

Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi *Kütahyada Bir Uygulama*

Oktay ORAL • Dr. Öğr. Üyesi Harun BÜBER



ÖZGÜR
YAYINLARI

Örgüt Kültürünün
Örgütsel Bağlılık
Üzerine Etkisi
Kütahya'da Bir Uygulama

Oktay ORAL

Dr. Öğr. Üyesi Harun BÜBER



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Kütahya'da Bir Uygulama Oktay ORAL • Dr. Öğr. Üyesi Harun BÜBER

Language: Turkish

Publication Date: 2024

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-975-447-989-8

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub559>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Oral, O., Büber, H. (2024). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Kütahyada Bir Uygulama*.

Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub559>. License: CC-BY-NC 4.0

Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Harun Büber danışmanlığında Oktay Oral tarafından hazırlanıp Ocak 2024 tarihinde tamamlanan "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi : Kütahya'da Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezi esas alınarak hazırlanmıştır.

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Önsöz

Küreselleşmeyle beraber ekonomik, sosyal, kültürel, politik, teknolojik ve pek çok alanda görülen çeşitli gelişmelerin ve değişimlerin süratli bir biçimde kendini göstermesi, firmaların var olabilmelerini devam ettirmeleri için bu değişim ve gelişime adapte olmalarını mecburi kılmıştır. Ülkelerin birbiriyle olan sınırlarının ortadan kalkmasıyla beraber bilgi, dağıtım, ulaşım, teknoloji, üretim, pazarlama gibi pek çok sistem, firmalarda aynı biçimde kolayca uygulamaya alınmakta, her yerdeki bilgiye ve teknolojiye daha kolay ve daha hızlı bir erişim imkanı olabilmektedir. Günümüzün örgütlerine ait yapılaşmaları süratli olarak dönüşüm ve gelişim olarak kendini hissettirmektedir. Bu dönüşüm ve gelişim örgütlerin çalışanlarını da etkisi altına almaktadır. Ayrıca firma ve iş görenlerle karşılıklı görüşmeler ele alındığında bu görüşmelerdeki dönüşüm ve gelişim önemle üstünde detaylı olarak çalışılarak ifa edilmesi gerekli bir unsur biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Günümüzün örgütleri artış gösteren küresel rekabetten, hızlıca yayılan bilgi akışları ve teknolojik gelişmelerden, aniden yaşanan dönüşmelerden, üretken personelin ihtiyacından ve kaynakların sınırlamalarından etkilenmektedir. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin insan etkeni örgütlerin benimsedikleri en değerli unsur olmaktadır. İşletmelerin insan kaynağını etkili planlaması, günümüzde gücünü git gide arttırmaktadır. Bu kadar rekabetin ciddi anlamda kendini gösterdiği küresel dünyada tüm örgütlerin esas ve en önemli yatırım odak noktası insana yapılan yatırım kaynağı olmalıdır. İşletmelerin rekabet üstünlüğünü elde edebilmeleri için, insan kaynağına çok fazla önem vermeleri birincil ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmenin en sağlam yolu insan kaynaklarına yapılan yatırımlardan geçmektedir. Ciddi derecedeki etken olan ve dikkati verilmiş insanın gelişmesini destekleyen birimler, çeşitli örgütteki politikalarıyla planları ilerletmede büyük görev üstlenmiş olmaktadır. Örgütlerin süratle gelişen ve değişen rekabet ortamında varlığını sürdürmesi ve örgütsel başarısının elde edilmesi ortaya çıkardığı insan kaynağının güçlü yapısına bağlıdır.

Bu sebepten dolayı, iş görenlerin performans faktörlerinin denetimlerinin yapılması örgüt yönetimleri bakımından fazlaca önem arz etmektedir. İnsan faktörünün ön planda olduğu örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık kavramları da bu çerçevede önemli bir konu haline gelmiştir.

İş görenlerin performansını etkileyen örgüt kültürüne olan alaka 1980 yıllarından başlayarak artış göstermiş, örgütlerin başarı elde etmelerindeki en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. Örgüt kültürü, iş görenlerin karşılıklı etkileşim göstermesiyle meydana gelmekte, örgütün ortak geçmişini, iş görenlerle paylaşılan değerleri ve inançları açıklayan kavramdır. Örgüt kültürü, iş görenler ile bir bağ oluşturarak, onları ortaklaşa bir hedef etrafında toplamaktadır. Onların harekete geçmelerini, davranışlarını biçimlendiren, örgüt yapısına yön veren, örgütün çevredeki değişim ve gelişimleri yakalamasına olanak tanıyan ve örgüt karakterinin oluşmasına fırsat veren olgu olarak gözükmemektedir. Örgütlerin kendilerini ve çevrelerindeki diğerleri görmelerine, onlara nasıl yön vereceklerine ve algılamalarına yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü, iş görenlere farklı bakış açıları sunarak onların duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını geliştirmelerini sağlamaya destek olur. Problemlerde onlara rehberlik görevinde bulunarak her türlü çatışmada yardımcı olur. Bunu da örgütün içindeki paylaşılan sembollerle, değerlerle, düşüncelerle ve varsayımlarla gerçekleştirir. Örgüt kültürünün tüm iş görenlerce anlaşılabilir olması, örgüt yönetimince de uygulanabilir olması gerekmektedir.

Örgütlerde iş ve işleyişin nasıl olması gerektiği ile ilgili bilgi veren örgüt kültürü, ortaya çıkarılan işlerde takım ruhunun, problemleri çözmeye becerisinin, içsel bütünleşmenin ve dışsal adaptasyonun giderici rol olmasını sağlayan, herkes tarafından paylaşılan, öğrenmeyi amaçlayan, yeni katılan üyelere örgüt yapısının nasıl olması gerektiğini ifade eden rehber olan varsayım modeli olarak meydana çıkmaktadır. Örgüt kültürü, kişisel kültürün unsurlarını barındıran çalışanların örgüt yönetimi bünyesinde ortaklaşa değerleri, normları ve gelenekleri etrafında toplayarak örgütsel bağlılık davranışı göstermesine neden olmaktadır. Globalleşmenin etkisi neticesinde örgüt, güçlü kültürü, iş birlikçi çalışanları ve ortaklaşa değerleri benimseyerek şimdiye kadar gelebilmişlerdir.

Örgüt kültürü, örgütün tüm üyelerine farklılık kazandırarak, örgütün bağlılığını hak etmelerine destek olan paylaşımı yapılan ortaklaşa değerleri ve normları teşvik etmekle birlikte örgütsel bağlılığın ortaya çıkması istikametinde ciddi aşamayı teşkil eden etken olarak gözükmemektedir. Örgütün amaçların ortaya konulmasında kişi etkeninin önemine varılması, örgütün çalışanlarla kuvvetli kültürel değerleri ile desteklenmesi sağlanan, sadakati hak

eden bağılılığa duyulan gereksinimlerin artmasına yol açmıştır. Bundan dolayı örgütsel bağılılık, örgütsel amaç ve unsurlarıyla örgüt üyelerinin amaç ve değerlerinin bir araya gelmesi örgütün faydasına karşılık beklemeden çokça emek sarf etme ve örgütteki üyeliğin sürekliliğini devam ettirmek olarak açıklanarak örgütün sağlam temellere taşınmasına yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünün katkı sağlamasıyla koordinasyonun ve bütünleşmenin gerçekleştirilmesinin kolay olması yanında, iş görenlerin örgütsel işleyişinin anlamlandırılmaları ve ortak değer yargılarının düzenlenmesini olanaklı kılmaktadır. Örgüt yöneticisiyle iş gören, iş görenler arası ilişkileri bakımından bütünleştirmeyi ve kaynaştırmayı sağlaması sayesinde birimler ve bireyler arasında yaşanan çatışmalar da giderilmiş olacaktır. Özetle örgüt kültürü, örgütün topluma bağlanmasına yardımcı olan, örgütün toplumdaki duruşunu, önemini ve başarısını tespit eden en önemli vasıta olarak ortaya çıkmaktadır.

İnsan faktörünün ön planda olması sebebiyle önemli bir kavram olarak da örgütsel bağılılık kavramı gösterilebilir. İş görenlerin örgüt ile hedeflerinin bir arada bulundurulması ve bundan dolayı iş görenlerin örgütleri ile ortak kararlarda buluşmalarını sağlayacak örgütsel bağılılık, iş görenlerin etkinliklerini ve verimliliklerinin çoğalmasına imkan oluşturabilmektedir. İşletmeyle çalışanın iletişimini olumlu şekilde yansıtan, karşılıklı iletişimde üzerinde önemle durulması gerekli olan tanımlama örgüte ait bağlanma hissidir. Örgütsel bağılılık kısaca, çalışanların firmalarına duydukları hissiyatın benimsenmesidir. Bu hissiyat çalışanların örgütleriyle karşılıklı iletişimlerini, etkileşimlerini gün yüzüne çıkarmaktadır.

Örgütsel bağılılık, örgütün çalışanlarını desteklemesi, iletişimlerdeki birliktelik ruhunun gerçekleştirilmesi noktasında büyük önem arz etmektedir. Çalışanın firmaya duyduğu bağın kuvvetli seviyede kendini göstermesi ve bu açıdan gereken özverinin verilmesi örgütün ilerlemesine katkı sunacak ve çalışanla örgüt iletişimini güçlendirerek iş görenin motive olmasına olanak sağlayacaktır. Bundan dolayı firmanın bir yuva olarak görülmesine ortam hazırlamış olacaktır. Örgüt çalışanın etkileşimi sonucunda örgütün rekabet açısından ilerleme ve başarıyı yakalama fırsatları doğmuş olacaktır. Çalışanın kendini örgütüne adanma, çalıştığı işten zevk alama, işini kabullenmesine fırsat vererek bağlanma derecesini yükseltecektir.

İş görenlerin örgüte bağlanma seviyesi, işe karşı gösterdikleri tutumlar, örgütsel başarının derecesini ve çalışma performansını etkilemektedir. Bu nedenden dolayı örgütler, iş görenlerinin örgütsel bağılılık düzeylerini anlamaya ve derecelerini yükseltmeye, örgüt içinde fazlaca kararlı ve aidiyet duygusuyla çalışma alanı kurmaya özen gösterirler. Örgütlerine çokça bağılılık

hissi duyan ve gösteren iş görenler, çalışmalarına gereken önemi vermeleri için fazlaca motivasyon güçlerini sergileyip örgütün amaçlarına ve hedeflerine varma yolunda sunacakları katkılar en yükseğe ulaştırabilirler. Aynı zamanda çalışanların örgütlerine karşı sergilemiş oldukları aidiyet duygusunun yüksek olması örgütte istenilen bir durum olarak meydana çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı, firmaların çok önem verdiği konulardandır. Zaman geçtikçe daha çok bireyin örgütünde bağlılık hissi duyarak çalışmak amacıyla uygun yer olmadığı düşüncesine kapılması ve türlü türlü düşünceler içine girmesi bu kavramların daha çok önemli bir hal almasına ortam oluşturmuştur. Örgütsel bağlılığı kendilerinde oluşmuş çalışanların sorumluluk alma duyguları, görev bilincinde bulunmaları, iş görme isteklerindeki azmin artması başka çalışanlarına nispeten daha yüksek olacaktır. Bu çalışanlar örgüte az maliyet yansıtacaklardır. Çalışanların örgüt hayatlarına katkı sunabilmeleri için mutlaka bir içsel bağlanma olmalı ve örgütlerine derinden bir samimiyet göstermeleri gerekmektedir. Bütün örgütlerde farklı bir biçimde meydana gelen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları alt yapısı uygunlaştırılmış bir ortam bulurlar ise örgütlere her daim pozitif yönde katkılar vereceği kaçınılmaz olmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü firmanın üretkenliğini, atılganlık görevini, etkili verimi, inovasyonu, dönüşüm ve süreklilik bakımından üzerine yoğunlaşılması gerekli bir konudur. Çalışanların örgüt kültürüne duydukları hisleri yükseldikçe firmaya gösterdikleri aidiyet duygusu gelişecektir. İş görenlerin örgüt kültürüne pozitif yaklaşımları Firmadaki atılımları ve girişimciliklerine fayda sağlamaktadır. Ayrıca çalışanın çalıştığı yeri benimseyip kollaması daha çok emek vermesine sebep olacağı gibi firmayı diğer firmalara karşı koruyup el üstünde tutmasına imkan verecektir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık, örgütteki çalışanın yönetimini, örgütteki üyeliğin devamını, işteki devamsızlığın düşürülmesi, performansın artırılması unsurlarını etkilemektedir. İşletmelerin hayat şartlarının bütün safhasında nispeten zor geçen dönemlerinde kuvvetli kültürlerin ve iş görenlerin büyükçe bağlanma seviyesi, parasal olarak ifade edilmeyen, fakat ciddi derecede önemli olan, eşsiz güç biçiminde meydana gelmektedir.

Bu çalışmanın odak noktası, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi, etkisi ve katkısıdır. Bu kapsamda araştırmanın esas hedefi, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa olan etkisini değişik yönleriyle ele almak, anlamak, aralarındaki etkileşimi meydana çıkarmak ve ayrıca araştırma yapılan firma bakımından değerlendirmesini ortaya koymaktır.

İçindekiler

| | |
|---|-----|
| Önsöz | iii |
| 1 Örgüt Kültürünün Kavramsal Çerçevesi | 1 |
| Örgüt, Kültür ve Örgüt Kültürünün Tanımı Ve Önemi | 1 |
| Örgüt Kültürü Yönetimi | 6 |
| Örgüt Kültürünün Temel Unsurları | 14 |
| Örgüt Kültürünün Özellikleri | 21 |
| Örgüt Kültürünün Fonksiyonları | 23 |
| Örgüt Kültürünü Etkileyen Temel Faktörler | 26 |
| Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar | 33 |
| Örgüt Kültürünün Boyutları | 36 |
| Örgüt Kültürü Modelleri | 39 |
| 2 Örgütsel Bağlılık İle Örgüt Kültürü İlişkisi | 59 |
| Örgütsel Bağlılık Kavramı | 59 |
| Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi | 89 |
| Literatürdeki Diğer Çalışmalar | 94 |
| 3 Kütahya İli Gediz İlçesi Organize Sanayi Bölgesindeki (OSB) Çeşitli Sektörlerde Çalışanların Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama | 99 |
| Araştırmanın Yapısı | 99 |
| Araştırmanın Metodolojisi | 100 |
| Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi | 106 |
| Sonuç | 129 |
| Kaynakça | 139 |

Örgüt Kültürünün Kavramsal Çerçevesi

1.1. ÖRGÜT, KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI VE ÖNEMİ

Günümüz dünyasında teknolojik, ekonomik, sosyal, vb. alanlarda sürekli, köklü değişim ve gelişmeler yaşanmaktadır. Devamlı olarak değişen ve gelişen olaylara karşı firmalarda kendi örgütlerini geleceğe yönelik iyi bir şekilde hazırlamalıdır. İşletmeler de iş yaşamına yönelik iş görenlerin tutum ve davranışlarında, rekabetçi ortamın oluşmasında, firmanın amaç, strateji ve politika oluşturmasında örgüt yönetimleri geleceğe yönelik önemli kararlar almaları gerekmektedir. Bu sebeplerden dolayı firmaların başarmasına katkı sunacak önem arz eden aşama olarak da örgüt kültürü konusunu açıklanma gereğinde bulunulmuştur. Burada örgüt, kültür, örgüt kültürünün alan yazında yer alan çeşitli tanımlamalara yer verilmiş olup bu kavramların ayrıntılı olarak kapsamından ve öneminden bahsedilmiştir. Örgüt kültürü kavramını ifade etmeden önce örgüt ve kültür kavramlarını ayrı ayrı ele almak konunun daha net anlaşılması açısından önem arz etmektedir.

1.1.1. Örgüt Kavramı

Yunan alfabesindeki kelimeden meydana gelen bu kavram, bağımlı olmayan fonksiyona ilişkili yaşayan varlığa ait materyalleri tanımlayan, günümüz Latin alfabesinde başka unsurların bir araya gelmesiyle bütünleşmesi manasını içermektedir (Manyas, 2018, s. 3). Örgüt, En az iki kişinin toplanarak belirlenen etkinlikleri yerine getirmek maksadıyla bilgilerini, yeteneklerini, tecrübelerini tek çatı altında toplayarak meydana getirdiği iş birlik, ahenk ve uyum kavramlarının sistemli bir biçimidir (Şimşek ve Çelik, 2017, s. 23). Örgütün başka bir ifadesi de bu yapının ortaya konması amacıyla girişilen

etkinlikler sırasını oluşturma olarak da açıklanabilir (Güney, 2007, s. 27). Örgüt; insanı oluşturan toplumların ortak hedeflerini sağlamak maksadıyla görev dağılımını ortaya koymak için zorunluluk ve görev bilinci içerisinde yapılan faaliyetlerin ortaklaşa hedeflerini değerlendirmek amacıyla, hizmet çıkarlarını korumak, yasal kuvvet ve aitik çerçevesinde sundukları faaliyetlerin sistematığıdır (Koçel, 2001, s. 100).

Örgüt amaçları ekseninde yürüyen düzen kurmuş bireylerin meydana getirdiği topluluktur. Bir kurumun, kuruluşun veyahut da firmaların belirlemiş oldukları hedeflerin, gerçekleştirecekleri düşüncelerin ortaya çıkması için yapılan planların, projelerin ve programların yerine getirilmesi için gereken araçlardır. Örgütler, insanların meydana getirdiği kuruluş birimleridir. Bundan dolayı örgüt içi faaliyetlerde örgütün ve yönetiminin gerçekliğinin bilinmesi amacıyla ortaya atılan konuların birey ve kurum açısından da irdelenmesi ve tüm detaylarıyla incelenmesi gerekmektedir. Örgütlerin modern yaklaşımları, insanın değeri ile firmanın teknik açıdan ortak paydada birleşmesi gerekmektedir. Örgütler firmanın konumunu küçük olarak düşünmemeli, tam aksine diğer firma kültürleriyle kıyaslama yaparak örgütsel faaliyetlerini gerçekleştirmelidir. İşletmelerdeki örgütlerin olmazsa olmazı insan ögesidir. Bu öge yok sayılırsa örgüt ve yönetimlerden bahsedilemez (Şişman, 2014, s. 24).

1.1.2. Kültür Kavramı

Bu kavram, çok eskiye ve sağlam geçmişin izlerini barındıran, sosyal, insan bilimi, eğitim, yönetim, iç güdüsel vb. gibi pek çok alanda kendine yer edinmiş, sayıları çokça olan tanımlamalara yer verilen bir kavram olarak ifade edilebilir. Kültür, geniş perspektifi olan, tarihi ve toplumu ilgilendiren uzun sürece dayanan, somut ve soyut değerleri barındıran, gelecek kuşaklara aktarılan, insanların doğallık ve toplum çevresine hakimiyetini ele alan tüm araçlar olarak söylemek mümkündür. Örgütsel değerlere kendini vermiş iş görenlerin, görev yaptıkları işyerlerini kendilerini ait hissetmeleri, kuruma yarar verecek pozisyona gelmeleri, örgütün hedeflerine katkı sunmaları ve bu bağlılığı arttırmak gerekmektedir (Erkmen ve Bozkurt, 2011, s. 198). Yaygın anlam olarak kültürü; toplumun geçerliliğini kabul etmiş geleneksel olarak süregelmiş, çok çeşit duyguların, düşüncelerin, dilin, sanatın ve yaşamın bütün değerleri olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009, s. 99).

Kültür sistematik olarak ilk Ziya Gökalp tarafından ifade edilmiştir. Ziya Gökalp'e göre kültür, bir topluluğun bütün paydaşlarını bir ara getiren, onların birbirleriyle münasebetlerini arttırmayı amaçlayan her türden

meseleler ve kurumlardır. Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere Gökalp; kültürü, toplum bireylerini bağdaştırıcı olarak düşünmüş ve karşılıklı dayanışmayı sağlayıcı bir unsur olarak görmüştür (Güçlü, 2003, s. 147-148).

Kültürel unsurların firma örgütü içerisinde yayılım göstermesi ve iş görenler tarafından benimsenip aidiyet duygusu kazandırılması, işin hazzını, örgütün başarıyı yakalamasını, örgüte duyulan bağlılığı gibi pek çok örgütsel çıktı üstünde önemli dereceye ulaşma şansını arttırmaktadır. Bunların sonuçlarından biri olarak örgütsel bağlılık, insanların örgütsel amaçlara ve değerlere karşı kendini vermesini ve örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sunması, örgüte bağlanma isteği anlamını ortaya çıkarmaktadır (Durna ve Eren, 2005, s. 211).

1.1.3. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramsal yönüyle yakın zamana ait bir kavram olarak meydana gelmiştir. Bu kavram 1980'li yıllarda geniş çaplı bir biçimde kendini göstermiştir. 1970 ve 1980'li yılların ilk çeyreğinde Japonya'daki firmalarda uygulanan yüksek özelliklere haiz bulunması örgütün kültürüne ait araştırmaları meydana koymuştur. Amerika'daki firma yönetimleri faaliyetlerini yükseltmeye başlamak için başarı kavramına odaklanarak Japon meslektaşlarının yönetimlerine uyguladıkları örnekleri onlardan alarak kendilerine adapte etmeye başlamışlardır. Elde edilen çalışmalar neticesinde bu uygulamaların başka toplumlar üzerinde onları ne kadar etkilediklerini görmeye çalışmışlardır. Gözlemledikleri farklı sonuçlarda ülke içinde kültüre ait değerlerin farklılıkları meydana çıkarmada yetersiz olduğu görülmüş, Japonya'daki uygulamanın ekonomide artış meydana getirdiği, Amerika'da ise tam zıttı olarak azalışın meydana gelmesi araştırma yapanları örgüt kültürü kavramını detaylı olarak ele almaya sevk etmiştir.

Örgüt kültürü Yücel ve Koçel 2014' e göre Thomas ve Tung İnançların benimsenen değerlerin, tutumların paylaşılması, toplum bazında bireylerin algıda, düşüncede, hareket etmede ve etkileşimde bulunmada kavram haritası sunmaya yönelik mantıkla açıklanan bir dizi süreç olarak ifade edilmiştir. Hofstede, örgüt kültürünü, örgütte yer alan üyelerin birbirinden ayrılmasını ifade eden mantıksal toplu programlanmaya elverişli olarak vurgulamıştır (Yücel ve Koçak, 2014, s. 46). Örgüt kültürü kısaca örgütte iş görenlerin çalışmalarının ne şekilde ortaya konulacağına dair alış verişte buldukları ortaklaşa çabaları şeklindeki kavramdır (Akyürek, Toygar ve Şener, 2013, s. 56). Örgüt kültürüne öncülük etmiş araştırmacıların başında gelen Schein örgüt kültürünü, içsel bütünleşmeyi ve dışsal uyumdaki süreçte ortaya çıkan problemlerin çözümüne katkı sunan, bazı grup üyelerinin öğrendiği, grubun

üyeleri tarafından öğrenilen, geçerli olmayı başarmış, etkili, herkese sunulmuş ana öngörüler olarak açıklamıştır (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014, s. 189). Başka bir tanım da örgüt kültürü, örgütte faaliyette bulunan iş görenlerin düşünceleri ve davranışlar için rehber olan veyahut da birbirine bağlama özelliği olan örgütün geçmiş hayatı süresince meydana gelmiş zihinsel ve normlara dayalı durumlara alıştırma bilgisi olarak açıklanabilir (Tınar, 1990, s. 82). Örgüt kültürü, örgütün tüm paydaşlarınınca dağıtılan davranışın örneği, sahip olunan inanç ve değerleri gibi yaklaşımların temeli ve anlatım üzerinde yoğunlaşan şekilsel bir bütünlüktür (Akbaba, 2002, s. 6).

Öğrenme sonucu örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgütteki mevcut iş görenler ile örgüte yeni katılım sağlamış iş görenler örgütün biçimsel yapıdaki işleyişi kavramaya çalışmalı bir yandan da örgütteki kültürü keşfederek öğrenmedeki ilk süreci başlatmış olmaktadır. Örgüt kültür kavramı iş görenlere örgütsel bir statü vermekte, bundan dolayı iş gören kendini diğer çalışanlarla beraber ve örgüt yönetimi ile bütünleşmiş hissetmektedir. Örgüt kültürü rehberlik yapan ve beraberlik bilincinin oluşmasına katkı sağlayan bir kavramdır. Aynı zamanda yazılı bir değerlere sahip olmayıp biçim olarak denetleme mekanizmasını çalıştırmaktadır (Özalp, 2001, s. 577).

Örgütlerin kurulduğu andan itibaren oluşan, zamanla kendini her yerde benimsetmiş bir hale gelen örgüt kültürü, içerde ve dışardan değişime uğrayarak farklı bir boyuta geçebilmektedir. Bu farklılığı ortaya çıkarabilmek için ilk önce örgütün tutumlarına ve inançlardaki kalıp yargılarını değiştirmek gerekmektedir. Bunun yöntemlerinden ilki esas iş görenlerin yer değişikliğinin yapılması iken, diğer yöntem de iş görenlerin farklı alanlara geçirecek oralarda tecrübe kazanmalarına olanak sağlanmalıdır (Şimşek, 1999, s. 32). Örgüt kültüründeki değişme, örgütteki hizmet içi eğitimler, iş görenlerin sergilediği davranışların farklılaştırılması ile de mümkün olabilmektedir. Sistemdeki ve teknolojideki değişimler de örgütteki kültürel yapıdaki değişimleri de tetikleyebilecektir (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014, s. 189).

