedeki Çalışma Süreniz | | |
| Kadın | 213 | 63,77 | 0-5 yıl arası | 183 | 54,79 |
| Erkek | 121 | 36,23 | 6-10 yıl arası | 91 | 27,25 |
| Toplam | 334 | 100,0 | 11-15 yıl arası | 41 | 12,28 |
| Eğitim Durumu | | | 16 yıl ve daha fazla | 19 | 5,69 |
| Lise | 47 | 14,07 | Toplam | 334 | 100,0 |
| Ön Lisans/Lisans | 245 | 73,35 | Firmada Sahip Olunan Pozisyon | | |
| Lisansüstü | 42 | 12,57 | Doktor | 21 | 6,29 |
| Toplam | 334 | 100,0 | Hemşire | 101 | 30,24 |
| Aylık Net Gelir | | | Sağlık Personeli | 182 | 54,49 |
| 0-1999 TL | 43 | 12,87 | İdari Personel | 30 | 8,98 |
| 2000-3999 TL | 258 | 77,25 | Toplam | 334 | 100,0 |
| 4000 TL ve üzeri | 33 | 9,88 | | | |
| Toplam | 334 | 100,0 | | | |

3.5.Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıdaki anketi cevaplayanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin verdikleri puanların ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 4. Örgüt Kültürü Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

| | Ortalama | Standart Sapma |
|--|-----------------|-----------------------|
| 1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir. | 3,683 | 1,037 |
| 2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir. | 3,605 | 1,079 |
| 3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir. | 3,341 | 1,172 |
| 4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır. | 3,572 | 1,213 |
| 5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır. | 3,605 | 1,107 |
| 6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır. | 3,419 | 1,012 |
| 7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir. | 3,722 | 1,135 |
| 8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir. | 3,524 | 1,039 |
| 9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır. | 3,766 | 1,133 |
| 10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar. | 3,335 | 1,099 |
| 11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır. | 3,650 | 1,292 |
| 12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur. (R) | 3,701 | 1,233 |
| 13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir. | 3,347 | 1,051 |
| 14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır. | 3,554 | 1,279 |
| 15. Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir. | 3,314 | 1,054 |
| 16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir. | 3,452 | 1,015 |
| 17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir. | 3,341 | 1,064 |
| 18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir. (R) | 3,446 | 1,196 |
| 19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır. | 3,482 | 1,141 |
| 20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir. | 3,515 | 1,151 |
| 21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır. | 3,653 | 1,034 |
| 22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir. | 3,766 | 1,034 |
| 23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir. | 3,521 | 1,109 |

Tablo 4'den devam

| | | |
|--|-------|-------|
| 24. Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır. | 3,680 | 1,174 |
| 25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir. | 2,898 | 1,043 |
| 26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimde istenmekte ve ödüllendirilmektedir. | 2,790 | 1,187 |
| 27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır. | 3,710 | 1,035 |
| 28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur. | 3,578 | 1,146 |
| 29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır. | 3,751 | 1,252 |
| 30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur. | 3,551 | 1,288 |
| 31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır. | 3,443 | 0,984 |
| 32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler. | 3,434 | 1,031 |
| 33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir. | 3,380 | 1,113 |
| 34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır. | 3,467 | 1,237 |
| 35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler. | 3,494 | 1,120 |
| 36. Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir. | 3,584 | 1,122 |
| Örneklem (n) : 334 | | |

(1) Kesinlikle Katılmıyorum ... (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 4'deki ortalama değerlerine bakıldığında kişilerin katılmadığı, kararsız olduğu ve katıldığı yargılar vardır. En yüksek ortalama değerlerine sahip yani kişilerin 'Katılıyorum' olarak değerlendirdiği yargılar; "Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir." , "Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır. ", "Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir. ", "Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır. " "İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.", yargılarıdır. En düşük ortalama değerlerine sahip yargılar ise; "Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.", "Yenilikçilik ve

yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.” yargıdır.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

| | Ortalama | Standart Sapma |
|--|----------|----------------|
| 1. İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum. | 3,150 | 1,150 |
| 2. İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım. | 3,284 | 1,240 |
| 3. İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımımiş gibi hissedirim. | 3,207 | 1,267 |
| 4. Başka bir işyerine de bu işyerine bağlı olduğum gibi kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum. | 3,240 | 1,219 |
| 5. İşyerimde, kendimi, “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum. | 3,443 | 1,255 |
| 6. İşyerime duygusal olarak bağlı olduğumu hissetmiyorum. | 3,449 | 1,199 |
| 7. Bu işyerinin, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı vardır. | 3,287 | 1,181 |
| 8. İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum. | 3,338 | 1,204 |
| 9. Başka bir iş bulmadan işimi bırakırsam, olabileceklerden korkmuyorum. | 2,617 | 1,156 |
| 10. İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur. | 2,970 | 1,185 |
| 11. Şimdi işyerimi bırakmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar. | 2,928 | 1,213 |
| 12. Şu anda işyerimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz. | 2,802 | 1,214 |
| 13. Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum. | 3,090 | 1,119 |
| 14. Bu işyerinden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğu kanısındayım. | 2,617 | 1,289 |
| 15. Bu işyerinden ayrılmamın ciddi sonuçlarından birisi mevcut alternatiflerin az olmasıdır. | 2,689 | 1,273 |
| 16. Bu iş yerinde çalışmaya devam etmemin başlıca nedenlerinden biri ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir iş yeri burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir. | 3,129 | 1,109 |
| 17. Günümüzde, insanların, çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum. | 3,701 | 1,071 |
| 18. Bir insanın, çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum. | 2,931 | 1,273 |
| 19. Sürekli işyeri değiştirmek, bana hiç de ahlak dışı görünmüyor. | 2,892 | 1,238 |
| 20. Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır. | 3,021 | 1,231 |

Tablo 5'den devam

| | | |
|---|-------|-------|
| 21. Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile, işyerimden ayrılmamın doğru olduğunu düşünmem. | 2,769 | 1,224 |
| 22. Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir. | 3,219 | 1,197 |
| 23. İnsanların kariyerlerinin büyük bölümünde tek bir işyerinde kaldıkları günlerde her şey daha iyiydi. | 3,105 | 1,090 |
| 24. Bir işyerine aşırı bağlı olmayı istemenin artık akıllıca olduğunu düşünmüyorum. | 2,760 | 1,224 |
| Örneklem (n) : 334 | | |

(1) Kesinlikle Katılmıyorum ... (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 5'de en yüksek ortalama değerlerine sahip yargılar kişilerin fikirlerine daha yakın olan yargılardır. Bunlar; “Günümüzde, insanların, çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.”, “İşyerime duygusal olarak bağlı olduğumu hissetmiyorum.”, “İşyerimde, kendimi, “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.”, “İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum.”, “Bu işyerinin, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı vardır. ”, “İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.” yargılarıdır. En düşük ortalama değerlerine sahip olan yargılar; “Bu işyerinden ayrılmamın ciddi sonuçlarından birisi mevcut alternatiflerin az olmasıdır.”, “Bu işyerinden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğu kanısındayım.”, “Başka bir iş bulmadan işimi bırakırsam, olabileceklerden korkmuyorum.” yargılarıdır.