1.1.4. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürünün hiç şüphesiz firmalarda iş yaşamına dair tutumlar ve davranışlar meydana getirme, korumaya alma ve geliştirmeye yönelik önemli yeri vardır. Örgüt kültürü firmalarda rekabet ortamının oluşmasında üst düzey bir yer edinmektedir. İşletmede amaçların, stratejilerin ve politikaların meydana gelmesinde önem arz ettiği gibi, örgüt yönetimlerinin ortaya koyduğu politikalarda kolaylık sağlamakta ve başarının artmasında etkili bir araç olarak yer edinmektedir. İşletmenin örgüt kültürününün kuvvetli olması

iş görenlere rehber olan birçok davranış kurallarına katkı sunar. Örgütteki yerleşmiş çeşitli davranış kalıplarının yer edinmesi kadar örgüte yeni katılmış iş görenlerin kattığı yeni davranış kalıpları da önemli olmaktadır. Örgütteki bu davranışların kalıplarının ortaya çıkmasında örgütün içindeki davranışlar ve tutumların da önemli seviyede etkisi bulunmaktadır (Eren, 1998, s. 399).

Örgüte ait kültürün en dibine ulaşan kökeni geniş olan ve değerli olgudur. Örgütte bulunan kültürel değerlerin önemli olması örgütün bütün örgütsel faaliyetlerini etki altına almasından ve onu yönlendirici bir etkisinden kaynaklanmaktadır. Örgütün hedef ve hedeflerine ulaştırmasında gelecek stratejilerini, politikalarını ve planlarını meydana getirmesinde kültürün çok etkili olması yatmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007, s. 21).

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmesi, önüne çıkmış engelleri aşması, değişen koşullara karşı direnç göstermesi, bağlanmanın gerçekleştirilmesi gibi vazifeleri üstüne almaktadır. Kuvvetli örgüt kültürü iş görenleri olumlu taraflardan etki altına almaktadır. Bu etkiler şu şekildedir (Manyas, 2018, s. 21);

- Örgüt kültürü, iş gören tercihlerini davranışlarını etkisi altında bırakan sosyal denetim şeklidir.
- Örgüt kültürü sosyalleşmiş yapışkana benzer, bireyleri kenetler, örgütsel deneyimin birimi şeklinde hissetmeyi sağlar ve beraberlik his-sine olanak sağlar.
- Örgütün kültürel kimliği, birliktelik, bilginin aktarılması, tecrübe, dü-şünceleri muazzam biçimde destek olur.
- İş görenlere örgüt kimliği kazandırır ve tek paydada buluşma olanağı sunar.
- İş görenlerin zıtlıklara düşmesine engel olur ve aralarındaki anlaşmazlıklara çözüm üretir.
- İş görenlerin çalışma şevkini arttırır, yönetime sadakat duygusuyla bağlanma hissini güçlendirir.
- Tek paydada buluşmuş, örgütün değerlerine sahip çıkan iş görenler, örgütteki başarıya, işlerin etkin ve verimli olmasına fayda sunar.

Günümüzün devamlı değişim ve gelişim gösteren teknolojik, çevresel durumları, koşulları, sürekli artış eğiliminde olan tüketicinin istekleri ve git gide giderek global olan alanlarda rekabet edilebilirlik artmakta ve problemler çoğalmaktadır. Bu şartlarda örgütün sürekliliğini devam ettirebilmesi ve dik durabilmesi için geleceğe yönelik bazı yöntem ve stratejilerinde yeniliğe

görmek zorundadır. Sonuç olarak örgütün gelişiminde, amaçlarına varmasında ve başarıyı elde etmesinde örgütteki kültürün çok önemli yeri vardır. Örgüt kültürü, örgütün etrafında farkındalık kazandırılmasını, toplumun istek ve ihtiyaçlarının neler olması gerektiğinin bilmesini, başka örgütlerin ve iş görenlerin diyalog şekillerini ve derecelerini ortaya koymaktadır (Manyas, 2018, s. 22).

Örgütteki iletişimin ve bireyler arasındaki fikirler oldukça fazla önemli bir yer edinmektedir. Kültür aradaki beraberliği birlikteliği artırır. Ortaklaşa davranmayı geliştirir. Tüm üyeleri örgüte bağlar ve sıcak ilişkiler kurulmasına yardımcı olur. Örgüt kültürü örgütsel bağlılık üzerinde büyük etki yapar. Örgüt kültürü iş görenlerin yolunu aydınlatır. Bazı koşullarda mevcut hareketlerde bulunmasına olanak verir. Güç durumlarından nasıl çıkılması gerektiğini kavratır. İşletmenin ana değerlerine ve uygulamalarına, örgüt ilişkilerin şekillerine adapte olmayı kolaylaştırır. Çıkabilecek çıkar çatışmalarını minimum seviyeye indirerek iş birliği, uyum, bütünlük, beraberlik gibi unsurları aşilayarak firmanın geleceğine güvenle bakabilmesine olanak sağlar (Demir ve Öztürk, 2011, s. 21).

Örgüt kültürünün diğler bir önemi de, örgütsel davranışlarda tutarlı davranışların fazla olmasıdır. İş görenlere nasıl davranışlar sergilenmesi gerektiği, neyin kabul edilip edilmediğinin kazandırılması kavratılmalıdır. Örgüt kültürünün güçlenmesi tüm paydaşların samimi bir biçimde duygu, düşünce ve tutumlarını ortaya koymalarıyla mümkün olabilmektedir (Vural ve Akıncı 2012, s. 66–67).

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ YÖNETİMİ

Örgütü oluşturan insanların beraber davranma ve karşılıklı olarak ilişki içerisinde bulunmaları ve örgütün dışına çıkmamak için meydana getirdikleri kültürel yapı, örgütün başarı elde etmesinde esas ana etken olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütler arası ilişkinin küresel seviyelerde devam ettirildiği günümüz şartlarında örgüt başarısının ve kıyaslama gücünde artış meydana gelmesi, örgüt yönetimlerinin örgütteki kültürün oluşturmaya, kültürü sürdürmesine ve onu anlayıp değiştirmesine bağlı olmaktadır (Gürçay, 2001, s. 99).

Örgütün kültürü, örgüt dışı faktörleri etkileri planlamaya dahil edilerek örgütün yapısı, faaliyetlerin kapsamı, sektör koşulları yönetim tarafından değerlendirmeye alınarak tasarlama aşamasına geçilir. Stratejik hedefler belirlenir. Fiziki şartlar, iş koşulları, kurallar ortaya konur. Bundan sonra örgüt vizyon ve misyon, meydana getirilen unsurlar, inanılan değerler, istikametinde iş görenlerin seçimi, uyumu ve sosyal kurallar belirlenir. Ödül

sistemiyle değerlendirme unsurları ifade edilir. Davranmanın şekli ortaya çıkarılır ve eğitici-öğretici programlar oluşturulur. Çalışma süreçleri ortaya konur, kural ve talimat listeleri oluşturulur. Örgütün amaçları ve geleceğe yönelik planlamalar tüm paydaşlara bildirilir (Güngören, 2017, s. 26-27).

1.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüte ait kültürün oluşum ve yönetimini kavrayabilmek için ilk önce, bu kültüre etki eden bir takım unsurların tespit edilip incelemeye alınması gerekmektedir. Bu oluşumun devamında örgütü kuranların önemli görevleri bulunmaktadır. Örgüt kültürünün şekillenmesinde örgüt yönetimlerinin tüm örgüt paydaşlarıyla el birlik içinde çalışması gerekmektedir (Terzi, 2000).

Örgüt kültürünün oluşmasında; çalışanların mevcut sistemdeki kurallara uyma eğiliminde bulunmasından başka dış etki, sosyal unsurlar, liderin anlayış tarzı, kurumdaki çeşitli pek çok faktör etkilemektedir. Örgüt kültürünün oluşturulması tam manada örgütsel bir öğrenmenin önemli bir süreçlerinden biridir (Karahana, 2008, s. 459). Örgütteki kültürel yapısındaki faktör örgütün içindeki dışındaki faktörlerdir. Örgütün dışındaki etmenler, ülke içi unsurlar, bölgeye ait kültürün, sosyalleşmenin, iktisadi, politik etkiler gösterilebilir. Örgütün içindeki faktörler de; örgütü kuranlar, yönetimdekiler ve iş görenler söylenebilir (Şişman, 2014, s. 104-105).

Örgüt kültürünü meydana getiren bir takım simgeler vardır. Örgüt kültürünü ortaya çıkmasını sağlayan çeşitli unsurları örgüt içerisindeki etkiye göre aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Karahana, 2008, s. 460):

- Davranışlar için güvenli bir alan oluşturmak,
- Karşılıklı güveni oluşturma duygusunu ve bütünleşmeyi geliştirmek,
- Biz kelimesinin sürekli olarak vurgulanması,
- Esas unsurları güçlendirmek ve onaylamak,
- Bağlanma duygusunu yaymak,
- Örgüt içinde kuvvetli bir beraberliğin oluşturulması,
- Örgüt içinde ilişki mesafesinin minimum seviyeye indirmek,
- İş görenlerin uyumunun çok süratli olmasının sağlanması,
- Ortak fikirlerde buluşmak,
- Duygu ve düşüncelerin destekleyicisi olmak,
- Gelişme aşamasının ifade edilmesi için etkili mekanizmanın kurulması.

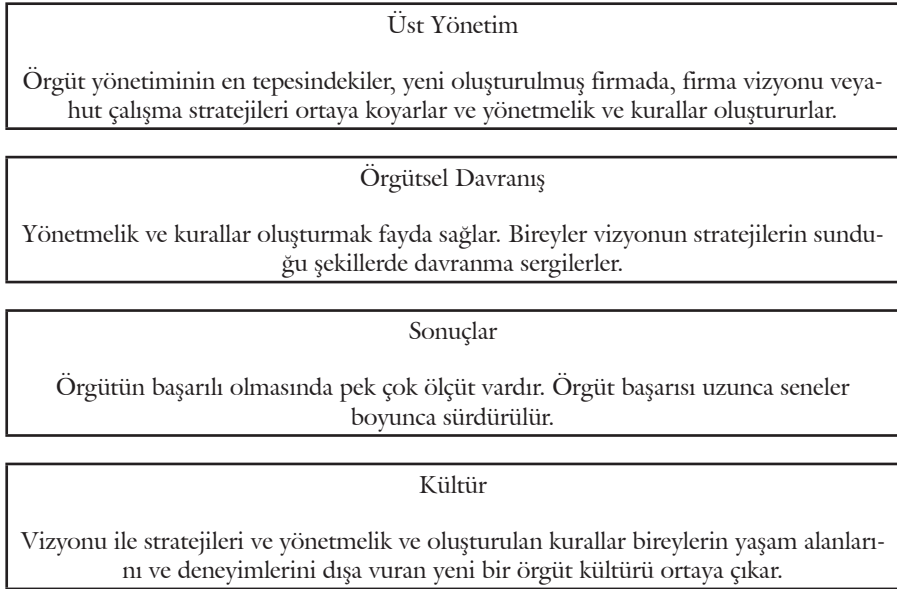
Örgütlemedeki sürecin esas noktası, örgütün başarıyı yakalaması için gereken tüm unsurları bir araya getirerek onları daha etken ve verim açısından uyumlaştırmaktır. Planlama örgütlenme sürecinde önemli bir unsurdur. Amaçlar belirlendikten, kurucunun kaynağı tespit ettikten sonra fonksiyonları yerine getirmelidir. Amaçların ve planların belirlenmesinden sonrada örgütlenme süreci başlamaktadır (Can, Tuncer ve Ayhan, 2003, s. 179). Örgütün kültürlerini oluşumunda bir takım referanslardan faydalanılmaktadır. Örgütteki kültürünün kaynakları, firma içinde bulunduğu pazarın koşulları, örgüt fonksiyonlarını ve yapılarını, iş görenlerin ortaya koydukları çalışmaları ve onların kurumla arasındaki duygu bağları olarak açıklanır (Uzkurt, 2008, s. 131). Örgütün kendine has bir takım kültür özelliğinin meydana gelmesinde ana etken toplumun kabul gördüğü unsurlardır. Bundan dolayı ortaya çıkan örgüt kültür oluşumu ulusal bir kültüre aittir (Berberoğlu, 1990, s. 156).

Örgüt kültürünün oluşması için bazı unsurların şart olması gerekmektedir. Gagliardi örgüt kültürünü meydana getiren bir takım değerler evresinin dört aşamalı olduğunu ifade etmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir (Gagliardi, 1986, s. 121-122).

- Birinci aşama olarak, örgüt ortaya çıktığında örgütü veyahut organizasyonu meydana getiren kişi yeni bir fikir ve düşüncelerle oluşturabilir. Bu liderin amaçlarını açıklarken ve çalışanlara görevlerinin talimatlarını verirken örgütün vizyonunu bildirir. Kurucu düşüncelerini aktarırken nedenini ve sonuçlarını kullanarak ifade eder. Burada kurucunun eğitimi, aktarış şekli, yeteneği, çevreden edindiği bilgiler ve dış paydaşlar önemlidir. Örgütteki tüm iş görenler açıklanan bu bilgileri örgüt dışına çıkmasına asla izin vermez.
- İkinci aşamada, örgütü kuran birden çok yetkili örgütü tanıtır ve düşüncelerini örgütteki tüm üyelere açıklar. Kurucunun fikirlerine aykırı bir düşünce olamaz. Örgüt için esas kriter olacak ve bütün örgüt içi çalışanları bu fikirleri ve düşünceleri benimseyerek hedeflere ulaşma yönünde etkili olacağı anlamını taşımaktadır.
- Üçüncü aşama olarak da, örgüt kurucusu tarafından meydana getirilen gruplar, örgütün planlarını yapar ve işlere koyulur. Dikkatlerini sonuçlara ve nedenlere dayandırır. Sonuçlar pek az ilgi çekici olurken, nedenler biraz daha önem arz etmeye başlar.
- Dördüncü aşamada ise, birçok insan örgüte girer ve örgüt kültürünün gelişmesine başlanmış olur. Tüm değer olarak ortaya konulan her şey bütün üyeleri etkiler ve doğallık kazanılarak davranışlar kendiliğinden yönlendirilmeye başlanır.

Yukarıdaki aşamalarda ifade edildiği şekilde, örgütü kuranın bu kültürün örgütte yeşermesine etkisi önemli olmaktadır. Kendi düşüncesinin zıttı düşüncelerden arınmış bireyler oluşturmaya gayret etmiştir. Bu üyeler kurucuya yardımcı olurken aynı zamanda da kabul ettikleri düşüncelerle bunları harmanlamaktadır. Örgüte giren her bir kişi örgüte mevcut dışı değerler sokmaktadır. Örgütte iş görenlerin benimsediği fikirler herkese rehber olacak, kalıcılık ve geçerlilik kolaydan vazgeçilmeyecek bir değerler sistemini örgüte yansıtmış olacaktır. Somut değerlerle tüm paydaşlara öncülük edilecek, iş görenlerin birlikteliğini geliştirecek örgüte bağlılık yükselecek, örgüt temel değerleri kuşaktan kuşağa aktarılacaktır (Güçlü, 2003, s. 149).

Örgüt kültürünün oluşum süreci yukarıda açıklanana yakın bir şekilde Kotter ve Heskett tarafından yine dört aşama olarak açıklanmıştır. Aşağıdaki Şekil 1.1.'de örgüt kültürünün ortaya çıkışında ortak bir model gösterilmektedir.

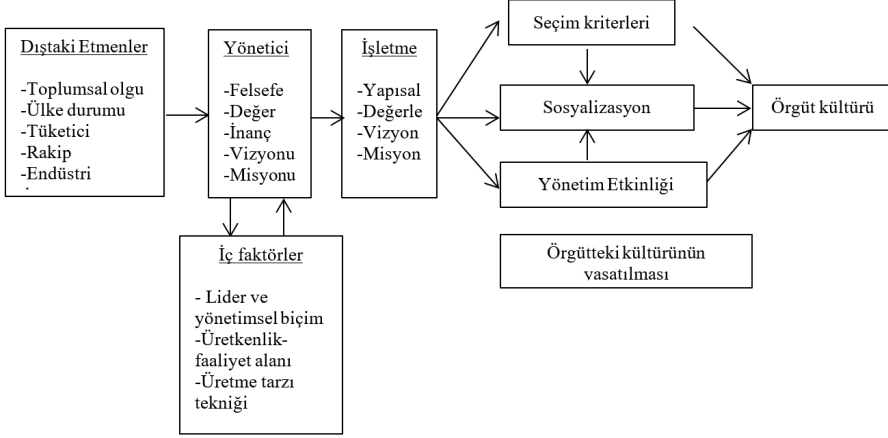


Şekil 1.1: Örgüt Kültürünün Ortaya çıkışında Ortak Bir Model

Kaynak: Kotter ve Heskett, 1992: 8.

Yukarıdaki Şekil 1.1'de belirtildiği gibi, ilk aşamada örgüt yönetiminin en tepesindekiler örgütün vizyonunu ve çalışma stratejilerini sürekli olarak iletirler. İkinci aşamada, olarak, ortaya konan yönetmelik ve kurallar bütünü uygulanan felsefe ve strateji örgütsel davranışı şekillendirir. Üçüncü

aşamada, örgütün başarıya ulaşmasında bir takım ölçütler vardır. Bu başarı da uzun dönem devam eder. Son aşamadaysa, örgütün vizyonu, stratejileri uygulanarak deneyimleri dışı yansıtan bir örgüt kültürü oluşturulmuş olunur.



Şekil 1.2: Örgüt Kültürünün Oluşum ve Yaşatılma Süreci

Kaynak: Manyas, 2018, s. 10.

Örgüt kültürünün oluşumu, yaşatılması ve değişimi büsbütün iç içe geçmiş süreçleri ifade etmektedir. Yukarıda gösterilen Şekil 1.2'ye bakıldığında örgüt kültürünün oluşma süreci, yaşatılma sürecini kapsadığı görülmektedir. Değişim sürecinde ise bilhassa dış faktörlerdeki, kurucunun veyahut liderde ve çalışanlarda ortaya çıkan değişimler neticesinde mevcuttaki kültür öğelerinden etkililiğini düşürenlerin ve tamamının değiştirilmesi gayretleridir.

1.2.2. Örgüt Kültürünün Sürdürülmesi

Örgüt kültürünün oluşturulmasından sonraki aşama da örgüt kültürünün sürdürülmesi aşamasıdır. Örgüte ait kültürün sürdürülebilir olması için bazı unsurların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunlar; kültüre ait pekiştirmenin yapılması, geçmişe yönelik ortak duyguların birleşimi, beraberlik duyguları, örgüte bağlanma duygusu, örgüte üyeliğini tam manada yerine getirme düşüncesi gibi kavramlardır. Örgütün başarısı arttıkça, başarının temel çıkışı olarak ifade edilen örgütün kültürüne ait bağlılığı da arttırmaktadır (Erkmen, 2010).

Schein, örgütteki kültürlerin devam ettirilmesinde yüksek katkıyı faydayı liderlikteki izlenen yöntemin olduğunu ifade etmektedir. Lidere

ait davranışların örnek teşkil etmesi, onun devam ettirdiği yol ve yöntemler, değerlere bağlı olunması, tüm paydaşların öğrenmedeki ve davranış boyutundaki özellikleri kavramaları, ödülün ve ceza yöntemlerin uygulanması, işe almanın ve yerleştirmenin yapılması, terfideki ve statülerde gözlenen çeşitli yöntemler, personelin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi örgüt kültüründeki meydana gelen önemli faktörler arasında gösterilmektedir (Güngören, 2017, s. 28).

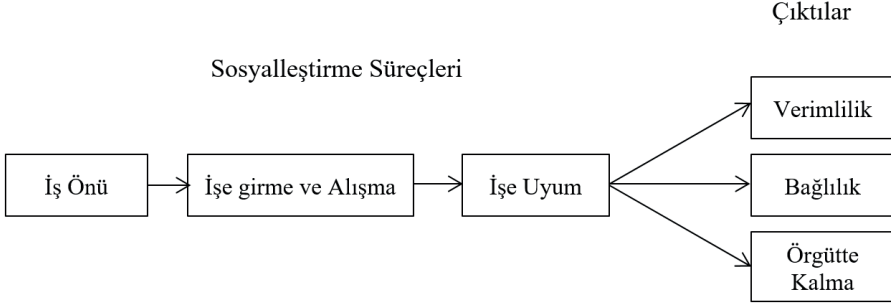
Örgüt kültürünün sürdürülmesinde meydana gelen aşağıdaki üç unsur büyük önem arz etmektedir. Bunlar (Robbins ve Judge, 2007, s. 582);

- **İş Görenlerin Seçilmesi:** Seçmenin asıl hedefi, örgütün iş ve işleyişine yönelik tüm süreci başından sonuna kadar örgüte bağlı kalarak gereken bütün bilgiyi ve tecrübeyi de kazanmış nitelikli iş gücünün tespiti- dir. Bu da görev bilinci yüksek iş görenlerin seçilmesiyle mümkün olmaktadır. Örgüte layık, işi yapabilecek, örgüte adapte olacak pek çok iş gören tespit edilir. Bu tespiti yapılanlar firmanın değerlerine uygun kişiler olarak belirlenir.
- **Örgüt Yönetimi:** Örgütün üst üyeleri, örgütün kültürünün oluşmasında büyük etken olabilmektedir. Örgütün yönetimi duygu, düşünce ve aktarımlarla işin risk boyutunun ne kadarını sahiplendiği altında çalışan kişilere karşı ne derece yaklaşım işi yaptırabildiği, kılık- kıyafete dikkat edip etmediği, davranışlarının hangisinin maaş yükseli- şini, terfi ve başka ödüllendirmeye kapı aralayacağı gibi konularda çeşitli unsurlar ortaya koyarlar.
- **Sosyalleştirme:** Örgütün, iş görenlerin tespitinde başarısı ne olursa olsun, yeni iş görenler örgütün kültürüne en az zamanda alışmaları zor olur. Bundan dolayı yeniler inanca ve görenekleri çönmeye çok açıktırlar. Bu noktada da tüm örgüt paydaşları örgütün kültürüne alışma- da yardımcı olurlar. Buradaki uyum süreci, sosyalleştirme kavramıyla isimlendirilmektedir. Sosyalleştirme tüm iş görenlerini kariyerleri süre zarfında devam eder. Bu da örgüt kültürünün sürdürülebilir olmasına fayda da bulunur. Sosyalleştirmenin esas hedefi amacı, iş görenleri örgütte etkin bir üye konumuna taşımak için, kişisel ve örgütün yararları nezdinde bütünleştirmektir (Terzi, 2000, s. 32).

Örgüt sosyalleştirmesi, örgütün içindeki değişiminin tersi olarak örgüte ilk olarak katılan çalışanları açıklamaktadır. Bundan dolayı sosyalleşme, davranış değiştirme, itaat etme, adaptasyon, nüfus, sadakati ve bağlılık gelişmesi gibi tüm psikolojik süreçlere ait bir kavramdır. Bu sebeple üretken bir verimli bir sosyalleştirme açıklaması, konunun içeriğini ele alırken bir yandan da

psikolojinin sosyal yanını incelemelidir. Sosyalleşme örgütlere, psikoloji ve sosyoloji biliminden alınarak uyarılma yapılmıştır (Çalık, 2006, s. 3).

Sosyalleşme süreci ön sosyalleşme üç aşamalı bir süreci oluşturmaktadır. Bu süreç aşağıda Şekil 1.3'de gösterilmiştir.



Şekil 1.3: Sosyalleştirme Modeli

Kaynak: Ergün ve Taşgıt, 2011, s. 101.

Yukarıdaki şekilde açıklanan sosyalleştirme sürecine ait ilk aşamada, örgüte yeni katılan iş görenlerin kendinden beklenilene verebilecekleri iş öncesidir. İkinci aşama ise, yeni katılanların örgütteki kariyerleri boyunca edindikleri tecrübeleri kazanmaya başladıkları, iş arkadaşları ve örgüt yönetimleriyle geliştirdikleri ilişkileri ve sürecin işleyişiyle alakalı prosedürleri öğrendikleri işe girme ve alışma aşamadır. Üçüncü ve son aşamadaysa, yeni girenlerin örgüt üyeliğini tamamen edindikleri, kendilerini kabul ettirdikleri işe uyum aşamadır. Bu süreçle iş görenler sergileyecekleri davranışları ortaya koymada verimli olabilecektir. Sosyalleştirme süreci epeyce oldukça uzun bir zamanı alabilir ve sadece örgüte yeni girenleri ilgilendiren bir süreç olmaktan ziyade daha çok iş görenlerin bir kariyerleri süre zarfında edecektir. Bu süreçte yeni bir örgüt kimliğine kavuşacaklar ve örgüt kültürüyle adapte davranışlar sergileyecekler, tutumları, değerleri bu yönde gelişeceklerdir. Bu sürecin en sonunda da verimlilik, bağlılık ve örgütte kalma gibi çıktılar meydana gelecektir.

1.2.3. Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgütün kültüründeki değişimi, örgütün bugünkü konumundan gelecekte hedeflenen konuma ilerletmek amacıyla başka alakalı gruplardaki hareket, tepki ve etkileşim içindeki ilişkileri kapsayan, esas aktif süreçleri zamana ve durumlara bağlı bir süreç yönetimidir. Zaman ve şartların değişimi, belirli bir zamanı ve durumlar için müsait olan örgütteki kültürün de değişmesini

durdurulmaz bir duruma getirmektedir. Örgüt kültürünün değişmesi bazı zorunlu dışsal sebeplere dayanmaktadır. Bunlar, politika, teknoloji, kültür, nüfus, ekonomi şartları ve pazarın durumu gibidir. Kanun ve düzenlemedeki değişiklikler, serbest piyasanın koşulları, küresel ticaretin koşulları, rekabetin etkisi, global süreçler gibi neticeler meydana gelmektedir. Teknolojide ortaya çıkan değişimler, örgütün yapısını değiştirmekte, bir taraftan da iş görenlerin profillerindeki değişikliklere sebep olmaktadır. Toplumun kültüründeki değişiklikler örgüt kültürünün de değişimini kaçınılmaz kılmaktadır. Nüfusun yapısı, iş gücündeki değişmeler de ayrıca etkilemektedir. Ekonomik artış, durgunluk, kriz veyahut dünyanın ekonomisinde ortaya çıkan yeni atılımlar örgütün yapısında değişim oluşturmakta ve örgütün kültüründeki değişikliği zorunlu bir hale sokmaktadır (Güngören, 2017, s. 29).

Örgütlerin kültürlerinde değişimin kaçınılmaz olması pek çok araştırmacının konusunun temelini oluşturmuştur. Bir çalışmaya göre örgüt kültürü daha çok üst yönetim kanalında ortaya çıkan değişim sonucu açıklanmıştır. Bu değişimler, yönetimdeki yeniliğin çalışmadaki alışkanlıkların, uzmanlık alanında, denetim yeteneğinde ve başka yönetimler ile ortaya çıkan olan ilişkilerde farklılık oluşturmaktadır (Ataman, 1995, s. 106).

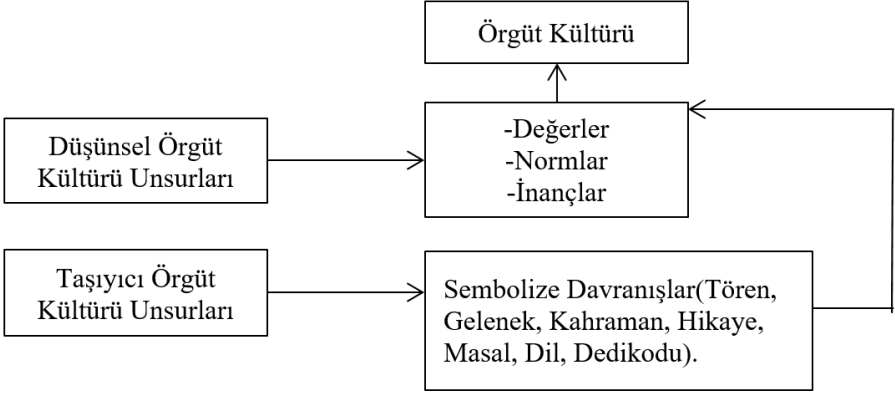
Örgüt kültüründeki Değişimler her zaman tehdit edilmektedir. İş görenler örgütteki sembollere ve törenlere, göreneklere kuvvetli bir biçimde bağlanmaktadır. Değişmelerle beraber ilişkilerde zedelenme olur ve iş görenler şaşırımış, endişeli ve belirsizlik olgusundan dolayı nefret duygusuna kapılmış olmaktadır. İş görenlerin bu tepkilerini meydana silmek veyahut minimum seviyede tutmak amacıyla örgüt değişiminin iyi derecede yönetimini sağlanmalı, doğru yöne atılımlar yapılmalı, iş görenler değişen durumlara ısındırılmalı ve isteğe bağlı bir biçimde değişim gerçekleştirilmelidir (Terzi, 2000, s. 112).

Günümüz örgütleri, değişikliği öğrenebilen ve öngörüde bulunan bir örgüt kültürünü bünyelerinde bulundurmaları zorundadır. Yeni ürünler çıkarma ve bilişim teknolojileri çok süratli bir biçimde değişmekte ve mallar kısa sürede kapsayıcılığını kaybetmektedir. Bundan dolayı, uygun kültürler var olduğunda, bu süratli değişimler faydalı bir biçimde ele alınır ve örgüt, muhtemel olan az problemle yeni şartlara adapte olur. Kültür, uzun seneler meydana gelmekte ve iş görenlerin örgütü sahiplendiği ortamlarda kendini göstermektedir. Örgüt kültürünü devam ettirmek için devamlı olarak etkin olan bazı etkenler vardır. Bunlar, örgütün misyon ve vizyonuyla alakalı somut bilgiler, fiziki alanlar ve örgütün dizayn şekli, baskın liderlik tarzı, işe giriş kuralları vb. gibi unsurlar resmi şemayı oluşturmaktadır (Robbins ve Judge, 2007, s. 597).

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI

Örgüt kültürüne ait bir takım ana faktörler vardır. Bu temel etkenler örgütteki kültürün kendini göstermesi, kültürün anlaşılır olmasını sağlamakta ve olanaklı kılmaktadır. Örgütü tam manasıyla kavrayabilmek için örgütteki bu kültürün temel unsurlarını bilmek, farkına vararak anlamlandırmak ve uygulamak gerekmektedir. Ortaya konan çeşitli araştırmalarla kültüre ait unsurlar değişik biçimlerde ele alınarak ifade edilmiştir. Bazıları ifadelerinde örgüte ait temel unsurların efsane, hikaye, dil olarak kendini gösterdiğini aktarmış, bazıları da ayinler, tören, grubun sembolleri, davranışları, paylaşımı yapılan normlar, inançlar veyahut da örgütün iklim unsuru olduğunu beyan etmişlerdir (Erkmen, 2010, s. 61).

Örgütün kültürünü meydana getiren bu temel değerler, kültürdeki ilerlemenin sağlanması, devam ettirilmesi, değişikliğe gidilmesi gibi bazı süreçlerde bir takım aracı rol üstlenmektedir. Maddi olarak çeşit çeşit biçimlerde ortaya çıkmakta veyahut da manevi olarak şekillenerek iç duygulara sesleniş şeklinde gelişmektedir. Örgütün geçmişinin izlerini taşıyan bu unsurlar, uzunca bir süreci kapsamakta ve bunun neticesinde meydana gelen somut ve soyut öğeler olarak kendini göstermektedir (Tutar, 2017, s. 203). Kültürün çok çeşitli, karmakarışık bir yapıda kendini hissettirmesi örgütün kültürüne ait temel unsurlar olarak belirlenmesinde çeşitli tarzda fikirler ve sınıflandırmalar meydana getirmiştir. Birçok araştırmacılara ilham kaynağı olarak gösterilen Schein, araştırmasında örgüt kültürünün temel unsurlarını, fiziksel çevre ve sosyal düzen, benimsenmiş inançlar, değerler ve temel varsayımlar olarak üç biçimde ifade etmiştir. Yaygın düzeyde örgüt kültürünü meydana getiren unsurları temel varsayımlar, inançlar ve değerler, normlar, semboller ve davranış biçimleri, dil, tören ve toplantılar, hikâyeler, liderler ve kahramanlar olarak gösterilebilir (Manyas, 2018, s. 13). Unutkan (1995) ise, örgütün kültür unsurlarını ikiye ayırmıştır. İlki, örgüt kültürünü ortaya çıkaran değer, inanç ve norm olarak belirtmiş, ikinci olarak da, taşıyıcı olarak gördüğü bu temel unsurları tören, sembol, seremoni, hikâyeler, mitler olarak açıklamıştır. Bu kültür unsurları aşağıdaki Şekil 1.4'de ifade edilmiştir (Unutkan, 1995, s. 46):



Şekil 1.4: Örgüt Kültürü Unsurları

Kaynak: Unutkan, 1995, s. 46.

Yukarıdaki şekilde düşünsel ve taşıyıcı örgüt kültürünün unsurlarına yer verilmiştir. Değerlerin, normların, inançların ve sembolize davranışların örgüt kültürünü oluşturduğu vurgulanmıştır.

1.3.1. Temel Değerler, Normlar, İnançlar ve Varsayımlar

Örgüt kültürüne ait temel değerler, örgütün esas amaçlarını oluşturan, hedefleri ve yer verdiği standartları kapsayan bir olgudur. İş görenlerin gerçekleştirdiği işlemlerini ve fiillerini nitelendirdiği, bunları ölçen ve yargılayan tüm ölçütleri oluşturan kaynaktır. Değerler taşınan noktalara ve hedeflere göre kurumsal, estetik, ekonomik, sosyal, politik ve kutsal olarak sınıflanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 332).

Değerler, örgütün iyi, kötü, doğru, yanlış gibi kavramları tanımlayıp geliştirir. Değerler örgütteki genel ahlakın temelini meydana getirir. Örgütteki eylemlere rehberlik eden ve sözlü bir sistemlerin bütünüdür. İş görenler tarafınca benimsenmiş ve uygulanmış esas unsurlar örgüt eylemlerinin sistematüğini oluşturur (Keskin, 2016, s. 31). Değerler, toplumsal kültürün oluşmasında örgüte yakın ve örgütten uzakta bulunan çevrenin oluşturduğu ve örgüt yönetimi ile iş görenlerin değerleri, inançları ve fikirlerinin birbiriyle kaynaşması sonucunda meydana gelir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 51).

Örgütün kültür değerleri İnsanın, nesnenin ve olayların örgütte değer seviyesinin ne kadar olduğunu belirtir. Değerler, normlardan daha yaygın ve daha somuttur. Bir normun kültür değeri yoksa yasal sayılmamaktadır. Bir normun iş görenlerce gerçekleştirilmesi gereken bir kaide ve ölçütler

özelliğine vardırın kültürel değerleridir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 121-122). Örgütte meydana gelen tüm bu değerleri oluşturan sistemler, iş görenlerin örgütsel bağlılığını arttırmakta, üretkenliğe katkı sağlamakta ve yönetiminde nitelikli olmasını sağlayarak örgüt kültürünün değerli olmasını sağlamaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s. 225).

Sonuçta değerler, kişilerin düşüncesinde, tutumunda, davranışlarında ve eserlerde birer ölçüt olarak meydana gelmekte ve toplumsal bütünlüğün kopmaz parçasını ortaya çıkarmaktadır (Türk, 2007, s. 18). Görünüşte en az olan, örgüt kültürünün temel omurgasını meydana getiren derece de varsayımlar ve inançlardır. Varsayımlar ve inançlar soyut olarak çalışanların davranma şekillerini temel alan ve çalışanların örgütteki davranma biçimlerini değiştirip geliştiren kavramlardır. Örgüt kültürünün şekillenmesinde rol oynayan değerler, örgütün iş görenlerinin durumları, tutumları ve davranış kalıplarını değerlendirme şekillerini kabul etmiş buldukları ölçütlerdir (Göksel ve Yurdakul, 2002, s. 246). Esas değerlerin istenilen seviyeye varması için iş görenlerin bunu ne kadar benimsedikleri ve uygulayıp paylaşmalarına bağlı olarak başarıyla iletmelerine bağlı bir biçimde sunmalarına bağlıdır (Kozlu, 1988, s. 64).

Normlar ise, örgüt kültüründe bulunan, davranışları şekillendiren, toplumsal sistemde kurumsallaşma çabalarını geliştiren ve güçlendirme faaliyetlerinde yer alan unsurlardır (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 121). Normlar, bazı belirli grupta bulunan bireylerin davranışlarını yönlendiren, aradaki ilişkiyi etkileyen, olayları ifade etmek maksadıyla ortaya çıkarılan bir kavramdır. Bu kavram genelde değerleri içine alan, bazen de onu yansıtan bir olgudur. Aynı zamanda toplum içerisinde tüm bireyler tarafından karşılandıkları için müşterek özellikler gösterirler (Pehlivan, 2001, s. 14). Riayet edilmesi gerekli olan kurallardır ve örgüt içinde çalışma kurallarını ifade eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016, s. 50).

Normlar insanların ne şekilde davranacağını belirleyen yazısız kurallardır. Bireylerin normlara bağlı kalması ödül ve ceza sistemiyle mümkün olmaktadır. Normlara uygun davranma ödül olurken, tam tersi bir hareket gösterme de ceza olarak gerçekleşmektedir. Normlar görünür olmayan unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Normlar, iş görenlerin performansında ilerletme kaydetmek ve örgütün vizyon ve misyonuna göre gelişimini sürdürebilmesi için ilk önce gerçekleştirmesi gerekli olan ögesidir (Yücel ve Koçak, 2014, s. 47).

İnançlar ve varsayımlar da örgüt kültürünün önemli unsurlarından biridir. İnançlar, örgütün hedef ve hedefine inanma ve onların benimsenmesini içerir. Örgütte başarının gerçekleştirilmesine olan inancın tam olması anlamına

gelmektedir. Bu başarı inancı örgütün tüm faaliyetlerini rahat ve kolay bir şekilde gerçekleştirmesinde önemli rol oynar ve örgüt iklimine pozitif bir hava katar. Değerler ise bireylerin eylemlerine rehberlik eden, yaptığı davranış ve tercihlerin yapı taşlarıdır (Manyas, 2018, s. 14).

İnançlar örgüt yönetimlerinin benimsedikleri değerleri oluşturur. Bu da inancın zamanla olmasını ve pekişmesine yol açar. Örgütün değerlerine inanmak, örgütteki tüm üyelerin birbirine güvenmesiyle oluşur. Zaman içinde de örgütün ahlaki kurallarını benimsemeye ve oturmuş davranışların uygulanmasına yönelir (Genç, 2016, s. 121). İnançlar kişinin dünyasındaki bir tarafına yaslanan algı ve bilgilerindeki sürekli bir organizasyonu ortaya çıkarmasıdır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s. 224). Bireysel özellik ile kültürün harmanlanması şeklindeki inanç, kişilerin toplumsal doğru ve gerçeği ne düzeyde ele aldığını göstermeye çalışır (Berberoğlu, 1990, s. 43).

Varsayımlar (Sayılıtlar) ise, bir şeyin doğruluğunu ve yanlışlığını sorgulamadan, tartışmadan, insanlar tarafından sorgusuz bir şekilde kabullenilen yargılar, inançlar ve genellemelerin bütünü olarak ifade edilmektedir. Sayılıtlar, değerlerin arkasında yer almakta, insanlardaki hissi, algılamayı, değerlendirmeyi, yargılamayı, esas dayanakları ve referans şekilleri meydana getirmektedir. Varsayımlar, insanın doğasını, toplumdaki ilişkilerini, çevresiyle olan bağlarını, insan eylemlerini baz alarak bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Örgütteki tüm paydaşların karşılıklı ilişkilerini yerinde kabul gördüklerini hedefleri açıklamaktadır. Varsayımlar, insanlar arasındaki gücü, yetkideki ilişkileri, hiyerarşi yöntemlerini kapsamaktadır (Varoğlu, 2019, s. 94-95).

Örgütün temelinde gerçekliği anlatan esas varsayımlar mevcuttur. Bu varsayımlar örgütün her şeyini etkisi altına almaktadır. Bu varsayımlar örgüt dışından etkilenme yaşamadıkça örgütteki tüm paydaşlar varsayımın farkına bile varamamaktadır. Varsayımlar, iş görenlerinin belirli ve ortak kültürel değerleri alacak kadar geçmişe sahip örgüt, iş görenlerinin hareketlerini, gündelik neticelerini, etkisi altında bırakan çok kuvvetli kültür unsurlarıdır. Örgütün varsayımları, değerlere nazaran daha derinlerde bir zihin yerleşimine ve zamanla iş görenlerin elde ettikleri geçerli ve değerleri de yer değiştiren bir yapıda olacaktır. Bundan dolayı varsayımlar, örgüt kültürünün değişiminde bu unsurları önemli bir karşı koyma durumuna dönüştürmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 37).

1.3.2. Hikayeler ve Mitler

Hikayeler, örgütte geçmişte yaşanmış olan, gerçeğe dayanan, örgüte ilk katılanlara bilgi vermek amacıyla açıklama yapılan anlatımlardır. Hikayeler,

örgütün tüm paydaşlarını birbirine bağlayan, iş görenlerin çalışma arzusunu arttıran ve herkesin örgütün kültürüne sıkı sıkıya bağlanma isteğini yükselten mesajlar ortaya çıkarmaktadır (Güney, 2007, s. 29). Örgüt geçmişindeki durumların, başarılarının abartıya kaçarak aktarımının yapılması neticesinde meydana gelen kültüre ait taşıyıcılar olarak ifade edilmektedir. Hikâyeler gerçekte yaşanmış durumların anlatıldığı, masallar da hayalden ibaret olan olgulardır. Hikâyeler ve mitler örgütte oluşmuş ve şimdiki durum arasında uzantı olarak görülen kültürel unsurlardır (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 122). Mitler, örgütün kahramanlarıyla alakalı aktarılan ve örgütün kuvvetlenmesine katkı veren değerlerdir. Mitler, insanların başaramayacağı doğüstü durumlar değillerdir. Olağandışı ifade edilmelerinin sebebi, davranma modelinde ortaya çıkarılan mevcuttaki düzene uyum sağlamamalarıdır. Örnek olarak bir holding patronunun restoran önünde limuzin arabasından inip yerlerdeki kâğıt parçacıklarını toplaması restoranın firma kültüründe önemli bir mit olarak ifade edilebilir (Erdem, 1996, s. 41).

1.3.3. Semboller

Semboller, örgütsel anlam içeren, hafızada basit biçimde kalan ve hatırlaması kolay olan nesnelerin ve işaretlerin dilidir. Semboller, örgüt kültürünün esasını teşkil eden bileşenler olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel kültürdeki düzeni ifade eden çeşitli basamaklarla sunulan araçlar olarak açıklanmaktadır. Örgütte yer alan düzen, kullanımdaki eşyalar, araba, tablo, renkler, kılık-kıyafetler, şarkı, slogan, örgüt logoları gibi pek çok nesne özellik olarak sembolik değerler taşımaktadır (Manyas, 2018, s. 16). Kültür sembolleri, iş görenler aracılığıyla paylaşımı yapılan felsefeler ve değerler, idealler, inançlar ve olasılıkları yansıtılan bir takım anlamlar içermektedir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2010, s. 69).

Semboller yani simgeler unsuru, kültürün en yaygın kullanılan öğelerinden biridir. Çünkü kültürün içinde birçok sembolize edilen sistemler yer almaktadır. Örgütteki kültürde tüm paydaşlarıyla bu sembollere göre bir hiyerarşik düzen oluşturulmaktadır (Şişman, 2002, s. 4).

Toplumlar simgeler olmadan var olması mümkün değildir. Dili oluşturan unsurlar da ses ve işaret öğeleridir. Tüm bunların hepsi birer sembollerin sistemini kapsamaktadır. Toplumdaki sosyal yapı ağları ve bireylerin birlikteliği semboller olmadan betimleme yapamamaktadır. Öte yandan dinin, dilin ve kültürlerin beraberliklerini koruyabilmeleri ve ileriye gidebilmeleri için sembollerin oluşturduğu sisteme ihtiyaç duymaktadır (Dönmezer, 1994, s. 248).

Sembollerin geçerliliğini devam ettirebilmesi, anlatım tarzına ve açıklamak istenin bir konuyu açık, net, eksiksiz ve yalın bir biçimde başka anlamlar ifade etmeyeceği şekilde sunmasına bağlı olabilmektedir. Semboller birçok anlamları dışında örgütün kültürü bakımından pek çok unsuru ele alan ve paylaşımı yapılan anlama kodları olarak bahsedilmektedir. Semboller ayrıca örgüt kültüründeki fiil ve davranışların boyutuyla alakadar olmakta ve örgüt kültürünün şekillenmesinde kilit bir rol üstlenmektedir (Doğan, 2007, s. 55).

1.3.4. Törenler

Tören etkinlikleri, belirli bir ifadeyi göndermek veyahut daha da özellikli bir şeyi aktarmak ya da paylaşmak amacıyla gerçekleştirilen unsurlardan biridir (Güçlü, 2003, s. 152). Törenler, örgütteki davranışları ve tüm paydaş fiillerini örgütsel kültürle adapte etmek için defalarca yapılan etkinlikler sırası ve standartlaşmış özel kutlamalardır. Bu kutlamaların hedefi örgüt kültürünün gelişmesini, değerlerine sahip çıkılmasını ve örnek oluşturmasını sağlamaktır (Manyas, 2018, s. 16).

Törenler, örgütteki temele alınan değerleri sağlamlaştıran, planlaması yapılmış, tekrardan oluşan örgütsel faaliyetlerdir. Bayram törenleri, firmanın kuruluş töreni, terfilerin atamaların törenleri, cenaze törenleri, evlilik törenleri vb. gibi geçmişteki duyguları canlandıran, örgütün bütünleşmesini sağlayan etkinliklerdir. Törenler, normalde teknik olarak gerekli görülmeyen ama toplumun kültürel yapısında önemli bir işlev olarak ortaya çıkan faaliyetler olarak açıklanan birliktelik duygusunun gelişmesine olanak sağlayan unsurdur (Güngören, 2017, s. 25-26).

1.3.5. Dil

Kültürlerin taşınması, kültürlerdeki kimlik dil olarak ifade edilmektedir. Dilin beraberliği ve kucaklaşmayı oluşturması kültürlerin bir arada bulunmasını sağlamaktadır. Dil, bir toplumdaki bütün etkinliklerinin ve ilişkili olduğu ürünleri ortaya koyan kültürlere yapılandırılarak bütünlüğü sağlanan toplumların ileriye gitmesine katkı vermektedir. Bilginin ve toplumun beraberliğinde dilin ve kültürün birlikte bulunması, dilin ve kültürün işlevi sayesinde toplumların kendilerini tanımlarına ve başka toplumlarla olan farklılıklarını bilmelerine olanak sağlamaktadır. Toplum evrelerine, çevreye ve başka toplumlara karşı var olmasını ve beraberliğini muhafaza etmede önemli bir işlev olan dil, aynı zamanda kimlik oluşturmasında da önemli görev almaktadır. Toplumların ortaya çıkardığı bilgiler sayesinde yazıya aktarılarak ilk olarak toplumun tek çatı hafızasında yer edinmekte, daha sonra da gelecek nesillere aktarılmaktadır (Tuna, 2007, s. 172).

Dil kültürlerin en değerli parçalarından ve çok öneme sahip taşıyıcılarından biridir. Dil, kültürlerin tüm unsurları, nesilden nesile aktarılmasında, bireyler arası etkileşimin gerçekleşmesinde ve toplumlardaki sosyal ilişkilerdeki düzenlemelerde önemli bir misyon görevi görmektedir. Bu dil ögesi, kültürün öğrenilmesine ve anlamlarının sembolize edilmesine katkı vermektedir (Eroğlu, 1996, s. 115).

Dil, öte yandan genişlemiş ve geliştirilmiş sembollerin oluşturduğu sistemler bütünüdür. Kültür, bu yönden büyük ölçüde dil vasıtasıyla meydana getirilmekte, paylaşımı yapılmakta ve aktarımı gerçekleştirilmektedir. Çok sayıda örgütün alt grup dilleri kültürün veyahut alt kültürdeki paydaşlarını ifade etmek amacıyla kullanımı gerçekleştirilir. İş görenler örgütün bu dilini benimser ve bu dili korumak için çaba sarf ederler. Dil aynı zamanda örgütün üst yönetimini işlere kolaylıkla halletmesi için yönlendirme yapar ve davranışları yönetmede etkili olacağı yöntemleri ortaya koymasında faydalı bir araç olarak önemli bir unsurdur (Şişman, 2002, s. 4).

1.3.6. Liderler ve Kahramanlar

Örgütün temel değerleri, inançları ve diğer unsurları örgüt kültürünün alt unsurlarını meydana getirirken, liderler ve kahramanlar da bunları ortaya çıkaran sembolleri, bireysel kişiliklerde bunları yansıtan modelleri veyahut da temsil yetkilileridir. Bunlardan bazıları müşteri nezdinde önem arz ederken bazıları da örgüt çalışanlarının motivasyon kaynağı olarak kullanılmakta, bir başka olarak da iş görenler için aidiyet duygusunun gelişmesine yardımcı bir sembol olarak görünmektedir (Varol, 1989, s. 202). Bir örgütün devamlılığında, başarılı olmasında ve performans sergilemesinde en önemli etken, devamlı olan, kalıcılık sağlanmış ve örgütün esas değerlerinden asla uzaklaşmayan kültürün oluşturulması ve muhafaza edilmesidir (Akat ve Budak, 2002, s. 326).

Örgütün geleceğine katkı veren, tüm çalışanların benimseyip uyguladıkları örgüt içi değerler büyük önem arz etmektedir. Lider ve kahramanlar bu değerlere sahip çıkan, onları simgeleştiren, meydana getirip koruyan ve örgüt kültürünün gelişmesi adına emek sarf eden bireylerdir (Hasanoğlu, 2004, s. 54).