3.6.Faktör Analizleri

Aşağıdaki faktör analizi sonucu araştırma modelinin alt yapısı olan boyutlar incelenmiştir.

Tablo 6. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

| Faktörler | | Faktör Yüğü | Varyans Açıklama %'si |
|--------------------|---|-------------|-----------------------|
| Tutarlılık Faktörü | 14.Bu işyerinde güçlü bir işletme kültürü vardır. | 0,753 | 39,684 |
| | 11.İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır. | 0,747 | |
| | 13.İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir. | 0,711 | |
| | 15.Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir. | 0,682 | |
| | 17.İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir. | 0,682 | |

Tablo 6'dan devam

| | | | |
|-----------------|---|-------|-------|
| | 18.Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir. | 0,666 | |
| | 16.Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir. | 0,663 | |
| | 10.Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar. | 0,619 | |
| | 12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan(etik) değerler yoktur. | 0,606 | |
| Katılım Faktörü | 5.Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır. | 0,802 | 8,681 |
| | 2.Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir. | 0,774 | |
| | 9.Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken herşey yapılmaktadır. | 0,771 | |
| | 6.Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramaktadır. | 0,779 | |
| | 1.Çalışanların çoğu yaptıkları işle bütünleşmiştir. | 0,719 | |
| | 4.Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır. | 0,711 | |
| | 3.İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir. | 0,661 | |
| | 7.Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir. | 0,626 | |
| | 8.Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir. | 0,604 | |
| Uyum Faktörü | 21.İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır. | 0,811 | 5,573 |
| | 24.Müşteri talepleri(istemleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır. | 0,788 | |
| | 27.Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri(yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır. | 0,752 | |
| | 20.Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir. | 0,695 | |
| | 23.Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya (karşılama) özen göstermektedir. | 0,658 | |
| | 22.Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir. | 0,651 | |
| | 25.Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. | 0,527 | |
| | 19.İş-görme tarzımız oldukça esnek ve gelişime açıktır. | 0,519 | |
| | 26.Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimde istenmekte ve ödüllendirilmektedir. | 0,518 | |

Tablo 6'dan devam

| | | | |
|--|--|---------|-------|
| Misyona Faktörü | 36.Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir. | 0,779 | 4,557 |
| | 33.Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir. | 0,769 | |
| | 28.Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur. | 0,722 | |
| | 31.İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır. | 0,685 | |
| | 29.Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme vizyonumuz vardır. | 0,676 | |
| | 34.Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır. | 0,629 | |
| | 30.İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur. | 0,538 | |
| | 35.Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler. | 0,509 | |
| Toplam Açıklanan Varyans | | 58,496 | |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | 0,934 | |
| Approx. Chi-Square | | 7491,46 | |
| Df | | 630 | |
| Sig. | | 0,000 | |

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Tablo 6'da örgüt kültürü ölçeği dört alt boyutta faktörleşme göstermiştir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Ölçüsü) değeri 0,934 olup, seçilen örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Ki Kare değeri yüksek ve sig. değeri 0,000 olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Ölçeğin faktör yapısına bakıldığında dört yeni değişken Örgüt Kültürü Ölçeğini %58,496 oranında açıklamaktadır. Tutarlılık faktörü boyutu %39,684 ile en yüksek açıklama yüzdesine sahiptir. Katılım faktörü boyutu %8,681, uyum faktörü boyutu %5,573, misyon faktörü boyutu ise oranında %4,557 açıklamaktadır. Faktör analizi sonucu 32. yargı düşük yüke sahip olduğundan yukarıdaki boyutlarda yer almamaktadır.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

| Faktörler | | Faktör Yüğü | Varyans Açıklama %'si |
|-------------------|--|-------------|-----------------------|
| Duygusal Bağlılık | 3. İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarım gibi hissederim. | 0,845 | 31,351 |
| | 1. İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum. | 0,817 | |

Tablo 7'den devam

| | | | |
|--|--|----------|--------|
| | 7. Bu işyerinin, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı vardır. | 0,750 | |
| | 6. İşyerime duygusal olarak bağlı olduğumu hissetmiyorum. | 0,737 | |
| | 5. İşyerimde, kendimi, "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum. | 0,716 | |
| | 8. İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum. | 0,708 | |
| Normatif Bağlılık | 22. Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir. | 0,726 | 15,145 |
| | 20. Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır. | 0,701 | |
| | 23. İnsanların kariyerlerinin büyük bölümünde tek bir işyerinde kaldıkları günlerde her şey daha iyiydi. | 0,674 | |
| | 21. Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile, işyerimden ayrılmamın doğru olduğunu düşünmem. | 0,672 | |
| | 18. Bir insanın, çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum. | 0,666 | |
| | 24. Bir işyerine aşırı bağlı olmayı istemenin artık akıllıca olduğunu düşünmüyorum. | 0,598 | |
| | 19. Sürekli işyeri değiştirmek, bana hiç de ahlak dışı görünmüyor. | 0,582 | |
| Devam Bağlılığı | 13. Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum. | 0,793 | 9,161 |
| | 15. Bu işyerinden ayrılmamın ciddi sonuçlarından birisi mevcut alternatiflerin az olmasıdır. | 0,781 | |
| | 11. Şimdi işyerimi bırakmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar. | 0,773 | |
| | 14. Bu işyerinden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğu kanısındayım. | 0,753 | |
| | 12. Şu anda işyerimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz. | 0,719 | |
| | 10. İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur. | 0,708 | |
| | 9. Başka bir iş bulmadan işimi bırakırsam, olabileceklerden korkmuyorum. | 0,698 | |
| | 16. Bu iş yerinde çalışmaya devam etmemin başlıca nedenlerinden biri ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir iş yeri burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir. | 0,689 | |
| Toplam Açıklanan Varyans | | 55,657 | |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | 0,860 | |
| Approx. Chi-Square | | 3485,663 | |
| Df | | 210 | |
| Sig. | | 0,000 | |

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Tablo 7’de 24 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği üç alt boyutta faktörleşme göstermiştir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Ölçüsü) değeri 0,860 olup, seçilen örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Ki Kare değeri yüksek ve sig. değeri 0,000 olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Ölçeğin faktör yapısına bakıldığında üç yeni değişken Örgütsel sessizliği 55,657 oranında açıklamaktadır. Duygusal bağlılık %31,351, Normatif bağlılık %15,145, Devam bağlılığı %9,161 kadarını açıklayabilmektedir. Kalan kısım ise farklı değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Faktör analizi sonucu 2., 4. ve 17. yargılar düşük yüklerle sahip olduklarından yukarıdaki boyutlarda yer almamaktadırlar.