Kültürün ilerlemesi ve derine inerek güçlenmesi için kahramanlar, kendini kabul ettirmiş kültürlerde çok sayıda bulunmaktadır. Kahramanlar rehber olma yönünden büyük sembol olarak gösterilebilir. İş görenler ya da örgütün üyeleri için hedeflere ulaşmada örgütün kurallarını benimsenmiş bir unsur olan kahramanlar, örgüt kültürünün zorunlu olduğu rollere uyan ve bunları gerçeğe ve modele dönüştüren insanlardır (Eren, 2006, s. 137).

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürü, örgütler arasındaki farklılaşmayı ve belli bir ortak paydada buluşmayı sağlayan, bütünleşmeyi sağlamış örgütün paydaşları tarafından paylaşım yapıldığı sistemler bütünü olarak açıklanan kavramdır. Örgüt kültürü anlamına ve içeriğine bazı temel özellikler içermektedir. Bu içerikler örgütün kültürünü ifade eden ayrıntılı bilgiler vermektedir. Pek çok araştırmacının ortak paydada buluştuğu ve ortak düşüncelerini içeren örgüt kültürü özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Manyas, 2018, s. 18):

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur: Kültür, örgütteki etkinlik alanı ve sektörü, toplumdaki görevleri, örgütün kurucusunu, üst yönetimdeki bireyleri ve örgüt liderinin meydana çıkardığı tutum, davranış, inanç ve değerleri, normlar, davranma eylemleriyle kendini gösterir, örgütteki bütün üyelerini kendi içine çeker. Örgüt kültürünün birer parçası olan üyeler kültürü meydana getiren tutumları, inançları, değerleri, normları ve davranışları zaman içerisinde öğrenir ve kazanırlar.
- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılmış olmalıdır: Örgüt kültürü bütün örgütlerin kendilerine ait farklı yönlerini açıklayarak ortaya koydukları ortak bir üründür. Örgütün tüm bireyleri bu ortak yapıya inanarak, sahiplenerek, saygı duyarak, bunun yaşatılması ve ilerletilmesi için örgüte yeni katılanlara sözle, davranışla, iletiyle, tecrübeyle ve yaşantılarla anlatmalıdırlar. Sonuç olarak bu kültür tüm bireyler arasında paylaşılmaya, yayılmaya ve yaşatılmaya devam edecektir.
- Örgüt Kültürü örgüt üyeleri tarafından oluşturulmuştur: Örgütteki bütün üyelerin istekleri, arzuları, beklentileri, düşünceleri ve davranışlarının birer neticesi olarak ortaya çıkmıştır. Bütünsel bir özellik taşımaktadır. Yani örgütün her kademesinde görev alan iş görenlerin duygular, düşünceler, inançlar ve değerler bütünüdür.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ve ortaya çıkarılan davranışsal **kalıplardır**: Kültürlerin toplum bünyesine alınmasında, öğrenilmesinde ve yayılımının sağlanmasında birbiriyle bağlantılı ve birbirinin eksikliklerini kapatan ve anlamlı olmasını sağlayan davranış kalıpları büyük önem arz etmektedir. Çünkü kültür, inançların, sistemlerin ve değerlerin neticesinde meydana gelen bireylerce ortaya konan, kendi içinde bütünleşik bir sistem olarak bilinen davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır.

Örgüte üye olan birey mümkün olduğunca mevcuttaki var olan örgüt kültürüne adapte olmalıdır. Örgütü yeni benimsemiş birey mevcuttaki

kültürü benimsemekle birlikte zaman içerisinde kendisinde meydana gelecek tecrübe ve sahip olduğu yetenek ile örgüt kültürüne faydada bulunmalıdır. Bu faydayla örgütün kültürü de aynı toplum kültüründeki gibi zenginlik üretecek, günün şartlarına daha iyi uyum sağlayabilecektir.

Örgüt kültürü alanında önemli araştırmalara imza atan E. Schein örgüt kültürünü fiziksel düzen, sosyal çevre ve benimsenmiş inanç, değerler ve varsayımlar olmak üzere üç konuda ele almaktadır. Örgüt kültürü bu üç konuda yazılı olmayan bir sistem içerisinde meydana gelmektedir. Örgüt bireyleri örgütsel ortamda yazılı olmayan davranışlar, normlar ve değerleri sorgulamaya gerek kalmadan doğru olarak kabul eder, hafızasına kayıt eder ve doğal olarak onları uygulamaya başlar. Yazılı olmayan ve yazılı olarak ifade edilemeyen örgüt kültürünün bilinmesi, kabullenilmesi ve öğrenilmesi için paylaşım ve kuvvetli bir iletişim büyük önem arz etmektedir (Leblebici ve Karasoy, 2009, s. 283).

Schein, dış çevreyle alakalı olarak örgüte katkı veren 5 adım önermektedir. Bunlar; misyon ve strateji geliştirme, amaçlar, araçlar, ölçüm ve düzeltmedir. Schein, örgüt kültürünün geliştirilmesi amacıyla şu önerileri sunmuştur. Bunlar (Güngören, 2017, s. 17-18);

- Ortak dil ve kavram birliği sağlanmalıdır: Çalışanların birbirleriyle etkileşim ve iletişim içinde olması beklenilir. Böylece örgüt kültürünün vizyonu gerçekleşmiş olur.
- Grup sınırları belirlenmelidir: Grupların çizgileri belirlenip grup kriterleri ve standartları uygulanmalıdır.
- Güç ve statü dağılımı yapılmalıdır: Örgütteki konum ve yetkilerin neler olduğu belirlenmelidir.
- Yakınlık, dostluk ve sevgi normları geliştirilmelidir. Bireyler arasında etkili iletişim kurulmalı ve samimi bir ortam hedeflenmelidir.
- Ödül ve cezalar tanımlanmalı ve tahsis edilmelidir: Grubun bireyleri, onaylanan ve onaylanmayan davranışların farkında olmalıdır. Bu davranışların hangilerinin ödüllendirileceği, hangilerinin cezalandırılacağı hakkında fikir birliği sağlanmalıdır.
- Açıklanabilen veya açıklanamayan ideoloji ve dini inançlar oluşturulmalıdır: Her örgüt ifade edilemeyen durumlarla karşılaşır. Bu durumlarda bireylerin bunlara cevap verebilmesi açısından ideolojik veya dini değerlerinin oluşması endişelerini ortadan kaldıracaktır.

Luthans, örgütsel davranış adlı araştırmasında örgüt kültürünün kendine has özelliklerini ve üzerinde en çok anlaşmaya varılan hususları aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Güngören, 2017, s. 19):

- **Gözlenen davranışsal düzenlilikler:** Örgütsel bireyler karşılıklı etkileşime içinde olduğunda, saygı ve davranışın ortak dilini, terminolojisini ve ritüellerini kullanırlar.
- **Normlar:** Davranışların standartları vardır. Birçok organizasyonlarda ne kadar ve nasıl iş ortaya konulacağı kriterler ile açıklanmıştır.
- **Baskın değerler:** Örgüt kültürünün savunduğu ve paydaşların paylaşmasını beklediği önemli değerleri vardır.
- **Felsefe:** İş görenlerin birbirlerine ve örgüt dışına karşı sergiledikleri davranışlar örgütsel inanç bütününe uygun olmalıdır.
- **Kurallar:** Örgütün değişmez katılmış kuralları vardır. Örgüte yeni gelenlerin grubun tam teşekküllü üyeleri olarak kabul edilebilmesi için bu kuralları öğrenmesi gerekir.
- **Örgüt iklimi:** Fiziki düzenin, bireylerin etkileşim şekli ve organizasyon üyesinin dış insanların ve yahut başka insanlara nasıl davranacağı ile ilgili gönderilen genel bir duygu bütünüdür.

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI

Örgüt kültürü, kişilerin davranma boyutlarını biçimlendirmek ve örgütteki kazanılan kimliklerini geliştirici özelliğe sahip olmak amacıyla birer aracı rolünü üstlenmektedir. Bu da, örgütlerde çeşitlilik olarak ortaya çıkmış değerleri, normları ve kişisel inançları benimsemiş insanlardan meydana geldiğine ve örgütteki tüm paydaşların işin devamı için mevcutta olan örgüt kültürünü içselleştirme anlamına gelir.

Örgüt kültürü, örgütteki bütün işleyişin vazgeçilmez bir bütünü oluşturmaktadır. Kuvvetli bir kültür örgütte bulunan bütün kişilerin aynı istikamette olduğunun gerçekleşmesini oluşturan ortak değerler sağlamaktadır. Örgüt kültürünün örgütte benimsediği rol örgütün kültür fonksiyonuna ve örgüt kültürünün örgütteki çeşitli süreçleri üstündeki bıraktığı etki alanına odaklanmak gereklidir. Temelde örgüt kültürü, bütünleşme ve koordinasyon fonksiyonuyla toplumdaki dengeyi sağlar. İçsel entegrasyon yani bütünleşme yeni kişilerin örgüt içinde sosyal bir kalıp kazanması ve örgüt içi sınırları meydana getirmesi, örgütsel bağlılığı ve iş görenler arasında kimlik oluşması biçiminde ifade edilebilir. Koordinasyon fonksiyonu ise; kabul edilmesi olanaklı olan davranışı ve sosyal sistem

devamlılığını istekli hale getirme bakımından toplumu anlamlı hale getirerek rekabet avantajı oluşturmak olarak açıklanabilir (Manyas, 2018, s. 22-23).

Örgüt kültürüne ait fonksiyonların çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan bazı maddeler aşağıda sunulmuştur (Erkmen, 2010, s. 41-42):

- Örgütün kültür değeri, inancı, fiili, adetleri, ideolojik yapılar gibi özellikleri tüm paydaşlara örgütsel kimlik, örgüte özgü yapı ve hayat kalitesi sunar.
- Örgüt kültürü, iş birliği içinde bulunmayı sağlar, etkileşim ve birbiriyle iletişimin ana unsurunu oluşturur. Ortaklaşa iş ortamları oluşturur.
- Örgüt kültürü, toplumsal sistemi oluşturarak devamlılık sağlar.
- Örgüt kültürünün sistemini ve değerlerini, örgütteki etkileşimle bütün paydaşlarla ve nesilden nesile devam ettirilir ve mevcuta ait değerler ileletilmiş olur.
- Örgüt kültürü, üyelerinin davranışlarını biçimlendiren, düzen oluşturan örgütsel denetim mekanizmasını sağlar.
- Örgütün kültürel değerlerine sıkı sıkıya bağlı kalınarak aradaki uyumsuzluklar giderilir.
- Örgüt kültürü, iş görenlerin işine bağlı olmasına katkı sunar. Örgütsel bağlılığı gerçekleştirmiş iş görenlerin motivasyonu yüksek olmakta ve işte devamsızlık, işten ayrılma ve iş devir hızı minimum seviyededir.
- Örgüt kültürü, örgütsel problemlerine çözüm ve teknik üretir. İş görenler uyumlu olan bir firmada devamlı olarak kalmak isterler. Örgütün tüm paydaşlarının dış uyumu ve içsel bütünleşmesi geliştirdiği kültürel ölçütlerle çözüme kavuşmaktadır.
- Örgüt kültürü, örgütün etkinlik ve üretkenliğini yükselten temel unsurdur. Örgütün inançları, değerleri ve varsayımlarıyla örgütte içsel bütünleşme ve dışsal uyumu sağlayarak, kültürel dinamikleri meydana çıkarır ve örgütün verimliliğini ve performansına katkı sağlar.

Genel anlamda örgüt kültürünün fonksiyonları, iş görenlerin örgütsel bağlılığını ve iş gören davranışlarındaki tutarlılıkları yükselterek firmaya katkı sağlar. Aynı zamanda örgütteki belirsizlikleri azaltma etkisine de sahip olarak iş gören memnuniyetini azaltma etkisine de sahiptir. Örgütün kültürüne ait fonksiyonlardaki yararları ek olarak; örgütün sınırlarını tanımasına yardımcı olan, kimliği, bağlılıkları, örgütün sosyal devamlılığı ve denetim mekanizması gibi temel fonksiyonlarda örgütün ilerlemesine fayda sunmaktadır (Manyas, 2018, s. 23-24).

Örgüt kültürünün fonksiyonları ortak paydada toplanma açısından dışsal uyum fonksiyonu ve içteki bütünlüğün sağlanması fonksiyonu olarak iki şekilde meydana çıkmaktadır. Bunlar (Terzi, 2000, s. 58-60):

- Örgüt kültürünün dışsal uyum yani problem çözme odaklı fonksiyonları; örgütün misyonu ve stratejileri, hedefleri, kullandığı araçları, ölçümleri, stratejilerdeki düzeltmeleridir.
- İçsel bütünlüğün gerçekleştirilmesine yönelik fonksiyonları ise; ortak bir dilin geliştirilmesi, örgütün ortak kurallarını ve fikirlerini geliştirme, örgütün hiyerarşisinin oluşturulması, grupsal ilişkilerde içtenlik, bağlılığın oluşturulması, davranışlardaki ödül ve ceza sisteminin uyarlamasının yapılması ve kriz anlarında eylem planlarının hazır olması, uygulanabilirliğin sağlanmasıdır.

Örgüt kültürünün fonksiyonlarını başka araştırmacıların çalışmasına göre ise şu şekilde açıklamak mümkündür (Güngören, 2017, s. 20-21):

- Örgüt kültürü, örgüt tüm paydaşlarına örgüt kimliği elde etmelerini sağlar. Örgütle bütünleşen iş görenler örgüte bağlılık duygusuyla özdeşleşmiş hisseder.
- Ortak duygular, davranışlar ve standartların geliştirilmesini sağlar.
- İş görenlerin davranış yapılarını şekillendirir.
- İş görenlerin kendilerini güvence altında kalmalarını sağlar.
- Örgütün misyon ve vizyonuna bağlı kalmayı sağlar.
- Örgüt kültürü, örgütün içe ve dışı karşı uyumlu olmayı sağlarken, örgüt paydaşları arasındaki bütünleşmeyi sağlar.
- Örgütün paydaşlarının hedeflerine ulaşması için her konuda onların tutarlı ve kararlı olmaları konusunda olanaklar sunar.
- Örgüt kültürü, belirsiz durumları bertaraf ederek çalışma koşullarını geliştirir.
- Örgüt kültürü, çeşitli biçimde nesilden nesillere aktarılarak devamlılık sağlar.
- Örgüt kültürü, örgütsel denetim vazifesini üstlenmesini sağlar.
- Örgütte motivasyonu arttırarak iş yapış tarzını geliştirir.
- Verimliliği ve etkililiği sağlar.
- Çeşitli performansların arttırılmasına olanak sağlayarak rekabeti teşvik eder.

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Örgüt kültürü örgütlerdeki yönetim süreçlerinin her safhasında etkili olan bir unsurdur. Bu süreci etkisi altına alan bazı temel faktörler yer almaktadır. Önemli araştırmacılardan olan Rizzo, Tosi ve Carroll örgüt kültürünü etkileyen üç temel faktöre dayandığını ifade etmişlerdir. Bunları dış etkiler, sosyal değerler ve ülkenin kültür yapısı olarak açıklamışlardır. Örgüt kültürünün alan yazın yapısında bu faktörler içsel (örgütsel) ve çevresel (dışsal) olarak veyahut da kişisel ve örgütsel faktörler olarak inceleme alanı bulmuştur. Örgüt kültürünü etkileyen faktörleri örgütün iç ve dış faktörleri olarak ele almak daha mantıklı bir açıklama olarak görmek mümkündür. Örgütteki tarih, tasarım ve büyüklük, örgütteki kurucular, yöneticiler ve liderler, teknolojik yapı, iletişim sistemleri, yevmiye yapısı, insan kaynaklarında izlenen politika ile örgütte iş görenlerin özellikleri temel faktörlerden iç faktörleri ifade ederken, toplumsal kültür (genel kültür), örgüt sosyal çerçevesi, örgütün mevcut sektörü ile ekonomik, siyasal ve sosyal durumlar dış faktörler olarak belirtilmektedir (Rizzo, Tosi ve Carroll, 1994, s. 70).

Örgüt kültürünün iç faktörleri bazı olumlu ve olumsuz olarak örgüt içerisinde yer edinmektedir (Terzi, 2000, s. 67). Olumlu faktör olarak; örgüt içinde davranışlara arasındaki karışıklığın önlenerek yeni durumlara alıştırmayı sağlar, bilgilerin açık ve net olarak yorumlanabilir olmasını ifade eder, kararların hızlı alınıp verilmesine olanak sağlar, iş görenlerin etkili iletişim kurarak birlik beraberliğin oluşmasına zemin hazırlar, yine iş görenlerde hazır olma arzu ve üretkenlik oluşmasına katkı sağlar. Olumsuz faktör olarak ise; yönetme tarzında düşüş olmayı ortaya çıkarır, yeni fikir ve düşüncelere karşı bazı istenmedik durumların ortaya çıkmasına ortam hazırlar. Sonuçta da firmalarda yer alan örgüt kültürü, firma açısından olumlu bir etkiye sahip olduğu gibi öte yandan durağan bir firma yapılarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Örgüt yapısının durağan bir hal almaması için örgütteki kültürün devamlı olarak takip edilmesi ve defalarca denetimlere tabi kalınması büyük önem arz etmektedir. Bu şekilde ortaya çıkan örgüt kültürü iş görenler için problem olarak gözükmez ve başarı elde etmek için merdivenler haline gelmiş olur (Okay, 2005, s. 214).

Örgüt kültürünü etkileyen temel faktörlerin genel hatlarıyla ifade edilmiş şekli aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

1.6.1. Örgütün Tasarımı ve Yapısı

Örgütlerdeki yapı, örgüt planının birinci aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yapılar organizasyonlar içerisinde barınan ana ilişkileri açıklamaktadır. Komutadaki zincirler, sorumluluklar ve yetkideki hiyerarşiler, organizasyon yapısıyla meydana gelir ve örgütün yapısal şekli örgütteki şemada ilan edilir. Performansa etki eden örgütsel yapılar onlar için bulunmaz derecede öneme haizdirler. Bundan dolayı örgüt yapısı, kendine has ürünlerini ve süreçlerini ele alarak onlarla beraber ilerlemek zorundadırlar. Örgütün tasarım ve yapısı, örgütteki kültürü etkilemeli ve aynı zaman da etkilenme olduğundan dolayı faaliyetleri devam ettirdiği dıştaki çevreyle de uyum içerisinde vazifelerini sürdürmelidir (Tutar, 2003, s. 25).

Örgütlerin ortak özellikleri arasında kendine yer edinmiş iş bölümü ve uzmanlaşmış statüdeki vazifeler, bölümler ve alt bölümleri, şekilsel düzeltmeler, etkinliklerin standart hale gelmesi, iletişim şekli, denetim mekanizması ve yöntemleri gibi çeşitli unsurları şekilsel yapının oluşmasına katkı sunarlar. Bunlar birçok örgütlerde yer edinmekle beraber uygulamaya geçişte bazı farklı yönler oluşmaktadır. Örnek olarak örgütün sahipleri veyahut liderlerinin varsayımları, inanma duyguları ve başka değerlerde yer edinmeleri, siyasi kriterlerin çok olması veyahut da az olması çeşitlilik göstermektedir (Doğan, 2007, s. 100).

Henry Fayol örgüt tasarımını ve yapısını oluştururken beş prensibin olmazsa olmaz olduğunu öne sürmüştür. Fayol, örgüt tasarım ve yapısını oluşturmak için ilerlettiği bu beş prensibe, İngilizce terimin baş harflerini vermiş, OSCAR kelimesini oluşturmuştur. Örgüt tasarım ve yapısının beş prensibini şu şekilde açıklamıştır (Başaran, 2000, s. 226–227):

- **Hedefler:** Çok sayıda ürün ve hizmet üretmek ve bunları tüketicilere ulaştırmak firmaların asli işidir. Bu amaçla örgütler kurulmaktadır. Örgütün hedeflediği planlar açık, net ve sade bir biçimde kuruluş ilkelelerinde belirtilmiştir.
- **Uzmanlık:** Örgütler hangi alanda uzmanlaşmış ise o alanın ürün ve hizmetlerini sunmalıdırlar. Bütün iş görenlerin vazifeleri açık bir şekilde belirtilmeli ve her biri görevlerini layıkıyla yerine getirmelidir.
- **Eşgüdümleme:** Örgütte işlerin taksimatı yapıldıktan sonra çalışanların örgütün hedeflerini saptamalı ve hedeflerin dışına çıkılmaması ve örgütün dağılmaması için eş güdümlenme faaliyeti etkin şekilde sağlanmalıdır.
- **Yetki:** Örgütün hedeflediği amaçlara ulaşması için örgüt yönetiminin elinden gelenin en iyisini ortaya koymalıdırlar. Bu da örgütün yetkisi-

nin devamlı olması gerekmektedir. Böyle olunca mükemmel bir örgüt yapısı ortaya çıkmış olmaktadır. Çalışanların neyi yapıp neyi yapmayacağı açık ve anlaşılır bir biçimde yazılı şekilde sunulmalıdır.

- **Sorumluluk:** Her çalışan, belirlenen hedeflere varmak için gerçekleştirdiklerinden dolayı hesap verebilme ilkesine bağlı kalmalıdır. Bu sebeple bütün çalışanların vazifelerini aksatmadan yerine getirme mecburiyeti bulunmaktadır.

1.6.2. Personelin Seçilmesi ve Sosyalleşme Süreci

Personellerin seçilmesinde en önemli hedef, aktarılan vazifeleri başarıyla ortaya koyacak bilgileri ve becerileri muazzam olan kişilerin tespit edilmesidir. Bu süreçte başvurusunu gerçekleştirmiş kişilere firma hakkında bilgiler aktarılır ve iş görecekle de örgüt genelinde bilgiye ulaşılmış olurlar. Böyle yapılan değerlendirme aşamalarından sonra örgütle aynı duygu ve düşüncede olmayan bireylerin tespiti sağlanmış olunur. Bu yöntemin uygulanması örgütteki kültürün devam ettirilmesi için çalışılmış olunur (Robbins, 1991, s. 531). Çalışanlar örgütün değerlerini ve normları hakkında bilgi sahibi olamazlar. Bu sisteme uyum sağlayamayanlar olabilmektedir. Örgüt yönetimi bu sayede örgüte yeni katılan personele örgüt kültürünü aşlamak ve yeni üyelerin adaptasyon sürecine katkıda bulunmuş olurlar. Örgütteki tüm personelin bu sürece yakından tanıklık ederek örgüt kültürünü öğrenir, diğer bireylere süreç aktarımını sağlar ve bunu deneyimleme olarak adlandırılması da örgütsel sosyalleşme kavramı olarak karşımıza çıkar (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 182). Sosyalleşme sürecinin başarıyı yakalayabilmesi için örgüt yönetimlerinin bu süreçleri üst derecede ilerletmesi gerekmektedir. Sosyalleşme süreci denemelerin ve yanlışların yapılacağı bir süreç yöntemi değildir. Üst yönetim bu sürecin iyi bir takipçisi olmalı ve örgüte yeni katılanların örgütün kültürüne adapte olmalarını sağlamaları gerekmektedir (Kreitner ve Kinicki, 1998, s. 73).

1.6.3. Lider

Liderlik vasfının tam manasıyla kavranıp uygulanması örgüt kültürünü etkisi altına alan temel esaslardan biridir. Liderlik otoritesinin kullanılma şekli, bunun özümseme biçimi ve örgütün en altından en üste kadar yayma şekli büyük önem arz etmektedir. Lider altında çalışan iş görenlerine rol model olabilmelidir. Liderliği benimsemiş ve özümsemiş bir otorite kurulmalıdır. Liderliği kurumsallaştırıp bu görevin en önemli hedeflerini tespit edip betimleyerek bu sürece dayanarak vazifeleri tayin etmelidir. Örgütün misyon ve vizyonunu belirlemek, örgütün iç ve dışa göre ayarlamasını yapmak ve etkili bir biçimde bunları kullanmak liderin görevlerindedir. Bu görevler de

kurum kültürünün oluşmasına, teknolojik yapısının ilerlemesine, yenilikçi, tarafsız, farklı bir bütünsel yapının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Varol, 1989, s. 208-209).

Lidere ve liderliklere ait kavramlar örgüt yönetimi ve bilhassa örgütsel davranış alan yazında her daim önemini korumuş konular içerisinde yer edinmiştir. Liderin birinci önemli görevi örgütün esas amaçlarını veyahut vizyonunu tespit etmek ve vizyon doğrultusunda stratejiler ortaya çıkarmaktır. Lider, bir topluluğu veyahut örgütte bulunan bireyleri belirli amaçlar istikametinde etkisi altına alma kuvvetine haiz insan olarak açıklamak mümkündür. Liderlik ise, tanımlaması yapılmış grupları ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sunmak üzere kişilerden etkilenme süreci olarak ifade edilebilir. Tanımlar ışığında lider bir kişiyi, liderlik ise bir süreci ifade etmektedir. Ortaya konan planların her şeyi barındıramaması, örgütün içinde bulunduğu çevrenin bütünüyle hareketli süreçten geçmesi, örgütün sürekli olarak büyümesini gerçekleştirmesi, örgütlerdeki insan unsurunun değişkenliğinin olması, öngörüsünün olmaması, ve karmakarışık bir yapıda bulunmasından dolayı bütün örgüt yapıları yüksek güçte bir lidere ve liderliğe ihtiyaç duymaktadırlar (Tengilimoğlu, 2005, s. 25-26).