3.7.Güvenilirlik Analizi

Araştırmada ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek amacı ile güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğinde 36 yargı, örgütsel bağlılık ölçeğinde 24 yargı vardır. Bu yargılar göz önünde bulundurularak ölçekler bazında güvenilirlikler hesaplanmıştır. Ayrıca faktör analizi sonrası boyutlar bazında güvenilirlik analizleri de yapılmıştır. Güvenilirlik Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür.

Bahsedilen alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir (Vural, 2016, s.73):

- 0-0,4 arası güvenilir değil.
- 0,4-0,6 düşük güvenilirlik.
- 0,6-0,8 oldukça güvenilir.
- 0,8-1.0 yüksek güvenilirlik.

Tablo 8. Güvenilirlik Testi Tablosu

| Ölçekler ve Boyutları | Cronbach's Alpha | Madde Sayısı |
|---------------------------------|------------------|--------------|
| Örgütsel Kültür Ölçeği | 0,880 | 36 |
| Tutarlılık Faktörü | 0,866 | 9 |
| Katılım Faktörü | 0,710 | 9 |
| Uyum Faktörü | 0,803 | 9 |
| Misyon Faktörü | 0,805 | 8 |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği | 0,830 | 24 |

Tablo 8'den devam

| | | |
|----------------------|-------|---|
| Duygusal Bağlılık | 0,783 | 6 |
| Devamlılık Bağlılığı | 0,833 | 8 |
| Normatif Bağlılık | 0,709 | 7 |

Tablo 8'de de görüldüğü gibi, test sonucunda elde edilen güvenilirlik değerleri 0,70 etrafında olup araştırmanın oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.8. Korelasyon Analizi

Aşağıdaki ölçek boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon değerleri ile incelenmiştir.

Tablo 9. Korelasyon Analizi

| | Tutarlılık Faktörü | Katılım Faktörü | Uyum Faktörü | Misyon Faktörü | Örgütsel Bağlılık Toplam |
|--------------------------|--------------------|-----------------|--------------|----------------|--------------------------|
| Tutarlılık Faktörü | 1 | | | | |
| Katılım Faktörü | 0,226* | 1 | | | |
| Uyum Faktörü | 0,345* | 0,000 | 1 | | |
| Misyon Faktörü | 0,113* | 0,000 | 0,000 | 1 | |
| Örgütsel Bağlılık Toplam | 0,410** | 0,121** | 0,430** | 0,203** | 1 |

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 9'da örgüt kültürü ölçeği ortalaması ile örgütsel bağlılık ölçeği ortalaması arasındaki korelasyonlara değerleri hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda bazı ölçek puanları arasında istatistiksel açıdan $0 < 0,05$ ve $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Örgüt kültürü ölçeğine ait boyutlar, örgütsel bağlılık değişkeni ile 0,05 önem düzeyinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler kurmuşlardır.

Tutarlılık faktörü ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında pozitif yönlü 0,410** , katılım faktörü ile 0,121** , uyum faktörü ile 0,430** , misyon faktörü ile 0,203** gücünde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

3.9.Çoklu Regresyon Analizi

Araştırmanın H1 hipotezi ve bu hipoteze bağlı alt hipotezler aşağıdaki çoklu regresyon modeli ile test edilmiştir.

H: Örgüt kültürü örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Tablo 10. Çoklu Regresyon Analizi

| Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık | Beta | t değeri | Sig. değeri | Sonuç |
|-------------------------------------|--------|----------|-------------|-------|
| Bağımsız Değişkenler | | | | |
| Sabit | 0,081 | 11,167 | 0,000 | |
| Tutarlılık Faktörü | 0,338* | 4,479 | 0,002 | Kabul |
| Katılım Faktörü | 0,174* | 3,588 | 0,000 | Kabul |
| Uyum Faktörü | 0,491* | 8,721 | 0,000 | Kabul |
| Misyon Faktörü | 0,290* | 4,833 | 0,000 | Kabul |
| F | | | 30,128 | |
| Sig. | | | 0,000 | |
| R | | | 0,553 | |
| R ² | | | 0,306 | |
| Adjusted R ² | | | 0,306 | |
| * Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır | | | | |

Tablo 10'daki veriler çoklu regresyon modeline ait parametrelerin anlamlı olduğunu göstermektedir (F: 30,218, p: 0,000). Bağımlı değişken örgütsel bağlılık olmak üzere örgüt kültürüne ait alt değişkenlerin bu değişkene etkileri aşağıda hipotezlerle birlikte açıklanmıştır. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkenin yaklaşık %30' luk kısmını açıklayabilmektedirler. Diğer kalan kısmın farklı değişkenler tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır.

H1a: Tutarlılık faktörü örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Tutarlılık faktörüne ait denklem katsayısı 0,338 ve buna ait sig. değeri $0,002 < 0,05$ olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Tutarlılık faktöründeki artış örgütsel bağlılığı arttırıcı yönde etkilemektedir. H1a hipotezi kabul edilir.

H1b: Katılım faktörü örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Katılım faktörüne ait denklem katsayısı 0,174 ve buna ait sig. değeri $0,000 < 0,05$

olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Katılım faktöründeki artış örgütsel bağlılığı arttırıcı yönde etkilemektedir. H1b hipotezi kabul edilir.

H1c: Uyum faktörü örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Uyum faktörüne ait denklem katsayısı 0,491 ve buna ait sig. değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Uyum faktöründeki artış örgütsel bağlılığı arttırıcı yönde etkilemektedir. H1c hipotezi kabul edilir.

H1d: Misyon faktörü örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Misyon faktörüne ait denklem katsayısı 0,290 ve buna ait sig. değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Misyon faktöründeki artış örgütsel bağlılığı arttırıcı yönde etkilemektedir. H1d hipotezi kabul edilir. Bu yönde H1 hipotezi kabul edilerek örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılır.

SONUÇ

Örgütler faaliyet gösterdikleri sektörlerde yaşamsal varlıklarını devam ettirmek hatta daha saygın bir konuma gelebilmek ve başarı odaklı bir çalışma stratejisi oluşturabilmek için değişen çevre şartlarına adapte olabilmeleri gerektiğinin farkına varmışlardır. Bunun önceliğinin de etkin bir insan kaynakları departmanı oluşturmaktan geçtiğinin bilincine varmışlardır. Etkin insan kaynakları politikaları uygulayan örgütler işe alımlarda daha dikkatli ve özenerek personel seçecek yani örgüte en çok katkı sağlayacak, yer aldığı pazarda sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesini sağlayacak kişileri tercih edeceklerdir. Ayrıca etkin insan kaynakları politikası uygulayan örgütler çalışanlarının memnuniyetine de önem vermekte, çalışanlara otokratik bir yönetim tarzı yerine daha demokratik katılımcı bir yönetim tarzı uygulamakta bütün bunlar sayesinde de çalışanlar kendilerine işyerlerinin değer verdiğini düşünmekte, alınan kararlara şüphe ile yaklaşmamakta ve görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmektedirler. Örgütlerin etkin insan kaynakları politikaları uygulamaları hususunda da karşımıza örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları çıkmaktadır.

Örgüt kültürü kavramı ilk kez örgütü kuran kişi ya da kişiler tarafından oluşturulan fakat zaman içerisinde örgütteki çalışanlar tarafından değiştirilebilen, örgüte yeni katılanlara da aşılana bir kavramdır. Güçlü örgüt kültürünün olduğu örgütlerde çalışanlar aynı dili konuştuğu için bu tarz örgütler örgüt içi problemlerle rahatlıkla başa çıkabilecek yani çalışanlar arasında bir çatışma meydana geldiğinde bile bu durum üstlere şikayet edilmeden çalışanlar arasında konuşularak halledilecektir. Çalışanlar arasında bu derece güçlü bir uyum bulunmasından ötürü çalışanlar görev yaptıkları alanlardaki yeniliklere de rahatça adapta olabilecek yani örgüt dışı problemlerle de rahatlıkla mücadele edebileceklerdir.

Örgütsel bağlılık kavramı ise geçmişten günümüze kadar farklı yazarlar tarafından ele alınmış bir konudur. Fakat her yazar örgütsel bağlılığı farklı açılardan ele almış ve bu sebeple de bir anlam karmaşası ortaya çıkmıştır. Çünkü her yazarın uzman olduğu meslek dalı farklıdır. En kabul görmüş tanımlamayla örgütsel bağlılık bireyin

kişisel amaç ve değerleriyle örgütün amaç ve değerlerini aynı ekseninde görmesi ve örgütteki görevini bu doğrultuda yürütmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sebeple örgütler çalışanlarını kaybetmemek için etkin bir örgütsel bağlılık oluşturmalarıdır. Elbette örgütsel bağlılık kendi kendine oluşan birşey değildir. Örgütler çalışanlarının ruh halini anlamalı, çalışanları yanlış yaptıklarında bile ceza almak yerine bu durumun yaşanmaması için onları nazik bir şekilde uyarmalıdır. Çalışanlara yaptıkları işlerde belli bir seviyede özerklik tanımalı örgütte alınan kararlara her çalışanı dahil etmeli ve çalışanlara kıdem, başarı gibi faktörlerden dolayı örgütsel ödüller vermelidirler. Örgütsel bağlılığı fazla olan birey örgütünün başarılı olması için ekstra emek verecek ve örgüt üyeliğini her daim devam ettirmek isteyecektir.

Bütün bu düşünceler çerçevesinde günümüz şartlarında hemen hemen bütün örgütlerdeki örgüt kültürü seviyesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir ve bu sebeple de örgütler bünyelerine örgüt kültürü olgusunu iyi oturtmuş olmaları gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bunun için 3 farklı hastahane de 334 kişiye yapılan anket çalışması da örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini saptamıştır. Örgüt kültürü ölçeği olarak Denison Modelinin 60 soruluk soru formunu 36'ya indirgeyip Türkçe'ye çeviren Prof. Dr. Mehmet Yahyagil'in 36 soruluk soru formu kendisinden alınan izinle kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği olarak örgütsel bağlılık yaklaşımlarından olan Allen Meyer'in 24 soruluk formunu Türkçe'ye çeviren Taylan Şahin'in soru formu kendisinden alınan izinle kullanılmıştır. Anketler yapıldıktan sonra SPSS programından demografik verilerin analizleri, tanımlayıcı istatistikler, faktör analizleri, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizleri sonucu örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı olumlu açıdan etkilediği saptanmıştır. Çıkarılan neticede de örgütlerin örgüt kültürünü düzgün bir şekilde dizayn edip, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak için emek vermeleri gerektiği söylenebilir. Araştırmanın da gelecek bu alanda yapılacak araştırmalara rehber olması beklenmektedir.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Size sunulan anket formu İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programında Doç.Dr. Tuğba Karabulut danışmanlığında hazırladığım “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” isimli tez çalışmasının araştırma bölümünü meydana getirmektedir. Araştırma sonucunda sağlanan veriler tamamıyla bilimsel amaca hizmet edecek ve değerlendirmeye alınacaktır. Çalışmanın belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, doğru ve geçerli sonuçlar verebilmesi adına hiçbir soru atlanmamalı, düşüncenizi en iyi şekilde yansıtan seçenekler tercih edilmelidir. Tez çalışmamıza sağlayacağınız katkılardan ve zaman ayırmanızdan ötürü çok teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Berker Kolancıoğlu

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı
Öğrencisi

E-Posta: berkerkolancioglu@outlook.com.tr **Telefon:** (0545) 8689673

Cevaplayıcının Kişisel Bilgileri

Aşağıda yer alan kişisel bilgilerinize yönelik soruları size uygun olan seçeneğe (X) işareti koymak suretiyle cevaplandırınız.

1. **Yaşınız:** () 18-30 yaş arası () 31-40 yaş arası () 41-50 yaş arası
() 51 ve daha fazla
2. **Medeni Durumunuz:** () Evli () Bekar
3. **Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
4. **Eğitim Durumunuz:** () Lise () Ön Lisans/Lisans ()
Lisansüstü
5. **Toplam Çalışma Süreniz:** () 0-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası
() 16 yıl ve daha fazla
6. **Çalıştığınız İşletmedeki Çalışma Süreniz:** () 0-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-
15 yıl arası () 16 yıl ve daha fazla
7. **Faaliyetlerin sürdürüldüğü firmada sahip olunan pozisyon:** () Doktor ()
Hemşire () Sağlık Personeli () İdari Personel
8. **Çalışılan iş sonucunda elde edilen aylık net gelir:** () 0-1999 TL () 2000-3999 TL ()
() 4000 TL ve üzeri

1.Örgüt Kültürü Ölçeği

Aşağıdaki soruları çalıştığımız işletmeyi düşünerek cevaplandırınız. Aşağıdaki 5’li ölçekte görüşünüze en yakın seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.

| ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YÖNELİK İFADELER | Hiç Katılmıyorum (1) | Katılmıyorum (2) | Kararsızım (3) | Katılıyorum (4) | Çok Katılıyorum (5) |
|--|----------------------|------------------|----------------|-----------------|---------------------|
| 1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir. | | | | | |
| 2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir. | | | | | |
| 3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir. | | | | | |
| 4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır. (R) | | | | | |
| 5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır. | | | | | |
| 6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır. | | | | | |
| 7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir. | | | | | |
| 8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir. | | | | | |
| 9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır. | | | | | |
| 10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar. | | | | | |
| 11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır. | | | | | |
| 12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur. (R) | | | | | |
| 13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir. | | | | | |
| 14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır. | | | | | |
| 15. Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir. | | | | | |
| 16.Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir. | | | | | |
| 17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir. | | | | | |
| 18.Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir. (R) | | | | | |
| 19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır. | | | | | |
| 20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir. | | | | | |
| 21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir. | | | | | |
| 23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir. | | | | | |
| 24. Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır. (R) | | | | | |
| 25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir. | | | | | |
| 26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimde istenmekte ve ödüllendirilmektedir. | | | | | |
| 27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır. | | | | | |
| 28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur. | | | | | |
| 29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır. | | | | | |
| 30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur. (R) | | | | | |
| 31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır. | | | | | |
| 32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler. | | | | | |
| 33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir. | | | | | |
| 34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır. (R) | | | | | |
| 35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler. | | | | | |
| 36. Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir. | | | | | |

2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Anket formunun ikinci bölümünde ise çalıştığınız işletmeye bağlılık düzeyiniz araştırılacaktır. İşletmeye bağlılık düzeyinizi aşağıdaki 5’li ölçekte görüşünüze en yakın seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.

| ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA YÖNELİK İFADELER | Kesinlikle Katılmıyorum (1) | Katılmıyorum (2) | Kararsızım (3) | Katılıyorum (4) | Kesinlikle Katılıyorum (5) |
|--|-----------------------------|------------------|----------------|-----------------|----------------------------|
| 1. İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum. | | | | | |
| 2. İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım. | | | | | |
| 3. İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımımiş gibi hissedirim. | | | | | |
| 4. Başka bir işyerine de bu işyerine bağlı olduğum gibi kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum. (R) | | | | | |
| 5. İşyerimde, kendimi, “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum. (R) | | | | | |
| 6. İşyerime duygusal olarak bağlı olduğumu hissetmiyorum. (R) | | | | | |
| 7. Bu işyerinin, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı vardır. | | | | | |
| 8. İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum. (R) | | | | | |
| 9. Başka bir iş bulmadan işimi bırakırsam, olabileceklerden korkmuyorum. (R) | | | | | |
| 10. İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur. | | | | | |
| 11. Şimdi işyerimi bırakmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar. | | | | | |
| 12. Şu anda işyerimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz. (R) | | | | | |
| 13. Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum. | | | | | |
| 14. Bu işyerinden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğu kanısındayım. | | | | | |
| 15. Bu işyerinden ayrılmamın ciddi sonuçlarından birisi mevcut alternatiflerin az olmasıdır. | | | | | |
| 16. Bu iş yerinde çalışmaya devam etmemin başlıca nedenlerinden biri ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir iş yeri burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir. | | | | | |
| 17. Günümüzde, insanların, çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 18. Bir insanın, çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum. (R) | | | | | |
| 19. Sürekli işyeri değiştirmek, bana hiç de ahlak dışı görünmüyor. (R) | | | | | |
| 20. Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır. | | | | | |
| 21. Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile, işyerimden ayrılmamın doğru olduğunu düşünmem. | | | | | |
| 22. Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir. | | | | | |
| 23. İnsanların kariyerlerinin büyük bölümünde tek bir işyerinde kaldıkları günlerde her şey daha iyiydi. | | | | | |
| 24. Bir işyerine aşırı bağlı olmayı istemenin artık akıllıca olduğunu düşünmüyorum. (R) | | | | | |

Anketimiz tamamlanmıştır. Çalışmamıza sağlamış olduğunuz değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

- Agun, H. (2011). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı.
- Akdoğan, H. (2014). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: karşılaştırmalı bir analiz*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Çalışma İlişkileri Bilim Dalı.
- Akgün, Y. (2015). *Örgütlerde algılanan personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ile ilişkisi: bir kamu kurumunda araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.
- Akkaşoğlu, N. (2015). *Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ve okul yönetimine katılma düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Türkçe İşletme Anabilim Dalı.
- Akpınar, Ö. (2015). *Liderin iletişim becerilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki etkisiyle ilgili yönetici ve çalışanların algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde inovasyon ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ve bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı.

Aksoy, M. (2014). *Sağlık çalışanlarında iş yükünün örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi Diyarbakır hastanelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.

Aksoytürk, G. (2008). *Örgüt kültürünün örgütsel öğrenme üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı.

Akyol, Ş. (2009). *Örgüt kültüründe güç mesafesi ve liderlik ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı.

Albayrak, E. (2007). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Alici, İ. (2011). *Duygusal zekanın örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Al-Modares, M. (2011). *Örgüt kültürünün yapısal boyutları ve davranış bozukluğu belirtileri: insan ilişkileri ikliminin rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans bitirme tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı.
- Andur, A. (2014). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Manisa ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- Arı, A. (2015). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu akademisyenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı.
- Atakan, M. (2014). *Beden eğitimi ve spor bilimleri fakülte ve yüksekokullarındaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı.
- Atmalar, O. (2015). *Meslek liselerinde ve mesleki eğitim merkezlerinde görev yapan kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı Batman il örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi.
- Ayça, B. (2016). *Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı.

- Aydın, H. (2012). *Örgütsel iletişim açısından örgüt kültürü ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Aydoğan, S. (2010). *Resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı.
- Aydoğan, Z. (2004). Örgüt kültürü ve iklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 1-17.
- Aydoğdu, A. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü yeterlilikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı.
- Aygül, Z. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan yenilikçiliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Azaklı, Ö. (2011). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı.
- Azmaç, M. (2006). *Alt-kültürler açısından örgüt kültürü (polis alt-kültürleri üzerine bir uygulama)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Babadağ, M. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi: Uşak belediyesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Bakırcı, B. (2016). *Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının işgören performansı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Barutcu, K. (2015). *Kamu personelinde algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.
- Battal, A. (2007). *Örgütsel değerlerin örgüt kültürü öğelerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Bayrakdar, M. (2014). *Çalışanların liderlik özellikleri ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Aksaray ilindeki özel eğitim merkezlerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programı.
- Bayraktaroğlu, G. (2012). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: sağlık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı.
- Baysal, İ. (2012). *Presenteeism (işte varolmama sorunu) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: adnan menderes üniversitesi akademik personeli üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Bingöl, A. (2012). *Toplam üretken bakım (tpm) yönetim sisteminin örgüt kültürü üzerindeki etkileri ve bir üretim işletmesinde uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.