Liderlik özellikleri insanın davranışlarıyla alakalı bir durumdur. Liderlik hedeflenen hedeflere varmak amacıyla iş görenleri etkisi altına almak, düzen biçimini aldırarak, çalışanları bütün bahsi geçen konularda olumlu dönütler vermek ve örgüt amaçları istikametinde yönlendirme yapmaktır (Hellriegel ve Jakson, 1999, s. 468). Örgütteki liderin, tutumları ve davranma şekilleri de örgüt kültürü tarafından etki altında kalmaktadır. Bu etki altındaki liderler de kendisine göre özel çalışma ve davranma boyutlarına girerek örgütün kültürü ile uyumlu hale gelmeye çalışmaktadırlar (Kaushal ve Kwantes, 2006).

1.6.4. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, örgüte yeni girişleri yapılan örgüt üyelerinin örgütün kültürü ile içli dışlı olması önemli bir etken olarak gözükmektedir. Örgütsel iletişim, üyelerin resmi ve gayri resmi iletişimlerinin sağlandığı bir iletişim türüdür. Resmi olmayan iletişim, hikâyeleri ve dedikoduları içerir. Resmi iletişim ise işin tanımlamalarını ve işe yöneltme toplantılarını içermektedir (Kreps, 1986, s. 143).

Örgütsel iletişimin, yeni katılan kişilerin örgüt kültürüyle iç içe olması veyahut bütünleşmiş davranışlar sergilemesi çok büyük önem arz etmektedir. Bütün örgütlerde örgütsel iletişim, her daim geçerliliğini kanıtlamış bir faaliyetler bütünüdür. Çünkü insanlar, organizasyonlar yaparak birbirleriyle

etkili bir iletişim içinde bulunabilirler ve birbirlerinin etkinliklerinden haberdar olurlar. Örgütün devamlılığını gerçekleştirmek ve hedeflerini sağlamak kaydıyla onu oluşturan bölümleri ve ögeleri sağlamak, örgüt ile dışarısında gerçekleştirilen sürekli bir bilgi ve fikir alış verişinde zorunlu ilişki içerisinde bulunmak ve bölümler arası gerekli ilişkiler içerisinde bulunmayı sağlayan süreçlerdir (Sökmen, 2010, s. 213).

Örgütte ortaklaşa olan değerlerin paylaşımının yapılması, hedeflenen ortak değerlere sahip çıkabilmek ve kuvvetli örgüt kültürünün açığa çıkarılması amacıyla örgütsel iletişimin doğru şekilde oluşturulması zorunlu bir unsurdur. Etkili olan bir örgüt yönetiminin de oluşmasını örgütsel iletişim gerçekleştirmektedir (Akat ve Budak, 1994, s. 279).

Örgütsel iletişim, en temel örgütsel faaliyetleri meydana getiren esas kavramdır. Bundan dolayı iletişimde bulunan her şey için örgütle doğrudan etkili etkileşim gerçekleştirilir (Elma ve Demir, 2000, s. 137).

Örgütsel iletişim, bilgi vermede bireysel ve örgütün durumlarını anlamlandırmak, tepkisel yaklaşmak, en süratli bir biçimde kararların alınıp verilmesinde gerekli olan mesajları biriktirmek ve dağıtımını gerçekleştirmek, iş görenlerin sosyal oluşumlarına destek vermek, örgütte en önemli üye sıfatlarına sahip olabilmek için ortaklaşa bilgilendirmeler yapabilmek, motivasyonda örgüt hedeflerine varabilmesi için kişisel veyahut da grup faaliyetlerine destek vermek, uyumsuzluk durumlarında ortaklaşa çözüm yolları üretmek ve eğitimsel bilgileri sunmak ve becerileri kazanmak gibi pek çok işlevsel fonksiyona sahiptir (Genç, 2010, s. 200).

1.6.5. Motivasyon

Motivasyon, yönetim araştırmaları bakımından değerlendirildiğinde genel de meydana çıkarılması arzu edilen işin davranış boyutlarını ortaya çıkarma, yöneltmeyi sağlama ve bahse konu olan kavramların sürekliliğini gerçekleştirme olayıdır. Aynı zamanda çalışan motivasyonu da, bireyin örgütün hedeflerine varabilmesi için yüksek seviyede emek harcamaya istekli olan durumları ifade eder. Zamanla bu kavram farklı tanımlama süreçlerinden geçmiştir. Luthans, motivasyonu bir hedefe yönelik davranışları veyahut güdülerin başlamasına neden olan ya da güdüyü başlatan fizyolojik veya psikolojik bir eksiklik ya da ihtiyaç olarak tanımlarken Robbins, bir takım kişisel ihtiyaçların giderilmesi sonucu ortaya çıkan örgütün hedeflerine yönelik yüksek seviyede emek harcamaya istekli olan durumlardır şeklinde tanımlamıştır. Nelson ve Quick'e göre ise motivasyon hedef odaklı davranışlar ortaya çıkarma ve devam ettirme süreçleridir. Motivasyon konusundaki farklı ifadelerde ortak şekilde ortaya çıkan üç esas kavram bulunmaktadır.

Bunlar; harekete geçirmek, yönlendirmek ve davranışları devam ettirmektir (Yurduseven ve Koç, 2017, s. 2).

Örgütlerde motivasyonun uygulanmasının esas hedefi, iş görenlerin hedefleriyle örgütün hedeflerinin uyumlu olması ve bundan dolayı iş görenlerin örgütün hedefleri istikametinde etkinliklerini devam ettirirken kendileri ve örgütleri için fayda içerisine girmeleridir. Bu sebeple örgüt içerisinde motivasyonun kullanılabilir olmasını teşvik edici pek çok etkenler göz önünde bulundurulmakta fakat bütün örgütlerde hep yapılan aynı motivasyon işlememekte, iş gören için özenmeyi sağlayan bir obje başka iş görende başka anlamlar yükleyebilir (Örücü ve Kanbur, 2008, s. 86).

Bazı teşvik edici etkenler, kişilerin istekleri kadar toplumsal düzeylere, toplumun eğitim düzeylerine, değerlerine ve çevredeki faktörlere bağlıdır. Pek çok araştırmacının ortak görüşleri neticesinde geçerliliği kabul görülen ve örgütlerdeki motivasyon uygulamalarının biçimlenmesini sağlayan motivasyonun teşvik edilmesine ön ayak olan faktörleri şu şekilde belirtmekte fayda vardır. Bunlar; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel- yönetsel faktörlerdir (Onay ve Ergüden, 2011, s. 222).

Örgütler daha önce belirlemiş hedeflerine varmak için toplanmış kişilerden meydana gelmektedir. Hedefde buluşma, kişileri bir ara tutan bir unsurdur. Hedeflere niteliksel ve niceliksel olarak ulaşmak için bu birliktelikten doğan bağlanmanın hiçbir zaman eskimemesi gerekmektedir. Örgütsel davranmanın esasında kişisel özellikler yer almakla beraber kişisel arzular da yer almaktadır. Bundan dolayı örgütler kişilerin arzularını karşılamada gerekli önlemleri almaz ise iş görenlerin pek çoğu üretken olamazlar. Bu olay da örgüt kültürünün geleceği açısından olumsuz olarak görülecektir (Çalık ve Ereş, 2006, s. 38–39). Motivasyonun elde edilmesi yalnızca işin birinci durumunda değil, çalışanlar ile oluşturulmuş olumlu havanın ve etkileşimde veyahut da örgütün faaliyet anlamında motivasyonunu yüksek tutan çalışanların meydana getirilmesine kadar ki her safhada ortaya çıkmalıdır. Motivasyon, örgütün ve kişilerin ihtiyaçlarını haz alacak bir biçimde neticelendirecek çalışma koşulları oluşturarak kişinin ilerlemesi için motive olması ve arzulu bir şekilde çalışmasıdır. Motivasyon, örgütün kültürünü etkisi altına aldığı kadar, örgüt kültürünün de motivasyonu etkilediği unutulmamalıdır. Bu sebeple örgüt kültürü firmanın içinde ve dışındaki ulaşmak istediği kitleyle etkileşim içinde olur, onların azimli olmasını sağlar ve onların güvenini kazanmayı bilen bir rol oynar (Kuşlvan, 1999, s. 56).

1.6.6. Çevre Faktörleri

Çevre yaygın ifade tarzıyla faaliyette bulunan firmayı, eylemsel potansiyel olarak etkisi altına alan bütün etkenleri temsil etmektedir. Bazı yönlerden ayrılmış olmalarına karşın günümüzdeki örgütler çevreden girdi temin eden ve hedeflerine ulaşmak için bu girdileri çıktılar halinde dönüştüren açık bir sistemler bütünü olarak görülür. Bundan dolayı örgütler yaşamlarını devam ettirmesi, çevreleriyle kurdukları iletişim sayesinde gerçekleşebilmektedir. Faaliyette buldukları çevre kriterleri yenilikçiliğin birer göstergeleridir (Timuroğlu, 2015, s. 44).

Örgütlerin çevresel algılama seviyeleri ve çevreyi kendilerinde konumlandırmaları teoremlerini kabul etmeleri bakımından çevresel öngörülerinin sınırlarını ifade etmektedir. Örgüt çevre bağlamında araştırmacılar çevreyi teknolojik ve ekonomik olarak ifade etmekte, örgütsel yapının teknolojiyi ve piyasa şartlarını etkilediği kabul edilir. Örgüt kuramlarındaki en belirgin özellik, çevrede gözlemlenen etkiler ön plana alınarak örgütün araştırma alanı içerisinde farklı bakış açılara sahip olmaktır. Örgütün çevresiyle etkileşimi neticesinde kaynakların örgütler açısından ne kadarının etkili bir şekilde kendini gösterdiği ve kaynaklarının temini noktasında kaynak sınırının ne kadarının belirlendiğidir. Örgütlerin ihtiyaç hissettikleri kaynakların teminini gerçekleştirmek ve devamlılık sağlayan bir mekanizma geliştirmek bakımından farklı ilişki içerisinde olunan bu ilişkiden başarılar sağlayabildiği kadar yaşama tutunabilecekleri açıklanabilir. Örgütün ve çevrenin ilişkisi bağlamında bağlanma iki taraf açısından niteliksel özellik taşır. Hiçbir zaman örgütler kendi başlarına yeterli olamazlar. Bunun içi varlıklarını ve faaliyetlerini devam ettirebilmesi açısından çevreyle her daim gelişim ve etkileşim içerisinde olmalıdır (Yıldırım, 2018, s. 94-95).

Örgütleri etkisi altında bırakan bazı çevresel etkenler bulunmaktadır. Bunlar; sanayi, hammadde, insan kaynakları, ekonomik kaynaklar, pazarlar, teknolojik unsurlar, finansal şartlar, hükümetler ve örgütsel kültür olarak sıralamak olanaklıdır (Ülgen ve Mirze, 2006, s. 79). Çevreyi iç ve dış çevre olarak ifade etmek olanaklıdır. İç çevre örgütü etkileyen içsel unsurlardır. Dış çevre de örgütün dışında var olan, örgüte bazı sınırlayıcı tedbirler koyan etkenlerdir (Dalay, 2002, s. 49-51).

Alan yazın çalışmalarında, örgüt ile çevresi arasındaki etkileşime örgütsel meşruiyet ekseninde incelendiği görülmektedir. Örgütler, toplumsal çevrenin ve yahut başka topluluk ya da örgüt çevresini meydana getirmektedir. İşletmelerin esas hedefini oluşturan mevcuttaki sosyal çevresindeki gelişmeleri amaç edindiği sürece yasal sayılmaktadır (Ulutaş, 2018, s. 263).

1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Örgüte ait kültür pek çok örgütsel süreçleri bünyesinde barındıran bir durumdur. Aşağıda örgüt kültürünün örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt stratejisi ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanmıştır.

1.7.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüte ait kültür ile iklim kavramları örgütün ve çevresinde gelişen durumların iş görenlerin davranışlarının yansımalarının ortaya çıkarılması amacıyla oluşturulmuş olgulardır. Genel anlamda bu iki kavram birbiriyle benzer kavramlar olarak ifade edilmiş olup, birbiri ile ilişkili olarak biri diğerinin yerini almıştır. Fakat odak noktaları farklı alanlar olmuştur (Güçlü, 2003, s. 155). Örgütlerin kültürüyle ikliminde ilerleme sağlanırken bazı örf ve adetlerden, yasaklamalardan ve adabı muşeretten faydalanmaktadır. Örgütün kültür ve iklim yapısı örgütün kendisinde bulundurması zorunlu olan değerleri ve davranma biçimleriyle örgütün bünyesindeki yorumlamaları dışa vurmaktadır. Burada toplumların biriken kültürel mirasları açıklanmaktadır. Sosyal örgütler de aynı zamanda bünyesine yeni katmış olan bireylerine verilen örgüte ait normları ve değer kalıplarını kapsamaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008, s. 110). Örgüt iklimi genel olarak deneye dıştaki gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise, örgütlerdeki görülen unsurlara odaklanılmasını sağlar.

Örgüt iklimi, örgütün kimlik kazanmasını, çalışanların davranma şekillerini etkileyen, algılanmasını sağlayan, örgüte has psikolojik bir durumdur. Örgütteki yönetsel şeklin ve örgüt ikliminin, çalışanların işten aldığı haz ile büyümektedir. Güven ortamının oluşmasına zemin hazırlayan dürüstlüğün, hak yenilmeyen, iyi ilişkiler kurulan, uyuşmazlıkların giderildiği güzel havanın oluşmasını etkiler. Örgütteki iklimin bu denli olumlu olması iş şartlarının uygun olduğunu göstermektedir (Tutar, 2003, s. 264).

Örgütlerin psikolojik ortamları örgütsel iklimi meydana getirmektedir. Bu ortamda bazı çalışanlar kendilerini bu ortama uygun bulmaz iken bazıları da çok iyi bularak kendilerini bu ortama uyumlu görmektedirler. Bu durum da örgütün bazı bölümlerin ilişki durumlarını açıklamaktadır. İş görenlerde de farklı davranışlar ortaya çıkacaktır. Aynı zamanda verimlilik, üretkenlik, işten alınan haz ve diğer başka durumlar ortaya çıkacaktır (Efil, 2006, s. 177–178). Reichers ve Scheide örgüt iklimini, yönetim desteği, iş grubunun birlikteliği, çatışmalar ve belirsizlikler, mesleki ve örgütsel beraberlik hissi, yapılan işin önem arz etmesi ve güven duygusu olarak altı başlık altında toplamıştır (Aydoğan, 2004, s. 11). Örgüt ikliminin üç temel unsuru

belirleyici olmaktadır. Bunlar; Bireylerin motivasyonun yüksek olması, liderlik biçimleri ve örgütsel iletişimidir (Can, 1994, s. 201).

1.7.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgütün kimliği, örgütteki üyelerin davranma şekillerini, örgütsel iletişim şekillerini ve felsefe yapısını konu alan kavramsal unsur olarak ifade edilebilir. Örgütler toplulukları bir arada bulunduran öte yandan beraberliği ifade eden kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Kimlikse, kişinin kim olduğu sorusuna cevap arayan insanın bir unsur olarak açıklanabilir. Örgütlerin belirli bir kimliğe istek ihtiyaç duymasının temel sebebi, örgütteki üyelerin örgütle birlik beraberlik uyumunu sağlamaları ve başka örgütlerden farklı duruma girerek ayırt etme özelliği içerisinde bulunmalarıdır (Tüzün ve Özdoğan, 2005, s. 92).

Örgüt kültürü ve kimliği, örgüt iklimi gibi pek çok zaman benzer anlamları içermektedir. Fakat kültürün sembolü ifade ettiği düşünülürse kimlik, örgüt kültürüyle daha çok içi içe olan bir kavramdır. Daha çok örgütün fiziksel unsurlarının ele alındığı bir kavramdır. Örgüt kimliği, örgütün tanımlamasını yapan, özgür olduğunu açıklayan, kendine has özelliklerini barındıran, farklılıkları barındırarak örgütün varmak istediği olgudur. Örgüt kültürü örgütün kimliğini etkilemektedir. Bu da kimlik kavramını daha anlaşılır kılmaktadır (Rindova ve Fombrun, 1998).

Dinçer, örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamıştır: Örgüt iklimi ve örgüt kültürü dışlinin çarkları gibidir. Birbirinden çokça etkilenirler. Örgüt iklimini, örgüte kimlik kazandıran, örgütteki iş görenlerin davranışlarını etkileyen ve örgütün egemenliğini savunan özelliklerinin bütünüdür. Örgütte çalışanların örgütün kültürünü benimseyip içselleştirmesi olumlu havanın tüm örgüte yayılmasına olanak sağlar (Karcioğlu, 2001, s. 271).

1.7.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi

Örgüt kültürünün ve örgütteki stratejinin kuvvetli bir şekilde birbirlerini etkileyip iletişimde oldukları ifade edilmektedir. Örgütler bakımından rekabetin devamlı artış göstermesi, tüketicilerdeki isteklerin devamlı olarak değişikliğe uğraması ve teknolojinin muhteşem dönüşümü gibi sebeplerden dolayı örgüt kültürünün firmalardaki pek çok stratejileri destekte bulunması çok büyük önem arz etmektedir (Murat ve Açıkgöz, 2007, s. 3). Bu ikisi arasında oldukça çok benzer ortak noktaların olduğu gözlerden kaçmamaktadır. Fernandez ve arkadaşları bu iki kavramın uyumlu olması ortak stratejilerin elde edilmesini daha da kolay hale getirmektedir.

Bunun zıttının olması halinde değişimin zora sokulması ve olumlu havanın engel teşkil etmesine sebep olacağı kaçınılmaz olmaktadır. Örgüt kültürünü ortaya çıkaran örgütteki iş görenlerdir. Onların düşünce ve duyguları, davranma biçimleri, tutumsal özelliklerinin hepsi örgütteki kültürü meydana getirmektedir. Benzer biçimde stratejik yönetimin temeldeki kavramlarının da kişilerin gelecekteki düşünce yapıları, fikir ve tutumları ortaya koyduğu unsurlar olarak açıklanırsa bu iki kavramın aynı içeriklere sahip olduğu görülebilmektedir. Stratejilerin gelişmesi, planlanmasının uygulamaya geçirilmesinde söz hakkı elde eden her zaman kişiler olmaktadır. Bu sebeple uygulanmasında söz sahibi olan daima bireylerdir. Bu noktada örgüt kültürü ve örgütteki stratejik yönetim birbirinin tamamlayıcısı rolünü üstlenmektedir (Dursun, 2013, s. 48-49).

1.7.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık unsurları, örgütler ve iş görenler bakımından değerli bir olgudur. Balay (2000)'a göre örgüt kültürü iş görenlerin ilk istekleriyle örgütün amaçları arasında dayanak oluşturarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü iş görenler nezdinde kimliklerinin gelişmesine olanak oluşturarak ve örgütün hedeflerine katılımlarına öncülük ederek örgütsel bağlılığın meydana gelmesine ve güçlenmesinde destek verici bir unsur olarak görülmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 61).

Bu iki değişkenin ilişkilerinde, çalışanların işten aldığı tecrübelerle örgütsel bağlanma arasındaki ilişkilerin altında yatan pek çok sebepler olduğu açıklanmaktadır. Bu nedenlerin biri olan örgüt kültürü örgütsel bağlılık çevresinin etkileşimleriyle ilerleyebilmektedir. Yönetimsel bağlılığın yüksek olması örgütün de bağlılığın artacağı anlamına gelmektedir. Daha sonra ise iş görene verilen değer ve örgütün vizyonunun geliştirilmesi gelmektedir (Çavuş ve Gürdoğan, 2008, s. 21).

Bütün örgütlerin, kendilerine özgün bir kültüre sahip oldukları görülmektedir. Büyük gayretle üzerine basılarak durulması gereken husus, örgütteki kültürün ortaya çıkmasında örgütün kurucu bireylerinin rolleri ve örgüt kültürünün paylaşılarak çoğaltılması ve pekiştirilerek de insan kaynaklarına verilen değerle ölçüldüğüdür (Güçlü, 2003, s. 157). Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı meydana getiren tek unsur olarak belirtilmemiştir. Örgütün iş görenleri arasındaki sıkı ilişkinin varlığı ve iş görenlerin beraber olmasını sağlayan unsurlar örgüt kültürü ve bağlılığın iyi seviyede hissedilmesine yardımcı olabilmektedir. Öte yandan aidiyetin oluşmasına da katkı vermektedir (Kök ve Özcan, 2012, s. 117).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık, günümüzde pek çok araştırmaya konu olmaktadır. Dünyadaki rekabetin süratli olarak değişim ve gelişim geçirmesi örgütleri insan kaynakları birimine gereğinden fazla önem vermeye itmiştir. Var olan iş gücünde de üst düzeyde yararlanmaya zorlamıştır. Bu sebeple örgütler bakımından iş görenlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıklarındaki algılama seviyelerinin önemli olduğunun bir göstergesi olarak ortaya çıkmıştır (Karadirek, 2022, s. 51).

Örgütün hedef ve değerlerinin benimsenip geliştirilmesi, örgüt yararına fedakarlıklar yapılması, örgütteki kazanımın sürekliliğin sağlanması amacıyla kuvvetli seviyede bir arzu hissedilmesi ve iş görenin örgütü ile kendisini bütünleştirilmesi örgüt kültürü bakımından örgütsel bağlılığın esasını teşkil etmektedir (İbicioğlu, 2000, s. 14).

1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

Alan yazın araştırmalarında genel ifade olarak örgüt kültürü boyutları soyut bir anlam içermektedir. Pek çok araştırmacı örgüt kültürüne ait boyutları kendi yorumlamaları çerçevesinde ele alıp açıklamışlardır. Bu boyutları farklı anlamlar içerecek bir biçimde ortaya koymuşlardır (Güçlü, 2003, s. 154).

Bu boyutların bilimselliğe hizmet etmesi, akademik alanlarda kullanılması ve bilimsel bilgilerin ilerlemesi amacıyla neticelerinin karşılaştırmasının yapılması gelişimi için sonuçların karşılaştırılabilir olması gerekmektedir. Örgüt kültürünün boyutlarını tespit etmeye yönelik ortaya atılmış çeşitli çalışmalar örgüt kültürünün vurgusunun yapılması ve örgüt kültürleri arasında çıkan farklılıkları meydana getirmeyi amaç haline getirmektedir. Bazı araştırmacılar toplumun kültürüne ait boyutları ele alırken bunları örgütsel anlamda açıklamaya çalışmış iken, bazıları da bu boyutları örgütün misyonu çerçevesinde ifade etmeye çalışmışlardır (Güngören, 2017, s. 42-43). Örgüt kültürünün boyutlarının tanımının yapılması, ölçüm işlemi sürecinden geçirilmesi ve faaliyetlerinin ortaya atılmasında esas olan on boyut ifade edilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Akıncı, 1998):

- **Kişisel Ayrıcalık:** Örgütteki iş görenlerin elde ettiği haklarının özgürlük ve vazifelerinin belirlendiği sınırların ölçüsüdür.
- **Risk Toleransı:** Örgütteki bütün üyelerin ve iş görenlerinin görev alanları içerisindeki konulardaki ortaya koydukları girişimcilik ruhunun, yenilikçilik özelliklerinin ve risk alabilme davranışlarının açık, net bir şekilde isteklendirilme seviyesidir.

- **Yönlendirme:** Örgütteki bütün iş görenlere örgütün hedefleri doğrultusunda kendilerinden beklenen performanslarındaki derecedir.
- **Bütünleşme:** Örgütte yer alan tüm alanlardaki çalışmaların birlikte hareket etmeye olanak sağlanmasının teşvik edilmesidir.
- **Yönetim Desteği:** Örgütün yönetim kademesinin en alt seviyedeki iş görenlere kadar bütün paydaşlara sunduğu net iletişimin, yardımların ve gerekli desteklerin derecesini ifade etmektedir.
- **Kontrol:** Örgütün bütününde geçerliliğini koruyan kuralların ve yönetmeliklerin ne kadarının ve iş görenlerin davranışlarındaki denetimlerin sayısını ifade etmektedir.
- **Kimlik:** İş görenlerin örgütlerini bütün halde görmelerinin ve örgütü nasıl tanımladıklarının derecesini açıklamaktadır.
- **Ödül Sistemi:** Örgütün genel kurallarla belirlenmiş kriterlere göre verdikleri ödüllerin derecesini ifade etmektedir.
- **Fikir Ayrılıklarına Verilen Tolerans:** Örgütün iş görenlere farklı düşünce ve fikirlere karşı verdikleri sınırlamaları ve bundan dolayı ortaya çıkan pürüzlerin giderilmesinin tolere edilmesi, iş görenlere sunulan açık, net iletişimin eleştirilerinin yapılmasının derecesini açıklamaktadır.
- **İletişim Modelleri:** Örgütteki iletişimin ne kadarının resmîyetle ve hiyerarşik düzenle sınırlandırıldığının derecesini ifade etmektedir.

Yukarıda ifade edilen örgüt kültürünün temelini meydana getiren boyutlar, örgütteki iş ve işleyişin nasıl yürütüldüğünü ve kişilerin beklentilerinin neler olduğuna dair fikirler vermektedir. Örgüt kültürünün boyutları örgütün tüm üyeleri için de genel anlamda bütünleşmeyi de ortaya çıkararak örgüte katkı sağlamaktadır (Güngören, 2017, s. 44).