- Bozoğlu, G. (2011). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından eğitim sektöründe Yalova ilinde karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü alışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve alışma İlişkileri Bilim Dalı.
- Buyruk, Z. (2007). *alışanların örgüt kültürü algılamalarında bölgesel farklılıklar üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı.
- Camcı, V. (2013). *alışanların örgüte bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Cengiz, S. (2008). *Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının işgören performansı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ceyhan, Y. (2014). *Anadolu sağlık meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi: Ankara ili Keçiören ilçesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı.
- Coşkun, E. (2012). *Okul yöneticilerinin etkililiği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (İstanbul-Bağcılar örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı.
- elik, F. (2015). *Örgütsel güvenin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi: resmi-özel öğretim kurumlarında bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Çelik, H. (2012). *Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane Ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı -bir uygulama-*. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çelik, Ö. (2013). *Çalışanların örgüt kültürünü algulamalarına yönelik mobil iletişim sektöründe bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Çelik, T. (2013). *Bankalarda örgüt kültürünün metaforlarda analizi: Türkiye Halk Bankası örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Eğitimi Anabilim Dalı Bankacılık Eğitim Bilim Dalı.
- Çetin, A. (2015). *İş hayatında yıldırma'nın (mobbing) çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi: bir kamu kurumuna yönelik araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir örnek olay*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Çetinkaya, B. (2016). *Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: Kayseri örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çevik, M. (2014). *Eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticiler ile sınavsız atanan yöneticilerin örgütsel bağlılığı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Harran

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı.

Çınar, E. (2011). *Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı.

Çimen, M. (2009). *Polis meslek yüksek okullarında örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolü ve önemi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı.

Çoban, Ü. (2011). *İş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin analizi ve hemşireler üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı.

Davran, D. (2014). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: Van ili ilk ve ortaokulları öğretmenleri üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.

Değerli, A. (2010). *Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki ve eğitim kurumlarında bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

Demirtaş, M. (2014). *Banka müdürlerinin etik davranışlarının çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılığına etkileri: İzmir ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi,

Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı.

Denison, D. R. (2000). (01.02.2017). Understanding The Model. http://www.denisonculture.com/culture/culture_under.html

Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Towards a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

Deniz, V. (2014). *İş tatmininin örgütsel bağlılıktaki rolü: hazır giyim sektörüne yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Doğan, E. (2015). *Örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkileri: belediyeçilik sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı.

Doğan, M. (2012). *Örgüt kültürü ve mobbing (işyerinde psikolojik taciz) uygulamalarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı.

Doğrul, M. (2013). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: afyon meslek yüksek okulu'nda çalışanlar üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Dosaliyeva, D. (2009). *İşkolikliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

- Dönmez, B. (2009). *Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Duran, A. (2014). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları arasındaki ilişki (Yozgat ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı.
- Durmaz, H. (2007). *Likert'in sistem 4 yaklaşımına göre özel dershanelerdeki yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ile karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı.
- Eminoğlu, G. (2011). *Örgütsel kültür ve yenilikçiliğin performansa etkilerini incelemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı.
- Erdem, O. (2009). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürüyle ilişkisi ve Türk Telokomünikasyon a.ş. üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı.
- Erdoğan, D. (2009). *Resmi ilköğretim okullarındaki sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesine yönelik bir araştırma (Bağcılar örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı.
- Erdurmazlı, E. (2014). *Bilgi (enformasyon) teknolojileri ile örgüt kültürü etkileşimi: bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı.

- Erdurmazlı, E. (2016). Bilgi teknolojilerinin örgüt kültürü üzerine etkileri: büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 331-376.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Ergün, E. (2003). Kültürel boyutlar olarak işletmelerde içsel bütünleşme ve dışsal odaklanma düzeylerinin performansa etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 55-70.
- Erkmen, T. ve Bozkurt, S. (2011). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 16(2), 197-228.
- Erkunt, G. (2015). *Dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2009). “Örgüt kültürü” ve “iletişim doyumu” ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Bir uygulama örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(4), 50-61.
- Erol, F. (2005). *Değişim dönemlerinde çalışanların tutum ve davranışlarının geliştirilmesi ve bunun örgüt kültürüne yansımaya yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Erol, Z. (2004). *Kamu ve özel hastanelerin örgüt kültürlerinin karşılaştırılması (Sakarya örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı.
- Ersoy, S. (2007). *Kariyer geliştirme programlarının örgütsel bağlılığa etkisi: tekstil sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

Eryeşil, K. (2012). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

Fındıklı, M. ve Pınar, İ. (2014). Örgüt kültürü algısı ve örgütsel çift yönlülük ilişkisi: örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 155-171.

Gezici, H. (2012). *Belediyelerde örgüt kültürü araştırması: Selçuklu belediyesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Gökaslan, M. (2010). *Birleşme sonrasındaki örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Gönen, E. (2010). *Örgüt kültürü ve İng Bank örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Gören, T. (2012). *İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri (Aydın ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Görgüluer, A. (2013). *Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

Güçlü, H. (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

- Güllü, S. (2014). *Spor eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin örgütsel bağlılığına iletişim etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı.
- Gülser, A. (2011). *Hastanelerde örgüt kültürünün hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Hemşirelikte Yönetim Programı.
- Gültekin, A. (2013). *Örgüt kültürünün yapısı ve insani ilişkiler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi Kocaeli üniversitesi idari personel örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Gün, G. (2015). *Örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına etkisi: bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Güner, A. (2015). *Öğretim elamanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin değerlendirilmesi (Giresun üniversitesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Güneş, H. (2011). *Öğrencilerin üniversite örgüt kültürü algılamaları: Gazi üniversitesi iibf'de bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Gürbüz, G. (2012). *Personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Gürcü, E. (2014). *Beş yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık oluşturmadaki etkileri üzerine bir alan araştırması: Swisshotel İstanbul örneği*.

Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Gürdoğan, A. (2010). *Turizm lisans eğitimi veren yüksek öğretim kurumu yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretim elamanlarının örgütsel bağlılığa etkisi.* Yayınlanmamış doktora tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Güre, E. (2011). *Batman ili merkezde yer alan hastanelerde görev yapan hemşirelerin iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarının değerlendirilmesi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Biyoistatistik Anabilim Dalı.

Gürsan, E. (2008). *Çokuluslu işletmelerin örgüt kültürü ve örgütsel iletişime etkisi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı.

Gürsel, D. (2016). *Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin iş tatminine etkisi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı.

Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.

Hoşoğlu, S. (2012). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ile liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı.

İkikardeş, M. (2009). *Bilgisayar aracılı iletişimle örgüt kültürünün temel işlevleri arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

İllez, Z. (2012). *Örgüt ikliminin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı.

İmamoğlu, M. (2016). *Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: kadın çalışanlar üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma*. Konya: Çizgikitabevi.

İspirli, A. (2016). *Hastane çalışanlarının sapkın davranış algılarıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı.

İşcan, Ö. ve Timuroğlu, M. (2007). *Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.

Kalay, M. (2015). *İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı.

Karaca, G. (2008). *Örgüte bağlılık boyutlarının efqm modeli uygulayan ve uygulamayan işletmelerde karşılaştırılmasına yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı.

Karakışla, Y. (2012). *Kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerin iş doyumu ve örgüt kültürü algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Karanlık, A. (2014). *Örgüt kültürünün hemşirelerin örgütsel bağlılığına etkisi üzerine bir değerlendirme: Antalya eğitim ve araştırma hastanesi örneği*. Yayınlanmamış

yüksek lisans bitirme projesi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı.

Karapostal, İ. (2014). *Okul müdürlerinin liderlik biçimleri ile lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık davranışlarının incelenmesi (İzmir Aliağa ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı.

Karayalçın, E. (2009). *Bankacılık sektöründe örgüt kültürü, liderlik ve firma (şube) performansı ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Kartal, H. (2015). *Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler ve örgütsel bağlılığın, işe bağlılık ve ayrılma isteği gibi kavramlarla olan ilişkilerinin uygulamalı analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Mühendislik Yönetimi Programı.

Kasil, N. (2010). *Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki – bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Kavlak, Y. (2012). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bir kamu bankasının bankacılık operasyonları merkezinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.

Kaya, N. (2013). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı.

Kaya, Ö. (2015). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi (Balıkesir ili merkez ilçe örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Teftişi Bilim Dalı.

Kayır, S. (2012). *Rotasyona tabi tutulan ilköğretim okulu müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeyi nasıldır? (İstanbul ili avrupa yakası örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı.

Keleş, H. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

Keskin, Z. (2015). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişki: öğretim üyelerine yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programı.

Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Kılınç, T. (2013). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algulamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algulamaları arasındaki ilişki: Mersin ili Tarsus ilçesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.

- Kıraç, E. (2012). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Koç, M. (2012). *İş tatmini, duygusal tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi (Şırnak geçici köy koruculuğu örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Korkmazer, F. (2013). *Kurum itibarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi: van eğitim ve araştırma hastanesinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Koşar, A. (2014). *Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişkinin mersin üniversitesi'nde çalışanlar üzerinde incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilgi Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Koyuncu, O. (2009). *“Bireyci ve toplulukçu kültürün yönetim üzerine etkileri: yönetici adayları üzerinde bir araştırma”*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Köse, O. (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir kamu kurumunda alan araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Köselecioğlu, B. (2012). *Örgüt kültürünün yöneticilerin motivasyonu ile ilişkisi: perakende sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı.

Kurt, B. (2009). *Örgüt kültürünün aile şirketlerinin kurumsallaşmasında rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı.

Kurt, E. (2011). *Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: bir kamu kurumu çalışanlarına yönelik araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Kuşçu, A. (2014). *Örgütsel iletişimin örgüt kültürü üzerine etkisinin incelenmesi: alışveriş merkezlerinde çalışan özel güvenlik görevlileri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.

Kutunis, R. (2006). *Örgüt kültürü ders notları*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Küçükkeşmen, E. (2015). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığa etkisi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Latifoğlu, N. (2015). *Motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Çaykur'da bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Maral, S. (2015). *İlkokul ve ortaokul müdür yardımcılarının örgütsel bağlılıklarının bir yordayıcısı olarak okul kültürü (Yalova ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Eğitimi Yüksek Lisans Programı.

Moripek, İ. (2016). *Kişi-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: havacılık sektörü örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetim Bilim Dalı.

Mujka, F. (2011). *Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı.

Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin bir analiz: *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1-20.

Müezzinoğlu, G. (2012). *Örgüt kültürü ile katımlı yönetimin etkileşimi ve sağlık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Naktiyok, S. (2012). *Örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Nalbantoğlu, C. (2012). *Yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin örgütsel bağlılığının iş tatminine etkisi: Plato meslek yüksekokulu, Beykoz lojistik meslek yüksekokulu, Beykent üniversitesi saha araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı.

Odabaş, İ. (2014). *Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü: öğretmenler üzerinde bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi Programı.

Onay, A. (2016). *Kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: akademisyenler üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı.

- Oral, H. (2015). *Otel işletmelerinde iş koşullarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- Oran, A. (2016). *Yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Oran, F. (2012). *Örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu ilişkisi: kamu sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Öncül, M., Deniz, M. ve İnce, A. (2016). Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269.
- Örücü, E. ve Ayhan, N. (2001). Örgüt kültürü (Muğla üniversitesi örneği). *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 87-105.
- Özçelik, K. (2011). *Kişî örgüt uyumu ve etik iklimin hastaneye bağlılığa etkisi: hemşireler üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı.
- Özdemir, A. (2006). *Farklı örgüt kültürü olan işletmelerde zaman yönetimi üzerine ampirik bir araştırma: Bursa ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009). Örgüt kültürü tipleri itibariyle bireylerin algıladıkları ve mağduriyet farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-111.

- Özenir, İ. (2015). *Örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Hatay ilinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Özenli, S. (2006). *İşletmelerdeki örgütsel kültür yapısının takım anlayışına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Özkan, Ö. ve Turunç, Ö. (2015). Örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisinde rekabet şiddetinin düzenleyici etkisi: savunma sanayinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 339-363.
- Özkan, S. (2016). *Taşeron personel ile kadrolu personelin örgütsel iletişim, örgüt kültürü ve iş tatmini değişkenleri açısından incelenmesi: Giresun belediyesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Halkla İlişkiler Ve İletişim Bilim Dalı.
- Özpehlivan, M. (2015). *Kültürel farklılıkların işletmelerde örgüt içi iletişim, iş tatmini, bireysel performans ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiye etkileri: Türkiye-Rusya örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı.
- Öztürk, U. (2015). Örgüt kültürü algısında cinsiyet faktörünün etkisi ve bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 62-86.
- Öztürkci, N. (2015). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık etkileşimi: istanbul gümrük ve ticaret bölge müdürlüğü'nde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Özünlü, D. (2013). *Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Pekel, H. (2007). *Öğrenen organizasyonlar ve örgüt kültürü arasındaki etkileşim ve Eczacıbaşı yapı gereçleri vitra a.ş'de bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Polat, E. (2003). *Örgütsel değişim ve örgütsel değişimde örgüt kültürünün yeri ve önemi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi.
- Polat, F. (2011). *Çalışanların psikolojik taciz algısının örgütsel bağlılıkla ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Pulat, İ. (2010). *Denizli ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü ve önemine ilişkin algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- Sağlam, A. (2014). *İş güvencesizliği algısı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Programı.
- Samadov, S. (2013). *Gelişen bir pazarda markalaşma süreci ve örgüt kültürünün etkisi: Azerbaycan örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı.
- Sarı, E. (2005). *Kamu yönetiminde örgüt kültürü ve Mersin defterdarlığı örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı.
- Sarioğlu, Z. (2012). *İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargılar ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesine yönelik kamu sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış

yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı.