Örgüt kültürünün genel alan yazında yer alan ve çeşitli araştırmacılar tarafından açıklanmış, derlenmesini Büyük (2010) yapmış olan örgüt kültürünün boyutları aşağıdaki Tablo 1.1.'de yer almıştır.

Tablo 1.1: Örgüt Kültürünün Boyutları

| YAZAR/LAR | BOYUTLAR |
|---|---|
| Athos & Coffey, 1968. | İşin bölümü, akışı, çalışan niteliği, örgüt iklimi, statü ve değerler. |
| Gordon & Cummins 1979. | Kurumsal açıklık, kurumsal kavrayış, karar verme, kurumsal birleşme, yönetim biçimi, performans yönelimi, organizasyon ruhu, tazminat ve insan kaynakları gelişimi. |
| Allen ve Dyer, 1980. | Performans kolaylaştırması, iş ilişkisi, eğitim, lider ağırlıklı etkileşim, ilke ve usuller, ihtilaf ortamı. |
| Deal & Kennedy, 1982 | Değerler, iş ortamındaki uygulamalar, kahramanlar, prosedürler ve törenler ve resmi olmayan iletişim kanallarıyla anlatılan hikâyeler. |
| French & Bell, 1984. | Organizasyondaki model değerler, davranışlar, inançlar, varsayımlar, beklentiler, aktiviteler, etkileşimler, standartlar ve fikirler. |
| Gordon, 1988. | Gidilen yönün net olması, organizasyon ruhu, birleşme, üst yönetimle iletişim, bireysel girişimin desteklenmesi, problem çözümü, performans netliği, performansa vurgu yapılması, eylem odaklı olması, tazminat ve insan kaynakları gelişimi. |
| Kilmann vd., 1988. | Grubun üyelerini birbirine bağlayan ve üyelerce paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayıtlar, değerler, ideolojilerdir |
| Rossiter, 1989. | Yetki dağılımı, uç noktalarda takım çalışması, çalışanların sonuca katılması için desteklenmesi, çalışanların teknolojiyle bütünleştirilmesi, ortak bir amacın bilincinde olmak. |
| Bettinger, 1989. | Stratejik organizasyon, performans standartları ve değerler, bunları destekleyen ritüeller, ödül ve cezalar, iletişim ve denetimde açık olmak, çatışma çözümlenmesi, piyasa ve müşteri yönelimi, organizasyonun hedeflerinin ve misyonunun bilincinde olmak. |
| Robbins, 1990. | Bireysel girişim, risk toleransı, yön, birleşme, yönetim desteği, kontrol, kimlik, ödüllendirme, çözüm toleransı ve iletişim modelleri. |
| Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990. | Sürece karşı sonuca yönelik olma, çalışana karşı işe yönelik olma, yerele karşı profesyonel, açığa karşı kapalı sistem, gevşeye karşı sıkı kontrol, kuralcılığa karşı faydacılık (pragmatik). |
| Hofstede, 1991. | Ulusal kültürlerin boyutları, toplumun belirsizliğe toleransı, güç mesafesine yönelik değerleri, toplulukçu değerler |
| O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991. | Sonuca yönelik olma, insana yönelik olma, takıma yönelik olma, saldırganlığa karşı uysallık, detaya yönelik olma, dengeli yenilik. |
| Schein, 1992. | İlk katman, beş duyuyula hissedeceğimiz davranışlar ve iş yapma biçimleri, dil, teknoloji ve diğer somut objeler. İkinci, doğru-yanlış, iyi-kötü gibi değerler. Üçüncü, sorgulamadan bilinçsiz olarak kabul ettiğimiz düşünceler ve inançlardan oluşan varsayımlar. |

| | |
|-----------------------------|--|
| Gordon ve Di Tomaso, 1992. | İş odaklı olma, ödülde tarafsızlık, bütünleşme/ iletişim, gelişim/hesap verilebilirlik çerçevesinde teşvik, sistematik karar alma, yenilik/risk alma, stratejide açıklık/paylaşılan amaçlar. |
| Denison & Mishra, 1995. | Dahil olma (katılımcılık), tutarlılık, uyum yeteneği, misyon. |
| Trompenaars vd., 1998. | Tatmin ve proje yönelimli, rol yönelimli ve insan yönelimli kültürler |
| Christensen & Gordon, 1999. | Agresiflik, gelişme, yüzleşme, planlama eğilimi, sonuç eğilimi, kişi eğilimi, takım eğilimi ve iletişim boyutları. |
| Van Muijen vd., 1999. | Amaç, destek, kural, yenilik yönelimi. |
| Aycan & Kungo, 2000. | Değiştirilebilirlik, proaktivite, yükümlülüklerini yerine getirme, sorumluluk isteme ve katılımcılık. |

Kaynak: Büyük, 2010, s. 227-228.

Açıklamaları yapılan Tablo 1.1’de araştırmacıların farklı alanlardaki disiplinden beslenen, kendilerine özgü bilgileri dahilinde uygunluğu tespit edilmiş örgütlerin kültürel boyutlarına ait açıklamalar yapmışlardır.

1.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürünün ortaya çıkmasını sağlayan modellerin her bir tanesi örgütün kültür anlayışının daha da anlaşılır ve kolaylık olmasını sağlayıcı özellikler barındırmaktadır. Örgüt kültürünün zor bir yapıda olması modellerin geliştirilmesi sayesinde açık, net ve anlaşılır olmasına fırsat vermektedir (Unutkan, 1995, s. 67). Örgüt kültürünün araştırılmasının ve ölçümünün ortaya konulmasında kültür modelleri ve modelin barındırdığı alt boyutları açısından modeli araştıranlar arasında birliktelikten bahsedilemez (Üstün ve Kılıç, 2016, s. 20). Bu olayın sebeplerinden biri örgütlerin kültürel yapılarının farklı tarzda olması ve kullandıkları yöntemleri ve tekniklerinin farklı olmasıdır. Birbiriyle aynı özellikteki kültürlerin bir araya gelip model meydana çıkarması araştırmacı ve uygulayıcının işini tamamen kolay hale getirmektedir (Güngören, 2017, s. 30). Bazı araştırmacılar da kültürel unsurların ve bunların birbiriyle ilişkisini tespit etmek amacıyla birçok örgüte ait kültürel modeller beyan etmişlerdir. Örnek olarak, örgütün yönetim şekli, liderliğe ait kavramlar, örgütün kültürel değerleri gibi kavramları barındıran uygulama ve teorik kısımlarını içeren kavramsal modellerdir (Manyas, 2018, s. 25). Alan yazın araştırmalarında örgütün kültürüne ait geliştirilen, kullanılabilirlik ve yaygınlık olarak en fazla inceleme konusu olan örgüt kültürü modelleri ve boyutları aşağıdaki Tablo 1.2’de ifade edilmiştir.

Tablo 1.2: Örgüt Kültürü Modelleri ve Boyutları

| YIL | ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ | ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI |
|------|-------------------------------|--|
| 1975 | Harrison ve Handy Modeli | Gücün, Rollerin, Görevlerin, Kişilerin Kültürleri |
| 1982 | Deal'in ve Kennedy'nin Modeli | Maçoaya ait Kültür, Fazlaca İş gör ve sertlik Göster Kültürleri, Firma adına bahisler kur kültürleri, Proses kültürleri. |
| 1983 | Jones Modeli | Üretkenlik, Politik, Uzmanlaşmış Kültürler |
| 1983 | Wallach Modeli | Bürokrasi, Geliştirmeci, Destekleyici Kültürler |
| 1985 | Kilmann Modeli | Bürokratik, Yeniliğe uyan Kültürler |
| 1988 | Quchi Modeli | İş görenlere Bağlanma, Kontrol, Kariyerin ilerletilmesi, Takip sistemi, Kararlardaki süreç |
| 1990 | Schneider Modeli | Kontroller, Birliktelik, tecrübe, Gelişimsel Kültürler |
| 1993 | Pheysey Modeli | Rol, Başarı, Güç ve Destek |
| 1995 | Denison ve Mishra Modeli | Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon |
| 1996 | Schein Modeli | Teknik ekip, Mühendis, Yönetimsel Kültürleri |
| 2001 | Hofstede Modeli | Güçler Olgusu, kişisel olgu ve Topluluk, Dışının ve Erilliğin tanımı, belirme azlığı, az-çok durumları |
| 2003 | Miles ve Snow Modeli | Korumacı, Geliştiren, istatistikçi, tepkisel etki |
| 2005 | Cameron ve Quinn Modeli | Klana, Adhokrasiye, Hiyerarşiye ve Pazara dayanan Kültürleri |

Kaynak: Güngören, 2017, s. 38; Yücel ve Koçak, 2014, s. 49.

Yukarıdaki tabloda açıklanan örgüt kültürü modellerinin ve boyutlarının yıldan yıla değişimleri gösterilmiştir. Bu bağlamda tabloda 1975'li yıllardan 2000'li yıllara kadarki dönemde daha çok insanlara ait etkiler görülmüştür. Bunlar; güç, rol, birey ve görev boyutlarıdır. 2000'li yılların başlarından itibaren ise daha çok yönetimin merkezileşmesi unsuru ön plana çıkmıştır. Bunlar ise; klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar, koruyucu, geliştirici, analizci, kısa ve uzun dönemli, bireysellik ve toplumsallık gibi kültürler görülmektedir.

1.9.1. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy, örgüt kültürü modellerini çevresel belirsizlik derecesi ve örgütün geri bildirim hızı olarak iki değişkeni temel sayarak ele almışlardır. Bu değişkenleri de yüksek ve düşük risk, hızlı ve yavaş geri bildirim düzeylerine göre sınıflandırmasını yaparak dört farklı tarzda kültür modelini meydana getirmişlerdir. Aşağıdaki Tablo 1.3'de Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modelinin açıklaması yapılmıştır.

Tablo 1.3: Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

| KARAR | HIZLI | YAVAŞ |
|-----------------------|--|---|
| Yüksek Risk Kararları | <u>Ser Erkek, Maço Kültürü</u> Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri | <u>Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü</u> Havacılık, uzay, araştırma geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler |
| Düşük Risk Kararları | <u>Çok Çalış Sert Oyna Kültürü</u> Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler | <u>Süreç Kültürü</u> Hükümet kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler |

Kaynak: Manyas, 2018, s. 38.

Yukarıdaki tabloda Sert Erkek, Maço Kültüründe, çevresel belirsizliklerin ve risklerin yüksek, dönütlerin süratli bir biçimde alındığı örgüt kültürü modelidir. Bu kültürlerde, geleceğin uzun değil de şimdiki zamana odaklanma yapılmaktadır. Kısa vadede başarılı hedeflere varmak için alınan kararların riskli oluşu önem arz etmektedir. Atılan adımların cesareti de önemlidir. Örneğin, yapıya, kokuya, filmlere, reklamlara konu olan unsurları içeren sektörlerdir.

Çok çalış sert Oynama kültüründe ise, sergilenen davranışların yüksek hızlı olduğu ve hareketlenmenin yoğunluk içerdiği gözlemlenmektedir. Bu modelde özellikle geri bildirim hızı ve alınan kararların düşük düzeyde riskli kararlar olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütün tüm paydaşları kariyer hedefleri için kişisel riskler alırlar. Ekonomik riskin ise önemi yoktur. Çalışma yoğunluğundan dolayı fazla gerilim mevcuttur. Örnek olarak, restoranlar, yazılım şirketleridir.

Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültüründe ise, çevresel belirsizliğin ve yüksek riskin, yavaş geri bildirim olan örgütlerin kültür özelliği olarak açıklamam mümkündür. Uzun vadeli işler için kapsamlı planların ele alındığı, fazlaca yatırımın yapıldığı örgütlerde görülmektedir. Örnek olarak, uçak üreticileri, petrol şirketleridir.

Süreç kültüründe ise, yavaş geri bildirim ve düşük risk olarak bilinen örgütlerin kültürüdür. Bu kültürlerin işleyişi devamlı ve sistemlidir. Ancak işler bürokrasi durumlarından dolayı yavaş işlemektedir. Bu örgütlerde iş kendisini göstermediği gibi, işin nasıl algılandığı önemlidir. İşin süreç boyutunda prosedürler, kurallara ve standartlara uyulmaya özen gösterilir. Örnek olarak, bankalar, sigorta şirketleridir (Manyas, 2018, s. 38-39).

Örgüt kültürü bakımından firmalar kültürlerini meydana çıkarırken dış çevrenin durumu örgütü etkisi altına almaktadır. Örgütün kültürü, çevresinde başarıya ulaştırılan tüm unsurları kendisinde bulundurmalıdır. Örnek olarak, dış çevre olağanüstü müşteri hizmetlerini mecbur bırakıyorsa, örgütün kültürü iyi müşteri hizmetlerini cesaretlendirici şekilde olmalıdır (Leblebici ve Karasoy, 2009, s. 285).

1.9.2. Geert Hofstede Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede, birinci araştırmasında örgüt kültürünün boyutlarını güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma eğilimi, bireycilik/toplumculuk, erkeklik/dışılık, olarak dört temel boyutta oluşturmuştur. Sonraki araştırmalarında ise 1991 yılında Michael Harris Bond'un araştırmasından esinlenerek kısa-uzun vadeli yönelim beşinci boyutu meydana getirmiştir. En son olarak da modeline araştırmaları neticesinde hoşgörü-sınırlama olarak altıncı boyutu da kazandırarak son halini sunmuştur (Manyas, 2018, s. 32). Hofstede modeli dünyanın her yerinde genel alan yazına girerek akademik ve örgüt kültürü yönetimine ışık olmuş ve yaygınlık kazanarak uygulanmasına olanak sunmuştur (Erkmen, 2010, s. 72).

- **Güç Mesafesi:** Örgütün tüm üyeleri arasında kuvvetin ne denli eşit olarak dağılımının sağlandığıyla alakalı bir durumu göstermektedir. Gücün yüksekliğini anlatan örgüt kültürlerinde statünün farklı olması önem arz etmektedir. Bu yönetim anlayışında otorite hakim güç olarak kendini göstermektedir. Gücün düşük olduğu yönetim anlayışlarında ise, güçlü her zaman güçsüze üstünlük kurarak uzmanlığını göstermekte ve sınıfsal ayrımlar olmamaktadır. Astların ve üstlerin iletişimi hep yakın iletişim olarak kendini göstermiştir. Düşünceler rahatlıkla üst yönetime aktarılır (Erkmen, 2010, s. 72).
- **Bireycilik-Toplumculuk:** Bireyciliğin yüksek çıktığı örgütlerde kişiler ilk önce bireysel amaçlara odaklanmaktadır. Örgütteki performansın değerlendirilmesi, ödül sistemleri, vazifelerin tanımlamaları da kişisel performansa öncülük teşkil etmektedir. Toplumculuk boyutunun ortaya çıktığı örgütlerde kolektif anlayış tarzı yaygın olarak görülmektedir. Grubun başarıları ve hedeflerine ulaşma arzusu daha da çok önem arz etmektedir. Ben duygusunun yerini biz duygusu almıştır. Bireysel değil de grupsal kararların ön plana çıktığı anlayış hakimdir (Erkmen, 2010, s. 72).
- **Belirsizlikten Kaçınma:** planlamanın olmaması, öngörünün belirlenememesi ve risk unsurunun olduğu olayları açıklayan kavramdır. Bu boyutun yüksekliği durumunda, kaygı düzeyinin de yüksek

olması beklenilmektedir. Risk alınmaktan kaçınılmaktadır. Sabit bir çevrenin olması tercih unsurudur. Kurallara ve prosedürlere bağlanma kuvvetlidir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu örgüt kültürlerinde ise, yaratıcılık, yenilikçilik önemli bir unsurdur. Planlar esnek olarak yapılmaktadır. Risk alınmaktan kaçınma olmamaktadır (Erkmen, 2010, s. 72).

- **Erkeklik-Dişilik:** Erkeklik özelliğinin kendini gösterdiği örgüt kültürlerinde güç, başarı, unvan, para, hırs, mücadele, dayanma gibi özellikler kendini gösterirken, dişilik özelliğinin ön planda olduğu örgüt kültürlerinde ise, arkadaşlığın, paylaşmanın, dayanışmanın, grup birliğinin, etkili iletişimin, güçsüze yardımın, kadına ait değerlerin göz önüne alındığı bir yapı mevcuttur (Erkmen, 2010, s. 72).
- **Kısa-Uzun Vadeli Yönelim:** Hofstede'in sonradan eklediği boyut olup, uzun vadeli yönelimli kültürlerde değerlerin güçlü ve kalıcı olduğu gerçeğini yansıtmaktadır. İleriye yönelik planlar genellikle kaygı sebebiyle oluşturulmaktadır. Kısa vadeli yönelime sahip kültürlerse daha çok geçmiş ve şuan ki zamanla ilgilenmektedir (Güngören, 2017, s. 34- 35). Toplumdaki kişilerin geçmişteki ve gelecekteki tutumları ve kararları bugünkü fillerini etkilemektedir. Uzun dönem yönelimli bireyler, durumlara kolay adapte olabilmekte, değişen şartlara kendilerini rahat uyarlayabilmekte, örgüt içerisinde vazife bilincinde olabilmekte, sabır ve azim gösterebilmekte, başarıyı yakalayabilmek için emek sarf etmekte, yatırımlara ve tasarruflara yönelmek için gayret gösterebilmektedirler. Kısa dönem yönelimli bireyler de geçmişteki ve şimdiki durumları göz önünde bulundurmaktadırlar (Manyas, 2018, s. 35).
- **Hoşgörü-Kısıtlama:** Hofstede'in 2010 yılındaki araştırmasına eklediği altıncı boyuttur. Diğer beş boyutu kapsamamakta, fakat mutluluk ve yaşamın denetimi konularına yoğunlaşmaktadır. Hoşgörü, hayatın zevklerine ulaşmak, eğlenceyi önemsemek, insanın temel ve doğal isteklerinin kısıtlama olmaksızın karşılanmasını ifade ederken, kısıtlama ise; insanların ihtiyaçlarının sıkı sosyal normlar yoluyla düzenlenmesinin ve denetlenmesinin ifade edilmesidir (Güngören, 2017, s. 33). Hoşgörünün yüksek olduğu toplumlarda bireylerin özgürce davranma ve konuşma, mutluga ulaşma, eğitim, anı yaşama, bireysel yaşamın denetimi, duygulardaki olumlu artış, yaşama sporu ilave etme gibi davranışsal özellikler taşımaktadırlar. Kısıtlamanın yüksek olduğu toplumdaki bireyler ise, daha az mutlu, olumlu duygular yetersiz, çaresiz kalan, sporla yetersiz ilgilenen, yaşam denetimi olmayan dav-

ranışsal özellikler göstermektedirler. Bu toplum yapısında bireylere katı kuralların olduğu, denetim ve güvenliğin aşırı derecede sıkıcı, baskılayıcı bir yaşam ortamı sunmaktadır (Manyas, 2018, s. 3).

1.9.3. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Örgütlerdeki değişik tarzda ayrımları ele alarak ortaya konan ilk araştırmalardan biri Handy'nin araştırması olduğu tespit edilmiştir. Handy örgüte ait kültürü, örgütün üyelerinin davranış şekillerini, iş görme biçimlerini ve düşüncelerini biçimlendiren normların sistemsel olarak ortaya koymaktadır (Unutkan, 1995, s. 57). Handy (1996, s. 183), Harrison'un araştırmalarından yola çıkarak örgütlerin bünyesinde bulundurduğu değişik kültürleşmeleri dört ana grupta ele almıştır. Bunlar; güç, rol, görev, birey kültürleridir. Bu modelde, firmanın üst kademesinde merkezleşmiş otoriteyi güç olarak, işlerdeki süreci bürokrasiye dayandırmayı rol olarak, örgüt hedeflerinin baskın durumda meydana gelmesine görev olarak, örgütün kişisel hedeflerine dayanan çalışan sistemleri de birey kültürü olarak sınıflandırmaya tabi tutmuştur (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009, s. 100).

- **Güç Kültürü:** Hiyerarşi sisteminin uygulandığı ve kuvvetin belirli insanlarda bulunduğu örgütlerde ortaya çıkan kültürdür. Genellikle küçük çaplı örgüt kültürlerinde, aile firmalarında, askeri örgütlerde görülmektedir. Bu kültürde kuvvet, bir tek insan veyahut o kişinin güvenini kazanmış insan veya topluluklarda görülmektedir. Güç, kontrollü olarak gücün esas hak edenleri tarafından uzmanlara paylaşılmakta, kararlar gücün sahipleri tarafından alınmakta, başkalarının fikirleri önemsenmemektedir. Üst yönetimin güvenini elde edenler, kararlar ve uygulamalarda çokça rahat bir biçimde serbestçe davranış gösterebilmektedirler (Sönmez, 2006, s. 86).
- **Rol Kültürü:** Rasyonel kriterlerin uygulamaya alındığı, işleyişin aklın ve mantığın esasına dayandığı, statülerin önem arz ettiği, rolere göre görevlendirmelerin açıklandığı, çatışmalarda ve problemlerin çözümünde bürokrasinin egemen olduğu bir anlayış tarzının yaygın olarak kendini gösterdiği kültür tarzıdır. Daha çok devletin bünyesindeki kurum ve kuruluşlarda görülmektedir. Bu kültürde güç, kişilerde değil de, verilen pozisyondadır. Bu kültürde detaylı vazifeler, iletişimin esasları, hiyerarşinin yapısı iş görenlere yazılı bir biçimde aktarılacak iş görenlerin bu yazılı kurallara adapte olması beklenilmektedir. Birimler arasındaki işleyiş üst yönetimce belirlenir (Varoğlu, 2019, s. 106).
- **Görev Kültürü:** Proje tabanlı çalışmayı destekleyen, esnek çalışma şekillerini kullanma becerisine sahip örgüt kültürlerinde gözlemlen-

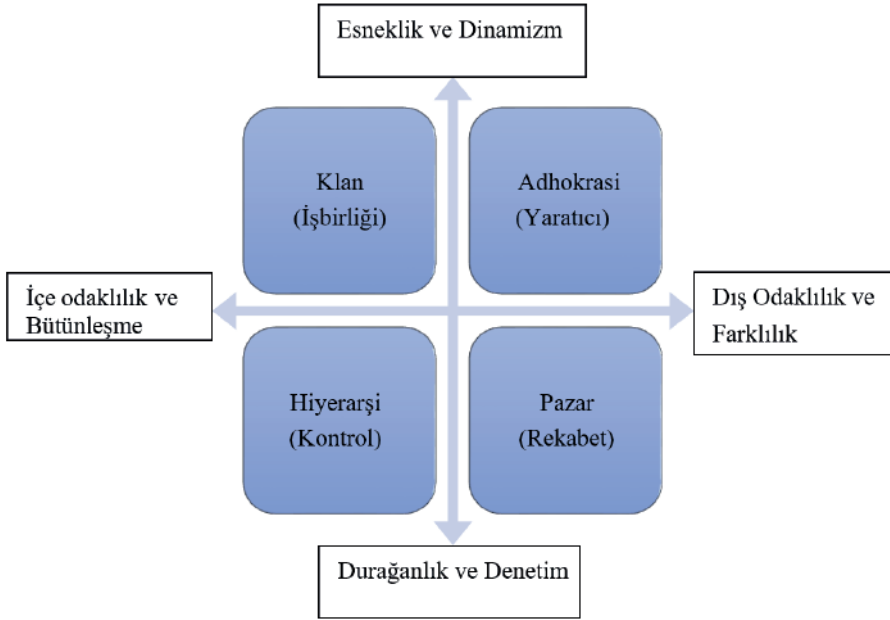
mektedir. Bu tür örgütlerdeki iş görme becerisi takım olarak kendini göstermekte, iş görenler ayrıcalık tanınmaktadır. Bütün her şey bireylerin sarf ettiği becerilerine ağırlık verilmiştir. Verilen tüm vazifelerin mükemmel şekilde yerine getirilmesi için kişilerin işlerini doğru biçimde uygulamaları esasına dayanır. Görev kültürü daha çok sonuçlar üzerine kurulu bir kültür tipidir. Bundan dolayı rekabetçilik, verim ve hız gerekmektedir. Bu kültür, vazife odaklı hareket etmeyi düstur edinmiş ve topluluğa adapte olabilen özellikler içermektedir. Rutin denetimlerin sayısı nerdeyse yok gibidir. Kültür normlarına karşı çıkmadan prosedürler ve çalışma teknikleriyle süreç işletilmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 55).

- **Birey Kültürü:** Bu kültür türü daha çok iş görene ve onların uzmanlaştığı alanlara odaklanmış, örgütün hedefi iş görenin hedeflerine varmasını sağlamaktır. Kişiler odaklandığı ana unsurlardandır. Örgüt yapısı kişilere hizmeti götürmek amacıyla ortaya konmuş bir kültür tipidir. Güç, görevleri ve rol kültürlerinde iş görenler örgütün hedefi amacıyla iş görürken, birey kültüründe örgüt, iş görenler için çalışmayı seçmektedir. Bu kültürde bireysellik ön plana alınmıştır. Birey kültürü, profesyonel iş görenlerin vazife aldığı, avukatların departmanları, tıbbi sektörler, rehberlik firmalarında veyahut üniversitede yayılmacı pozisyonda kendini açığa vermektedir. Bu örgütlerde, iş güvenliği ön plandadır (Handy, 1996, s. 25 – 26).

1.9.4. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü ifadesine göre; değerlerin yargıları, varsayımları ve yorumlamaları ve bu unsurlardaki çeşitli ortaklaşa ortaya konulan kriterler yardımı ile düzenlenebilir ve örgütün kültür tipleriyle alakalı olarak model oluşturulabilir. Araştırmacıların çoğunun ortak görüşünün esasını ortaya çıkaran rekabetçi değerler yaklaşımı, örgütün kayda değer modellerinden biri olarak benimsenmektedir. Bu yaklaşım, örgütün mevcuttaki veyahut varmak istediği kültürel profili meydana getirmektedir. Bu da örgütün yönetimine kültürel değişim konusunda katkı sunmaktadır. Quinn'in ve Cameron'ın ortaya koyduğu rekabetin değerleri yönteminde, firmaların kabul ettikleri çevresel yaklaşım tarzı ve yönetsel yapıya ait yönelimlerin derece neticesinde örgütün kültürü tiplerini meydana getirmektedir (Çetin ve Topaloğlu, 2018, s. 460). Cameron ve Quinn, rekabetçi değerler modelinde dört alt örgüt kültür unsurunu ele alarak incelemiştir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016, s. 121). Bunlar; adhokrasi, klan, hiyerarşi, pazar kültürleri biçimindeki yapıda vurgulanmıştır. Aşağıdaki Şekil

1.5.'de Cameron ve Quinn'in örgüt kültürüne ait rekabetçi değerler modeli gösterilmiştir.



Şekil 1.5: Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: Kayış ve Gülcan, 2020, s. 97.

Yukarıdaki Şekil 1.5'de birbirini kesmiş iki eksenin dört adeti çeyrek bir düzlemde açıklamaktır. Dikeydeyse doğallıktan mekaniksele ilerlemeyi açıklamaktadır. Örgütün yapısına esneklik, doğal bir süreç veyahut öznel mi yoksa denetim, istikrar, düzen unsurlarının mı daha çok kullanıldığını göstermektedir. Yatay eksenindeyse, içe odaklılıktan dış odaklılığa giden bir ilerlemeyi ifade etmektedir. Başka anlatım tarzıyla örgütün yapısında iç yönelim ya da dış odaklılık mı olduğunu açıklamaktadır (Aydıntan ve Göksel, 2012). Rekabetçi değer modelinde birinci olarak iç ve dış örgütsel adaptasyon oluşmaktadır. İçsel bakış açısında örgütteki kişilere odaklanma olmaktadır. İnsanların mutluluğu ve refah düzeyi üzerine durulmaktadır. Dışsal bakış açısında ise örgütün kendi iç bünyesine odaklanılmakta, örgütün refahı ve başarısı vurgulanmaktadır. İkinci olarak da, örgütün esnek veyahut kontrollü bir yapıda olup olmadığı gösterilmektedir. Örgütün esnekliğinde kişisel yeterlilikleri ve örgütün adaptasyonunun yapılması ve yenilikçi yapıdan tarafa örgüt aktarılırken, kontrollü örgüt yapısında ise örgütün otoriter bir yönetim şekline ve düzenli bir örgüt yapısına sahip olduğu vurgulanmaktadır.

Son olarak da planlama, amaçlar gibi unsurlara ve bunlarda kullanılacak verimlilik, kaynak bulma gibi hedefler üzerinde durulmaktadır (Aktan ve Aydın, 2016, s. 328). Cameron ve Quinn rekabetçi değerler modelinde örgüt tiplerini dört farklı biçimde sınıflandırmaya tabi tutarak açıklamıştır. Bunlar aşağıda ifade edilmiştir (Karaca, 2022, s. 126).

- **Klan (İşbirliği) kültürü:** Bu örgüt kültürünün görüldüğü yerlerde büyük öneme sahip olan unsur insandır. Genel olarak iç durumları kapsar ve ilişkilerde dostluk kendini gösterir (Acaray vd., 2015, s. 143). Bu kültür tipik aile yapısının özelliklerini yansıtır. Kültürü yönetenler, danışman, rehberlik edici, ebeveyn, iş görenlerse ailedeki kişileri oluştururlar. Takım ruhu, inovasyon, yenilikçilik, katılımcı profili, örgütsel bağlanma ve iş görenlerin işle donatılması, kültüre ait esas özellikleri oluşturmaktadır (Özdevecioğlu ve Akın, 2013, s. 118). Örgüte sadakat hissi ile bağlılık ve geleneklere bağlı kalma örgütü bir araya getirip bağlılığın yüksek olmasına katkı sunmaktadır. Bu kültürün en yaygın değerleri; ortaklaşa hedefler, inançlar, dürüstlük, kendini adama, bağlılık ve sosyal adalet olarak ifade edilebilir (Karaca, 2022, s. 126).
- **Adhokrasi (Yaratıcı) Kültürü:** Örgütlerdeki bu kültür tipi yeniliği her daim benimseyen, açık, net olan, riskten hoşlanan, girişimciliği benimseten ve çevreye rahat bir biçimde adapte olmayı başartan bir kültürdür. Bu tür kültürde uzmanlaşma önemsenir. Kişisel olarak inisiyatif ve özgürlükçü yaklaşım desteklenir (Acaray vd., 2015, s. 144). Hiyerarşik düzenden ayrılarak odaklanma yapılan veyahut disiplinli bir anlayış şekli bulunmamaktadır. Mevcutta var olan probleme yönelik anlık çözüm bulunur. Bu kültür, yenilikçilik, meydana getirme, riskle mücadele etmeyi benimser. Yönetim kademesinin her daim vizyon sahibi olmasını, yeniliklere açık, sürekliliği sağlayan özellikte olmasını savunur. Düşüncelerin ortaklaşa alınmasını savunur. İş görenlerin motivasyonunu güçlendirmeyi benimser. İş görenler projelerde yer alması için teşvik edilir ve desteklenir (Karakılıç, 2019, s. 21).
- **Pazar (Piyasa) Kültürü:** Pazar teriminden kasıt, pazarlama veyahut pazaryeri anlamlarına gelmemekte, bütünüyle organizasyonun kendisini anlatan içerdeki süreci değil de tamamen dış çevreye odaklanmayı amaç edinen kültür türüdür. Tedarikçileri, müşterileri, lisans sahiplerini, sendikaları ve düzenleyicileri kapsamaktadır. Sonuç odaklı bir yapı mevcuttur. Bireylerin rekabetçi ve hedef odaklı olmasına özen gösterir. İş görenler hiçbir şeyden sakınmazlar. Yönetim kademesi, üretimin, rekabetin, verimliliğin ve başarının gerçekleşmesine odaklanır.

Kazanma mücadelesi örgütün tamamını birlikte hareket etmeye sevk eder. Örgütün tarzı sıkı bir politika ve rekabetin devamlılığına bağlıdır (Ergün, 2007, s. 268). Bireysel başarılar için her zaman ödüllendirme sistemi mevcuttur. (Yücel ve Koçak, 2016, s. 6).

- **Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü:** Akıl ve gerçeklikle işlerin yürüdüğü, hiyerarşik bir düzenin var olduğu kültür tipidir. Örgütte tanımlanan roller bu rollere atananlardan daha fazla önem arz etmektedir (Ergün, 2007, s. 268). Bu kültürün sahip olduğu örgütler, işleri belirli kural ve kriterler çerçevesinde, oluşturulmuş düzene göre yapar. İş görülen kararlar söz sahibi degillerdir. Devamlı olarak gözetleme ve kontrol altındadırlar. Organizasyon yapısında hiyerarşik bir düzen yer edinmiştir (Yücel ve Koçak, 2016, s. 6). Örgütün uzun bir sürede istikrarını, öngörülebilirliğini üretkenliğini ve verimliliğini amaçlayan yapıya odaklanmaktadır. Örgütün devamlı olarak düzgün, akılcı, yeniliklere ayak uyduran, başarıyı yakalamış bir organizasyon yapısında olması büyük önem arz etmektedir (Karaca, 2022, s. 126).

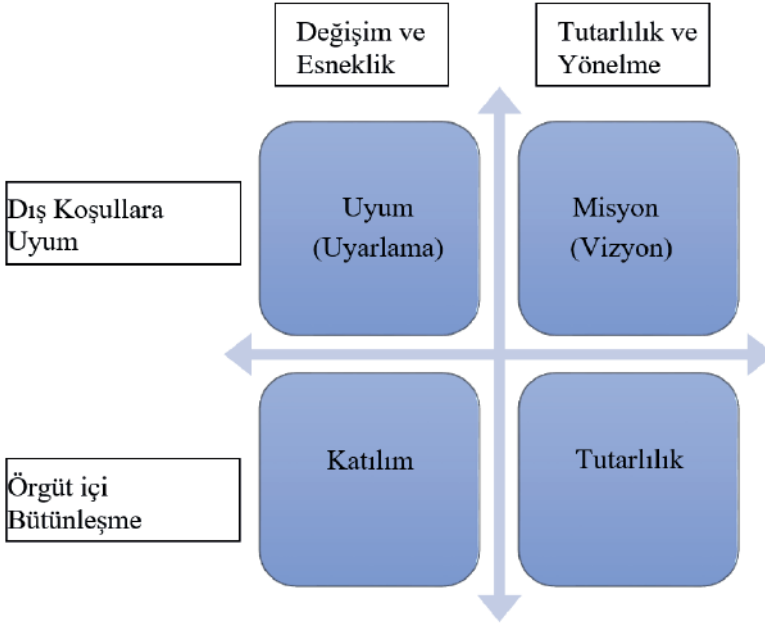
1.9.5. Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra, örgütlerin etkililiğini göstermek amacıyla onların karakteristik özelliklerine ait bir model ortaya koymak istemiştir. Pek çok kültüre ait çalışmalar neticesinde örtük olan fakat genel anlamda detay verilmemiş temaları genfirma eksenli olan kültür ve etkinlikler hakkında açık, net bir teori ortaya çıkarmaya gayret göstermişlerdir (Karaca, 2022, s. 140).

Denison 'örgüt kültürü ve etkinlik' adlı araştırmasında stratejinin, kültürün ve çevrenin uyumlu olmasını belirtmiştir. 1995 yılında gelişimi sağlanan bu model, 2006 yılında son haliyle ispatlanmıştır. Denison ve Mishra, örgütlerden yola çıkarak belirledikleri bazı şirketlerin CEOlarıyla gerçekleştirdikleri kalitatif araştırmalar yapmışlar ve daha sonra etkinlik ilişkisini 764 kurum ve 35474 bireyle dünyanın her yerinden büyük, küçük özel veya kamu kurumlarıyla gerçekleştirdikleri anketler neticesinde doğrulamasını gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırma yaklaşık olarak dört yıl kadar devam etmiştir (Kızıloğlu ve Bayrak, 2017, s. 143).

Denison ve Mishra örgütün kültür kavramının ölçülebilir nitelikte olması amacıyla ilk olarak iki ana eksen meydana çıkarmıştır. İlk ana eksen bir örgütlerin kontrolleri dışında gelişen müşterilerdeki niteliklerin değişkenliğini, arzularını, teknolojiye uygulmaları, yenilikçilik gibi çevresel olarak dış şartlara adapte olma derecesidir. İkinci ana eksen ise çevrenin dışına adapte olabilmek için örgüt içinde var olan yapının ve işlevinin gerekli değişimlerini gerçekleştirebilme düzeyidir. Bu iki ana eksen de kendi içinde

ikiye bölünerek örgüt kültürüne yönelik dört ana kavramsal boyut meydana getirmiştir. Bu boyutlar ise uyum, misyon, katılım ve tutarlılıktır (Kesiktaş ve Ayan, 2017, s. 81). Model iç entegrasyon ve dışa adapte olma arasında ve değişimle devamlılık arasındaki zıtlıkları açıklamaktadır. Esas boyutları ifade eden katılım ve tutarlılık boyutları, iç entegrasyon dinamiklerini ele alırken, misyon ve uyum yeteneği boyutları harici uyum sağlamanın dinamiklerini vurgulamaktadır. Katılım ve uyum yeteneği esas boyutları, esneklik, açıklık, sorumluluk ve gelişmenin kuvvetli değişkenleridir. Diğer iki esas boyut olan misyon ve tutarlılık boyutuysa durağanlığı açıklarken, dışa odaklanmanın, yönü, vizyonu göstermektedir. Bu boyutların hepsi kalite, iş gören memnuniyeti, satışların artması, genel performansı, üretkenlik gibi ölçütlerdeki ilerlemeyi sağlamaktadır (Güngören, 2017, s. 35). Aşağıdaki Şekil 1.6.'da Denison ve Mishra'nın örgüt kültürüne ait modeli gösterilmiştir.



Şekil 1.6: Denison ve Mishra Örgüt Kültür Modeli

Kaynak: Taşyagil, 2004, s. 60.

Yukarıdaki Şekil 1.6'da birbirini kesmiş iki eksenin dört adet çeyrek bir düzlem oluşturmaktadır. Misyon boyutu, başarıyı yakalamış örgütler, örgütsel ve stratejik amaç ve kazanımları açıklayan ve örgütün geleceğine dair gerekli planlamaların neler olması gerektiğini vurgulayan bir vizyon biçiminde sunan, amaçları açık net olarak sunan boyut olarak ifade edilir.

Örgütteki misyon boyutundaki değişim beraberinde örgütteki kültürdeki başka değişimlere de yol açmaktadır. Bu boyutun üç esas özellikleri, stratejik yön, amaçlar ve vizyondur (Karaca, 2022, s. 141).

Katılım boyutuysa, etken olan örgütler, iş görenlerini güçlü kılmakta ve iş görenlerin etkin katılım sağlamasına olanak veren boyutudur. Örgütleri belirli bir takım çerçevesinde oluşturmakta ve çeşitli türlerden kişilerin gelişmesine katkı vermektedir. Örgütteki üyeler, her daim çalışmalarına sadık kalmaya çalışırlar. Kararlara dahil olmada iş birliği içerisinde katılım sağlarlar. Katılım boyutunun üç esas özelliği, yetkili kılma, ekip yönelimi ve yeteneklerin geliştirilmesidir (Karadirek, 2022, s. 49).

Uyum boyutu ise, örgütün çevresel uyumunda ortaya çıkan durumlara adapte olma ve bu olaylarla karşı duruş sergileme durumudur. Güç özelliğini sergilemiş örgütler, yeniliklere ve değişimlere açık olur, dış tehditlere ve imkanlara karşı dinamik özellik gösterirler. Bundan dolayı devamlı olarak stratejilerini geliştirmeyi amaç edinirler. Riski alırlar. Tecrübelerden dolayı örgütsel öğrenme ilerlemiştir. Müşteriyle sürekli etkileşim gerçekleştirilir. İletişim halinde olunur. Uyum boyutunun üç esas özelliği, değişimi gerçekleştirmek, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesidir (Güngören, 2017, s. 37).

Tutarlılık da, iyi ve doğru biçimde adapte olmayı ifade eder. Davranışlar, bazı esas değerler içermektedir. Bireyler farklı tarzda bakışlarla anlam kazandırma için uğraşır ve temel değeri eylemlere geçirilme konusunda yeteneklerini sergilerler. Örgütler, iş görenlere farklı çalışma yapma yöntemine, içeriden terfi atlatmasına, yapılacaklar konusunda kararlı olmalarını isterler. Böyle bir tutarlı olma kuvvetli bir istikrarı ve içsel bütünleşmeyi sağlamaktadır. Tutarlılık boyutunun üç esas özelliği, temel değerler, anlaşma, koordine etme ve bütünleşmedir (Karaca, 2022, s. 141).

1.9.6. Schein Örgüt Kültürü Modeli

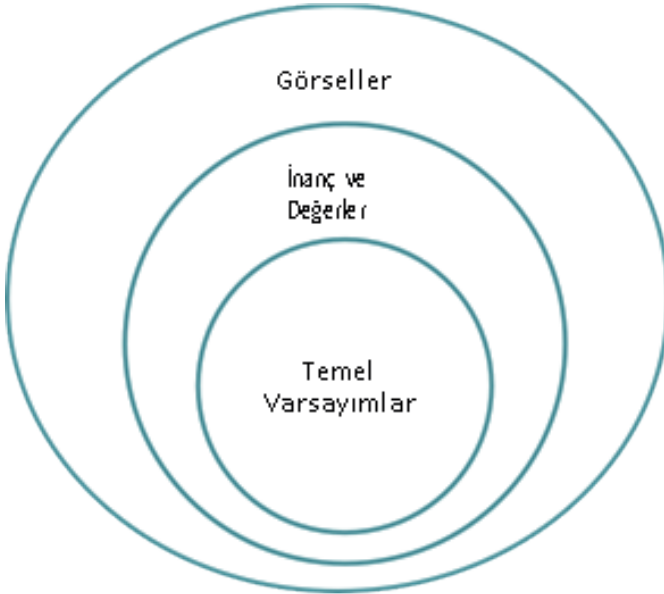
Bu model başka modellere nazaran geniş çapta adını duyurmuş ve daha çok kabullenilmiş bir model olarak meydana çıkmıştır. Schein'a göre kültür iş görenlerin inandıkları değerleri ve inançlarıyla başlayan ve zaman içinde denendikten sonra geçerliliği kanıtlanan varsayımlar sisteminden meydana gelmektedir (Bakan vd., 2004, s. 144).

Schein, örgüt kültürünün mevcuttaki örgütsel sorunların çözümüne ait işlevleri hayatta kalma ve dış çevreye uyum ve iç bütünleşmedeki yönetim şekillerinden iki esas başlıkta irdelemiştir (Koşar, 2022, s. 817). E.Schein'a göre örgüt kültürü üç katmanda incelenmiştir. Her bir katman kültürlerin yansıması ve anlaşılmasına katkı vermektedir. İlk katman fiziksel düzenin ve

sosyal çevrenin açıklandığı yerdir. Ortadaysa, davranışları yönlendirerek ışık tutan ve problemin çözümüne kavuşturan değer yargılarını içermektedir. Son katmanda ise, örgütte genel olarak kabullenilmiş varsayımlar yer almaktadır. Bu varsayımlar bütün İnançların ve değerlerin meydana çıkmasında etkin rol oynamaktadır (İra ve Aksu, 2009, s. 45).

Örgüt kültürünün niceliksel olarak ölçümünü Schein'in modelinde ortaya çıkan bilinçli tercihleri ve gözlemlenebilir davranış kalıplarıyla sınırlı olmaktadır. Başka ifadeyle, kültürel değerler bilinçli tercihlere ve gözlemlenebilir niteliklere ait olarak yer aldıkça standardize edilen değerlemeler ve ölçümler için daha uygun olmaktadır. Bilinçaltındaki temele dayanan varsayımlarda anlaşılması ve değerlemesinin yapılması etkileşim içinde mülakatlar, katılımlar, gözlemler ve etnografiksel incelemeler gibi niteliğe dayalı yöntemler gerçekleştirilmektedir (Danışman ve Özgen, 2003, s. 100).

Schein'in örgüt kültürü modelinde beraber etkilenmenin olduğu üç düzey (yapay, değerler ve normlar, ve inançlar) ortaya çıkmaktadır. Bunlar örgütlerin içsel bütünlüğünün sağlanması ve dış çevrenin uyumlu olması için örgüte katkı sunmaktadır (İplikçi ve Topsakal, 2014, s. 49). Aşağıdaki Şekil 1.7.'de Schein'in örgüt kültürü modelinin kültürdeki seviyeleri sırasıyla en üstte görseller (artifaktlar), ortada benimsenen inançlar ve değerler, en alttaysa temel varsayımlar olmak üzere ifade edilmektedir (Manyas, 2018, s. 26).



Şekil 1.7: Schein Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Manyas, 2018, s. 26.

Yukarıdaki şekilde görseller, kültür modelinin en üst seviyesinde bulunmaktadır. Görülen, duyulan ve hissedilen yapıları ve süreçleri kapsayan somut unsurlardır. Bunlara örgütün fiziki çevrenin mimarisi, dilleri, teknolojileri ve ürünler, sanat eserleri, giysiler, ahlak kuralları, örgütün hikayeleri ve mitleri, yazılı değerler, gözlenen ayinler ve seremoniler örnek olarak verilebilir. Schein'e göre yapıtları anlamlandırmak için kültürün bütün bileşenlerini kapsaması gerekmektedir (Gizir, 2003, s. 380).

İnanç ve değerler, örgüt yönetimleri tarafında ilk olarak ortaya konulan, zaman içerisinde özümşenen, örgütsel davranışları ve kimlikleri etkileyen kültürel öğelerdir. İnançlar ve değerler, örgütün stratejilerini, ideolojilerini, ideallerini, hedeflerini ve felsefelerini kapsamaktadır. Örgüt içerisinde bilinçli olarak net biçimde açıklanır. Örgüt üyelerine, problemlerin çözümünde yardımcı olmayı hedefler. Temel kültüre ait ilkelerin yansıması olarak görülmektedir (Demir, 2007, s. 188).

Temel varsayımlar, örgüt üyelerinin çevreleri ve kendileriyle ilişkilerini düzene alan, günlük davranışlarında algıları, hisleri, düşünceleri ve duygularına yön veren inançlar bütünü olarak açıklanabilir. Varsayımlar, kültürün en derin yerinde ve en sağlam yerinde bulunur. Schein'e göre varsayımlar, davranışların ve değerleri oluşmasını yönlendirmesine imkan sağlayan bilinçdışı duyguları açıklar. Örgütün tamamında tartışma konusu olmadan onaylanırlar. Kolay şekilde tanımlanmaz ve değiştirilmez. Varsayımların üst katlara yükselmesi mümkün olmamaktadır (Bingöl ve Çorbacıoğlu, 2014, s. 47).

1.9.7. Parsons AGIL Modeli

Parsons örgüt kültürü konusunu açıklayan ve bu kavram hakkında ayrıntılı bilgilere yer vererek vurgulamaya çalışan ve bunun üzerine model geliştiren ilk sosyologlardan biri olarak tanımlanan kişidir. Parsons bu modeli 1937 yılında ele almıştır. Bu model ekonomik, toplumsal veyahut organizasyonlar sistemleri içerisinde sürekliliği ortaya koymak için çeşitli fonksiyonları giderilmesi hususunu öne sürmüştür. Bu fonksiyonların baş harflerinden oluşan AGIL modeli meydana getirmiştir. Bu modelin fonksiyonları adaptasyon (adaptation) ve uyum, amaç belirleme amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve meşruluk (legitimacy)tur. Sosyal sistemin varlığını devam ettirebilmesi için bu dört fonksiyonu sağlaması gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 165). Sistemlerin var olması ortamlara adapte olmasını, hedeflere varabilmesini, alt ve üst sistemleri bir arada tutabilmesi, toplumun bir araya gelmesine sebep olan kişiler tarafından resmi olarak var olduğuna inandırılması gerekmektedir (Eren, 2012, s. 142). Parsonsın modelinde sosyal bir sistemler bütünü olarak gözükten örgütler, alt

ve üst sistemlerle etkileşimde bulunurlar ve örgütle bunlar arasında bir köprü vazifesi görmektedirler. Parsonun modelinde kültürel değerler fonksiyonların sağlanmasında büyük öneme haiz olarak bulunmaktadırlar (Karaca, 2022, s. 133). Aşağıdaki Tablo 1.4'de Parsons'un AGIL modeli gösterilmiştir.

Tablo 1.4: Parsons AGIL Modeli

| | |
|---|--|
| <p>A</p> <p>Uyum (Adaptation): Sistemin değişen çevreye uyum gösterme yeteneği</p> | <p>G</p> <p>Amaca Ulaşma (Goal Attainment): Sistemin hedefe varma ve hedef ortaya koyma yeteneği</p> |
| <p>I</p> <p>Bütünleşme (Integration): Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği</p> | <p>L</p> <p>Yasallık (Legitimacy): Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü</p> |

Kaynak: Manyas, 2018, s. 28.

Parsons'un yukarıdaki tabloda AGIL modelinde bütün sistemlerin varlığı ve sürekliliği için kültürel değerler büyük önem arz etmektedir. Bu değerler sayesinde örgüt, çevresel değişiklikler ve gelişmeler yakalayabilmektedir. Uyduğu üst sistem ve alt sistemler arasında bütünleşmeyi ve adaptasyonu sağlayarak çevresel problemlerle etkin mücadele sergileyebilir. Toplumdaki varlığını ve resmiyetini koruma altına alabilir ve örgütsel faaliyetleri sürdürerek hedeflerine varabilmektedir (Manyas, 2018, s. 133). Parsons bu modeli çeşitli sistemlerle içleştirmiştir. Uyum fonksiyonunu davranış şekilleriyle, hedeflere varma fonksiyonunu kişilik kategorisiyle, bütünleşme fonksiyonunu toplumun sistemleriyle ve de düzeni korumayı da kültürel sistemlerle özdeşleştirerek ortaya koymuştur. Uyum sağlama fonksiyonunu ekonomik, hedefe varma siyasi, bütünleşmeyi hukuk, düzenin sağlanmasını da kültür içindeki inançları, ahlaki, ailevi ve eğitimsel gibi alan ve yapılarda meydana çıkarmıştır (Çamlı, 2020, s. 205).