Savaş, G. (2006). *Örgüt kültürü ve Kütahya altın çini seramik a.ş. uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bölümü.

Selçuklu, A. (2013). *Örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olarak kurum kültürü ve psikolojik dayanıklılık: okulöncesi öğretmenler üzerine bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı.

Seren, Ş. (2005). *Değişime karşı tutum ölçeğinin geliştirilmesi ve kalite belgesi alan hastanelerde değişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı.

Somuncu, F. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: özel bir hizmet işletmesinde araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Sotirofski, K. (2004). *Türkiye ve arnavutluk'taki orta öğretim kurumlarının örgüt kültürünün karşılaştırılması (Vlora ve Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı.

Soykan, E. (2012). *Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ilişkisi: eğitim sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Sözer, Z. (2006). *Örgüt kültürünün işgören motivasyonu ile ilişkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.

- Sune, A. (2016). *Okul yöneticilerinin özdeşleşme düzeyleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: "Akdeniz üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri"*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şahin, F. (2012). *Örgüt kültürü ve entelektüel sermaye ilişkisi: Marmara bölgesindeki otel işletmeleri örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Şahin, M. (2010). *Örgüt kültürü ile bilgi paylaşma tutumu arasındaki ilişki üzerine türk katılım bankacılığı alanında bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Şahin, T. (2017). *Örgütsel değişimin çalışanların güven ve bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Şen, T. (2008). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin hızlı yemek sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

Şenel, Ö. (2006). *Personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı.

Şenergüç, S. (2009). *Örgütsel bağlılığın iş doyumunu üzerindeki etkileri ve özel sektörde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı.

Şengöz, M. (2015). *Çalışanların algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşimi algısının ara değişken rolünün incelenmesi ve bankacılık sektörü örneğinde bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı.

Şentürk, F. (2014). *Etik liderliğin belirleyicileri olarak kişilik, örgüt kültürü, dini yönelim ve çevresel faktörler: Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı.

Şimşek, A. (2014). *Okul yöneticilerinin örgüt kültürü algısı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi.

Tarıbil, S. (2015). *Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve adalet algılarına etkisi: Erzurum ili bankacılık sektöründe yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Taşar, O. (2011). *Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün pazarlama yeniliğine etkisi: İstanbul örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Enstitüsü Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Enstitüsü Bilim Dalı.

- Taşcı, Y. (2014). *Kurumsal imajın hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Taşdan, G. (2014). *Örgüt kültürünün akademisyenlerin kariyer gelişimi üzerine etkisi Hitit üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Programı.
- Tekeli, İ. (2014). *Örgütsel adalet ve ödüllendirme algısının örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul ili Ataşehir ilçe emniyet müdürlüğü çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Terzibaş, A. (2006). *Örgüt kültürünün toplam kalite yönetimine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik bir inceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı.
- Tozlu, Ö. (2014). *Kararlara katılma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Tunalı, D. (2012). *Bir yapısal eşitlik modeli önerisi: çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılığın tükenmişliğe etkisi*. Yayınlanmamış doktor tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Tuncay, A. (2009). *İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

- Tunçbiz, B. (2015). *Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Karabük üniversitesi akademik personel üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Tüfekçi, N. (2012). *Örgüt kültürünün örgüt performansına etkisinin hastaneler için akreditasyon standartları kapsamında ölçülmesi: Isparta ilindeki devlet, özel ve üniversite hastanesinde bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Tülek, M. (2008). *Vakıf üniversitelerinde görev yapan ingilizce okutmanlarının iş doyumu-örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Yüksek Lisans Programı.
- Türker, E. (2010). *Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Türker, N. (2013). *Bankacılık sektöründe çalışanların stres düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık üzerine etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı.
- Türkkan, L. (2015). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane Ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı.
- Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat acentelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişki: Kuşadası bölgesinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1), 59-72.
- Uçar, P. (2016). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı.

Urhan, S. (2014). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

Uslu, A. (2012). *Örgütsel bağlılık, daimi ve geçici işçilerin örgütsel bağlılık algıları üzerinde bir araştırma ve Muş şeker fabrikasında bir alan çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Usta, I. (2012). *Otel işletmelerinde ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi: istanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Uyar, G. (2015). *Örgütsel bağlılık ve motivasyon*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı.

Uygun, Z. (2011). *Örgüt kültürünün kadın çalışanların kariyer gelişimleri üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.

Uysal, Ş. (2014). *Örgütsel bağlılık, örgütsel kültür ilişkisi Antalya Atatürk devlet hastanesi hemşireler örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetim Bilim Dalı.

Uysal, U. (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

- Uzkurt, C. ve Şen, R. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliğine etkisi: gazlı içecek sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 27-50.
- Var, M. (2016). *Mobbing davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki: bir kamu kurumu örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.
- Varlı, H. (2014). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Varol, F. (2010). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisi: Konya ili ilaç sektörü çalışanları üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Vur, E. (2014). *Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık (Antalya eğitim ve araştırma hastanesi hemşireleri örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı.
- Vural, H. (2015). *Elektronik ticaret (e-ticaret) yapan işletmelerin alan adlarının bireylerin bu işletmeleri tercihi üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı.
- Yahyagil, M. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: ampirik bir uygulama. *Yönetim Dergisi*, 15(47), 53-76.
- Yalazan, A. (2006). *Genel liselerde yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada okul yöneticilerinin rollerinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı.

- Yaşbay, H. (2011). *Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı.
- Yazıcı, Z. (2006). *Bir kamu hastanesinde çalışanların örgütsel kültür algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı.
- Yıldırım, H. (2011). *Lider etkinliğinin örgütsel bağlılığa etkisi: Belek bölgesi beş yıldızlı otel işletmelerindeki mutfak çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Yıldırım, M. (2013). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, müdürlerinin denetim görevlerini gerçekleştirmelerine ilişkin algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi (Elazığ ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı.
- Yıldız, D. (2012). *Çalışma yaşamında mobbing'in (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi: Niğde ilinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Yılmaz, K. (2007). *İstanbul ili, Anadolu yakası, endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Yüksek Lisans Programı.
- Yılmaz, M. (2012). *Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi,

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi Ve Planlaması Anabilim Dalı.

Yılmaz, M. (2014). *Spor genel müdürlüğü ve taşra teşkilatı çalışanlarının yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık düzeyleri açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı.

Yiğitceoğlu, E. (2013). *Türk örgüt kültüründe otorite ve otorite ilişkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Ana Bilim Dalı.

Yousuf, N. (2015). *Örgütsel Stres Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı.

Yurttakal, S. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin okullarını örgüt kültürü açısından algılamaları (Şırnak ili İdil ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı.

Yusein, R. (2013). *Örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişki: bir şirket uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.

Yüksel, F. (2009). *Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.