1.9.8. Ouchi Z Kültürü Modeli

Quchi'nin Z Teorisi, 1981 yılında geliştirilmiş yeni bir Japon İşletme Yönetimi üzerine oluşturulan modeldir. Ouchi, Amerikan ve Japon firma yönetimlerini kıyaslamış, daha sonra da Japon yönetim stilini Amerikan yönetim stiline adapte ederek harmanlanmış bir yönetim şekli olarak Z kültür modelini meydana getirmiştir. Bu teori, güvenin, duyarlı olmanın, samimiyetin, açık iletişimin ve takım çalışmasının birlikteliğini ortaya

çıkarmış, demokratikleşmiş bir yapının üzerine kurulan kültür modeli olarak benimsenmiştir. Katılımın sağlandığı, ortaklaşa değerleri, paylaşılan amaçları ve sürekliliği olan davranışlar çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu modelin esas unsurları motivasyon, kalite, verimlilik ve çalışma gücü devamlılığıdır. Özünde insanın davranışlarını ele alarak bütüncül bir yaklaşım biçimini benimseyen, insan ilişkilerini irdeleyen, iş görenleri çalışmaya sevk eden yönetsel bir yaklaşım ortaya koymaktadır (Davutoğlu vd., 2017, s. 18).

Quichi Z kültür modeli örgüt kültürünü üç ayrı grupta incelemiştir. Bunlar, Amerikan modelde A tipi, Japonya modelde J tipi vurgulanmış, bunların yönetsel bakış tipinin sentezini yaparak Teori Z'yi ortaya çıkarmıştır (Gürbüz ve Varoğlu, 2021, s. 150). Z kültür modeli, 1980'lerden itibaren yeni bir yönetim anlayışı olarak pek çok Japon şirketi tarafından Amerika'da uygulamaya konulmuş ve başarı kaydedilmiştir. Başarılı olmanın sırrıysa teknolojik öğeleri kullanmaktan ziyade doğru bir insan yönetiminin sağlanmış olmasıdır. Z tipinde örgüt kültürü işe bağlılığı, motivasyonu ve üretkenliği artırmıştır. Z Teorisinin yönetim düsturu Japon kültür yapısındaki unsurlardır (Manyas, 2018, s. 29).

Aşağıdaki Tablo 1.5'de Quichi'nin Z Teorisi modelinin yönetim tarzları ve özellikleri vurgulanmıştır.

Tablo 1.5: Quichi Z Teorisi Modeli Yönetim Tarzı ve Özellikleri

| | |
|---|---|
| Tip-A- Amerikan Tarzı Yönetim | <ul style="list-style-type: none"> • Kısa dönemli istihdam • Bireysel karar verme • Bireysel sorumluluk • Hızlı değerlendirme ve terfi • Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol • Uzmanlaştırılmış mesleki gelişim ve yükseliş • Birey ve aile hayatını iş hayatından ayırma. |
| Tip-Z- Amerikan Tarzına Uyarlanmış Yönetim | <ul style="list-style-type: none"> • Uzun dönemli istihdam • Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar • Bireysel sorumluluk • Yavaş değerlendirme ve terfi • Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol • Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki yükseliş • Çalışan tüm çevre ilişkileri ve ailesi ile birlikte ele alma. |
| Tip-J- Japon Tarzı Yönetim | <ul style="list-style-type: none"> • Hayat boyu istihdam • Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar • Müşterek sorumluluk • Yavaş değerlendirme ve terfi • Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol • Uzmanlaştırılmamış mesleki yükseliş • Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma. |

Kaynak: Davutoğlu vd., 2017, s. 20.

Yukarıdaki tabloda Z tipi yönetim biçiminin ve Yönetim Modelinin geleneksel Amerikan (A) ve Japon (J) yönetim tarzlarıyla karşılaştırılması ortaya konmuştur. Ouchiye göre, idealde ne Amerikan yönetim modeli, nede Japon modelidir. Tablonun da açıkladığı gibi Z tipi yönetim tarzı modelinde insan unsuru ön plana çıktığı görülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011).

Tip Z firmaların kültürlerinde Japonyayı içeren yönetim tarzındaki hayat boyunca iş imkanları vardır. İşletmedeki prestij ve başarılar, örgüt üyelerinin etkin rol almasına bağlıdır. Z tipi örgüt kültüründe Japon kültüründeki gibi kişisel karar almada grupsal kararlar önemlidir. Kararlardan tüm bireyler sorumlu tutulmaktadır. Öte yandan Amerikan firmalarında yönetim kademesinin ve iş görenlerin karar verme sorumlulukları neredeyse çok az düzeyde gerçekleşmektedir (Eren, 2001, s. 158).

Z Tipi yönetimler Japon yönetimlerinin Amerikan Versiyonu olmaktadır (Kırçıl, 1995). Z Tipi örgüt kültürü, Amerikan firmalarının Japon firmalarıyla rekabette kalabilmeleri amacıyla örgütlerini yenilikçilik prensibine yerleştirmeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir (Pekdemir, 1992). William Ouchi, teorisinin esasını meydana getiren klişe bir z tipi firmayı anlatırken Japon firmasının modelini ortaya çıkaran dört temel öğenin (motivasyon, kalite, verimlilik, işgücünün devamlılığı) büyük çaplı firmaların başarılı olmasında ana unsur olduğunu göstermiştir (Düren, 1990).

1.9.9. Kilmann Örgüt Kültürü Modeli

Kilmann, örgüt kültüründe görev kavramının bütün şeyleri hareketlenmeye sevk eden yapılar olarak açıklamaktadır. Örgütsel kültür, şekilsel olarak vurgulananla gelecekte fiilen olan arasındaki boşlukları tamamlamaktadır. İş görenlerin gündelik rutin işlerinde kültüre ait birçok izler taşınmaktadır. Kültürün örgütsel bürokrasiyi analiz ve sentez etme gücü de vardır. Bundan dolayı örgüt kültürü bütün karar sistemleri ve mekanizmalarıyla iş görenlerin çalışma isteklerini ve üretkenliklerini etkisi altına almaktadır (Karaca, 2022, s. 140).

Kilmann kültürün iyi ya da kötü olması durumuna göre örgüt kültürünü iki kategoride incelemiştir. Bunlar; yenilikçi ve bürokratik kültürdür (Görmen, 2018, s. 124).

- **Bürokratik Kültür:** Bu kültür, hiyerarşiktir ve çeşitli bölümlere ayrılmıştır. Açık sorumluluklar ve yetki sınırlılıkları yer almaktadır. İşler tamamen organize edilmiş biçimde ortaya çıkmaktadır. Kontrol mekanizmasının ve kuvvetin yer aldığı kültürdür. bulunmaktadır. Örgütler istikrarı, dikkatli olmayı ve olgun boyutları ele almayı tercih etmektedir. Bürokraside yüksek puanlar, örgütün güce odaklanması, temkin-

lilik, yerleşiklik, sağlam, düzenli, yapılandırması sağlanmış, prosedür ve hiyerarşik olarak meydana geldiği manasına gelmektedir. İstikrarı korumayı ve sürekliliğin sağlanmasını ele alan kültürdür. Daha çok yenilikçi yöntemleri denemeyi tercih ederler. Riskleri pek sevmezler. Bürokratik kültürde durumlar pek değiştirilmez (Görmen, 2018, s. 124-125).

- **Yenilikçi Kültür:** Bu kültür çeşidi ise daha çok heyecanlandırıcı ve dinamik bir yapıyı benimsemektedir. Girişimciliği ve hırslı insanları bu ortamlarda başarılı olmaya teşvik eder. Çalışmak amacıyla yaratıcılık, meydan okumayı ve riskin fazla olduğu mekanları arzular. Hareketlenmek ve teşvikte bulunmak çoğu zaman durağandır. Enerji dolu, girişimci, zor, teşvikçi, yaratıcılık, sonuca odaklanma ve riski almadan hoşlanan kişiler yenilikçi kültürü oluşturan unsurlardır. Devamlı olarak değişime ayak uydurmaya çalışan kültür modelidir. Yenilikçi kültürü benimsemiş örgütlerde kültürün ana vazifesi devamlı ve yüksek hızda yenilenmenin olduğu küresel dünyada geçirilen evreleri takip edebilmek ve bu değişime adapte olmayı sağlamaktadır (Görmen, 2018, s. 125).

1.9.10. Peters ve Waterman Örgüt Kültürü Modeli

Peters ve Waterman 1980'de firmaların mükemmelliği konusunda yöneticilerin uygulamalarını açıkladıkları "Mükemmelliği Araştırma: Amerikanın en iyi işletilen firmalardan dersler" kitaplarında, çalışma yaşamlarında başarıyı yakalamış ABD firmalarının başarılı olma sırlarını araştırmışlar ve sundukları kitabı da "in Search of Excellence" (mükemmelliği araştırma) ismini koymuşlardır. Böylece bu kitaba mükemmellik yaklaşımı olarak yer edinen popülist ve ampirik olarak düşüncelerini ifade etmişlerdir (Leblebici ve Karasoy, 2009, s. 286).

Örgütün kültürlerini içeren, sunulan nesnelere meydana gelen, iş görenlere sembolik olarak gösterilen, örgütün içinde oluşan, hikâye, inanç, slogan ve masallardan oluşmuş yapı bütünü olarak ifade edilebilir (İra ve Aksu, 2009, s. 45). Quchininkinden daha detaylı ve net bir şekilde, örgüt kültürü ilişkisini ortaya koymuştur. Örgütün kültürü örgüt toplumunun bir ürünü olup üyelerin çoğunluğu tarafından da benimsenmiştir. Bu kültürün ölçütün dışında oluşacak başka üyelerce örgütün zorlamalarına maruz kalmaktadır. Örgütün kültürel ölçütleri, iş görenleri etkisi altına alan kültürel değerlere ve normlara göre olaylara bakışı açıları değişime uğrayarak çalışanların algılarını öznel bir şekilde ortaya koymaktadır (Başaran, 1982).

Peter ve Waterman Mükemmeli Arayış isimli araştırmalarında firmaları rakiplerine nazaran çok iyi bir şekilde ortaya koymak için sekiz tane özellik olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar; başarılı olmak için eylemlere eğilimli olmak, müşteriye yakın kalmak, özerklik ve girişimci olmak, insanların aracılığı ile verimli olma, sade bir yapı, işi benimseme ve değerler yönelimleri, kendi işine odaklanmak, eş zamanlı gevşek sıkı özellikler ortaya koymaktır (Gürbüz ve Varoğlu, 2021, s. 150). Aşağıdaki Tablo 1.6'da başarılı firmaların özelliklerini yansıtan temel kültürel değer ve davranışlar açıklanmıştır.

Tablo 1.6: Temel Kültürel Değer, Davranışlar ve Özellikleri

| ÖZELLİKLER | AÇIKLAMALAR |
|--|---|
| Eylemden Yana Olmak | Başarılı firmaların harekete geçme eğilimleri vardır ve bu firmalardaki yöneticiler karar vermek için tüm unsurlara sahip olmayı beklememektedirler. Bu firmalarda karar vermeyi geciktirmek hiç karar vermemekle aynı anlama gelmektedir. Peters ve Watermana göre eyleme yönelik önyarıya sahip kültürel değerleri barındıran firmalar bu değerleri barındırmayan firmalardan daha iyi performans göstermektedir (Griffin ve Moorhead, 2013: 506). |
| Müşteriye Yakın Olmak | Peters ve Watermana göre örgüt kültürleri müşteriye her şeyden çok değer veren firmaların müşteriye bu değeri vermeyen firmalara oranla daha iyi performans gösterdiğine inanmaktadır. Müşteri bu firmalar için mevcut ürünler için bir bilgi kaynağı, gelecek dönemlerdeki ürünler için bir fikir kaynağı ve gelecekteki finansal performansının da nihai kaynağıdır. Müşteriye odaklanmak, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak ve gerektiğinde müşteriye şımartmak üstün performans sağlamaktadır |
| Özerklik ve Girişimcilik | Başarılı firmalar yenilik eksikliği ve bürokrasi ile mücadele etmektedirler. Bu mücadelelerini de şirketi daha küçük, yönetilebilir parçalara bölerek ve sonrasında iş bölümlerinde bağımsız ve yenilikçi faaliyetleri destekleyerek gerçekleştirmektedirler |
| İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik | Çalışanlara saygılı ve değer vererek davranma başarıyı yakalamak için uygun olmaktan ziyade bir gerekliliktir ve örgüt kültürünün temel değerlerinden biridir. |
| İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönetmek | Yöneticilerin örgütlerin temel işleriyle ilgili olarak aktif bir şekilde iletişim için olmaları kendilerini soyutlamamalarını ifade etmektedir |
| En İyi Yapılan İşe Bağlı Kalmak | Örgütlerin uzmanlık alanlarının dışına çıkmamalarını ifade etmektedir. Örgütün temel yetkinliklerine güvenmek en iyi yaptığı işe odaklanmaktır. |

| | |
|-------------------------------|--|
| Yalın Biçim, Az Kurmay | Başarılı örgütlerde idari bölümler azdır ve nispeten küçük çalışan gruplarına sahiptirler. Önemli olan yöneticilere kaç kişiyi rapor verdiği değil yöneticinin örgütün performansı üzerindeki etkisidir. Bu tür örgütlerdeki kültürel değerler yöneticilere çalışanların büyüklüğünün değil performansının önemli olduğunu söylemektedir |
| Eşzamanlı Gevşek ve Sıkı Yapı | Çelişkili gibi görünen bu özellik örgütteki bireylerin sahip oldukları ortak değerler sayesinde mümkün olmaktadır. bu tür örgütler sıkı bir şekilde organize edilmiştir çünkü çalışanlar örgütsel değerleri anlamakta ve inanmaktadırlar. Bu da örgütü bir arada tutan bir bağ görevi görmektedir. Diğer taraftan bu örgütler daha az giderlere, daha az çalışana ve daha az kural ve düzenlemeye sahip olma eğiliminde oldukları için gevşek bir şekilde örgütlenmişlerdir. Bunun sonucu ise yenilikteki artış, risk alma ve hızlı geri dönüşlerdir |

Kaynak: Karaca, 2022, s. 132-133.

Yukarıdaki tabloda başarıyı yakalamak için ortaya konulmuş özelliklere yer verilmiştir. Bunun için sekiz esas kültürel değer ve davranışların neler olduğu ve özelliklerine parantez açılmıştır. Bütün firmalarda iş görenlerin ve tüm yönetimin kabul ettikleri örgüt kültürleri var olmaktadır. Örgüt kültürünün birçok fonksiyonel özellikleri bulunmaktadır. Burada kültür kavramı iş ve işleyişin yolunda gitmesini sağlamak, örgüte yeni katılım sağlayan iş görenlerin adaptasyonunun oluşturulmasına yardımcı olmaktır. Başarıyı yakalamış firmalar, barındırdıkları bu sekiz ortak özellikler sayesinde rekabet avantajı elde ederek diğer firmalardan önde yer almaktadırlar (Varoğlu, 2019, s. 105).

Örgütsel Bağlılık İle Örgüt Kültürü İlişkisi

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bağlılık kavramı, kişiden kişiye değişmekle beraber her daim anlama biçimi ve toplumun ilgisi yönünde olan farklı yerlerde karşılaşma olasılığının yüksek olduğu bir olgu olarak açıklanmaktadır. Bağlanma, değişik faaliyetlerde kendini göstermektedir. Örneğin bireylerin uluslarına, futbol severlerin benimsediği kulüplerine, tutsağın sahibine, firmalardaki çalışanların örgütlerine kadar her yerde sıklıkla karşılaşılan durumları anlatmaktadır (Ergun, 1975, s. 98).

Örgütsel bağlılığı genelleyecek olursa, sadık kalma, işle gerektiği kadar meşgul olma, örgüte adanma, firmanın ortaya koyduğu sistemi kabul edip bu sisteme adapte olma vb. kişilerin çalıştığı yerlere ilişkin çalışanın duygusunun dışarı vurmanın neticesi olarak ifade edilmektedir. Bağlılığı şu şekilde açıklamak mümkündür. Sadakat gösterme, işin yenisi olma, karakteri ortaya koymadır (Karcıoğlu ve Türker, 2010, s. 127).

Bu kavramın firma nazarında büyük önem arz ettiği düşünülmektedir. Pek çokları için çalışmalara ve incelemelere vurgu yapılmıştır. Lakin bunun açıkça ortaya konması için gerek genel bir tanımlamaya gidilememiştir. Nedeni olarak, psikolojik, sosyolojik, gibi çeşitli alanların uzmanlarınca değişik açıklamalar yapılmış olmasındandır. Bundan dolayı örgütsel bağlılık incelendiğinde birbirine benzemeyen pek çok tanımlamalara gidildiği ifade edilmektedir (Erkmen ve Bozkurt, 2011, s. 205).

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanım ve Önemi

Çalışanların firmanın ortaya koymuş olduğu genel prensipler ve mevzuat çerçevesinde amaç ve faaliyet ekseninde meydana getirilmesinde, işten alınan zevklerin devam ettirilmesinde, firmaya ait bazı etkinliklerde bulunulmasında, firmanın belirlemiş olduğu vizyon esasları çerçevesinde ilerleyebilmesi amacıyla yeniliği benimseme babında büyük basamak olarak görülmesinde bunun en önemli görev üstlenilmesi gerekmektedir (Kaya, 2008, s. 126).

Örgütsel bağlılığın, çalışanın çalıştığı yere ilişkin hissettiği bağın güçlülüğü ölçüsünde benimsemiş olduğu unsurun seviye olgusunu vurgulamaktadır. Örgütsel bağlılığın meydana gelişinde hislerin firmada çıkardığı emeği güzel anlayış tarzında değerlendirilmekte, firmaya karşın gösterilen aidiyet duygusunun problemlere karşı direnç gösterdiği, pazarlamaya ve de alınan hizmetlerdeki kalitenin iyi tarafından ele alındığı sonucu çıkmaktadır (Bayram, 2005, s. 125).

TDK'ya göre bağlanma, bağlı kalınan olayı, karşılıklı sunulan ilişkinin uygunluğunu, anlayış göstererek ortaya koyma durumunu, nezaket ve sadakat duygusuyla yönetilebilme davranışı biçiminde açıklanmaktadır. Genelleme açısından firmaya gösterilen duygunun boyutunun ne kadar olduğunun anlamı olarak vurgulanabilir (Mercan, 2006, s. 9-10).

İnsanların kendilerini ne kadar karşı tarafa bu bağı gösterdiği önemlidir. Bundan dolayı aracı olarak ele almak yerine kişilerin rollerini bi zati firmanın yararına olacak şekilde sunmaları gerekmektedir. İşletmede uygulaması ve planlaması hedef ve değerli unsurların bütünü açıklayarak ele alınış şeklinin açıklanmasıdır. Bağlanma duygusu ortaya koyan çalışan örgütün amaçlarını ve değerlerini sıkıca kabullenip inanması gerekmektedir (Balay, 2014, s. 3).

Örgütteki dönüşme süreci, uyuma alışma ve var olmasını devam ettirme emeği sergilemesinde yüksek yerde yer alan kişilerin firmanın faydalarını ele almak için çalışılması günümüz modern örgüt yapıları içerisinde bulunma kurallarının temel iş görmesi olarak açıklanan örgütsel bağlılığın önemliliğini yüksek seviyede göz önüne getirmiştir (Kök ve Özcan, 2012, s. 116).

Geçmişten şimdiye kadar ulaşılmış, birçok çalışmaya konu olmuş örgütsel bağlılık önemli bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (İnce ve Gül, 2005, s. 2). Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çeşitli disiplinlerden kaynağını alan araştırmacılar 1960'lı yıllardan başlayıp günümüze kadarki geçen süre zarfında pek çok tanımlamalara yer vermişlerdir. Aşağıda verilen Tablo 2.1.1.'de bu tanımlamalar gösterilmektedir.

Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılık Tanımları

| YIL | YAZAR | TANIM |
|------|-------------------------|---|
| 1960 | Becker | İnsanların firmada geçirdiği sürelerdeki meydana getirdikleri emekleri, ele aldıkları rolleri, zihnetlerini vs. unsurları ortadan kalkınca görememe iç problemi biçiminde vuku bulan bağlanma tarzıdır. |
| 1966 | Grusky | Kişilerdeki firmalarına gösterdikleri duygunun hazzıdır. |
| 1968 | Kanter | İnsanın topluma duyduğu benimseme anlayışının ifadesidir. |
| 1970 | Hall vd. | İşletmedeki iş görenlere ait amaç görüşünün bir süre sonraki gün yüzüne çıkacağı bütünsel ve uyumun niteliği |
| 1971 | Kiesler | İnsanın değişik davranma boyutlarının dış çevre ile uyumlu olmasının kendine katkısının zamanla muhafazaya dönmesidir. |
| 1972 | Hrebiniak ve Alutto | Kişinin zaman içerisinde firmayla nasıl etkileşim oluşturduğunun seviyesinin tespitinin bilinmesidir. |
| 1975 | Dubin vd. | Örgütle upuzun soluklu olarak bütünleşme arzusu, firmaya bağlanma, firmanın amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sunmak maksatıyla çalışma isteğinin gelişmesi. |
| 1977 | Salancik | Davranış kalıplarından, çalışanın ortaya koyduklarından, fikirlerinden, mesuliyet duymasidir. |
| 1982 | Mowday vd. | İş görenin firmayla bütünleşmesi, örgütüne karşı pozitif olumlu yaklaşım biçiminin benimsenmesidir. |
| 1986 | O'Reillyve Chatman | Çalışanın çalıştığı yere sergilediği benlik duygusunun derinden gelmesinin şeklidir. |
| 1991 | Meyer ve Allen | Çalışanın etkileşimi neticesinde kendini örgütüne adama, uzun vadede burada bulunma, firma paydaşı şeklinde davranma eğilimidir. |
| 2004 | Çöl | Çeşitli düzeylerdeki dışsal etmenlere karşı sergilenen bağlanma hissindeki değişimlerin mesuliyet bilincinin farkına varılmasıdır. |
| 2006 | O. Özkaya vd. | Çalıştığı yere fazlaca bağlılık sergilemesi, burada yaşam boyu kalma isteği, bütüncül yaklaşıma destek olma durumudur |
| 2009 | Yazıcıoğlu ve Topaloğlu | Bireyin firmanın kazançlarını tutma bakımından yararlı seviyede bağlanma açısından ele alması, çalıştığı yere karşı sınırsız kabullenme hissetmesidir. |
| 2012 | Karcioğlu ve Çelik | Örgütsel etkinliklerin sürekliliği, bunların üretken sonuçlar doğurması, gelişimsel olayların ele alınarak örgüt faydası şekline dönüştürülmesidir. |

Kaynak: Balay, 2000, s. 15-16; Çakar ve Ceylan, 2005, s. 54; Karcioğlu ve Çelik, 2012, s. 63; Onay Özkaya vd., 2006, s. 78; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, s. 6.

Tablo 2.1'de açıklaması yapılan araştırmacılarla ortaya konan tanımlar ışığında farklı zamanlarda ve çeşitli alanlardan katılımcılara uygulanan ifadeler vardır.

Örgütsel bağlılık, örgütün yapısının ve de özelliklerine bağlanma biçiminde meydana gelen ve insanların hiçbir zaman başkaları tarafından bir yere çekilmeye mecbur bırakılmadan bağlılık hissini sunulmasıdır. Örgütsel bağlılık (Demirel, 2009, s. 117);

- Örgütün benimsemediği amaçları benimsemeyi,
- Çalışanların firmadaki iletişimleriyle meydana gelmelerini,
- Örgütün hedefine uygun mevzuatı kabullenmeyi,
- Örgütün esaslarını kalpten kabul etmeyi,
- Örgütsel amacı davranışların boyutlarını ele alarak kabul etmeyi,
- Örgüt içinde sürekli olarak görev alabilmeyi içermektedir.

Örgütsel bağlılık, kişilerin iş gördükleri yere karşı gönülden bağlanmayı sergilemelerini, firmanın vazgeçilmez parçası olarak görmeleridir. Örgüte ayrılmaz bir biçimde kendini bağlaması, başkalarıyla aynı seviyede olması, firmanın yararları doğrultusunda yapıcı kararlar alabilmeyi ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık aşağıdaki gibi açıklanabilir (Yüceler, 2009, s. 448):

- Örgütün hedeflediği yolda başarıyı yakalaması için sunduğu kritik değerli olan her şeye sıkı sıkıya bağlanma ve vizyon misyon çevresinde planlamalara uyma,
- Örgütteki devamlılığın ilerletilmesi maksatıyla bütün fedakarlıkların yapılması,
- İşletmede sürekli onun vazgeçilmez omurgası gibi istekte kalmanın gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık, kimlere doğru işlerin verileceğinin tespit edilmesini, firma ortamlarının bütün prensiplere uyum gösterme sürecine kimlerin dahil olacağını belirlenmesini ortaya çıkarır (Yıldız Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017, s. 340).

2.1.2. Örgütsel Bağlılık Gelişim Süreci

Gelişimin geçmişine bakıldığında 1950 yıllarından 2000'li yıllara kadar geçen sürede fazlaca inceleme yapan kişiler örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırmalarını ele almış ve bunların çeşitliliğine değinerek farklılık oluşturacak biçimde değerlendirme yapmışlardır. Değerlendirmeler 2000'li yıllarda bile

süratli şekilde ilerleme ivmesine sebep olarak meydana çıkarılmıştır. Bunların farklı boyutlardaki nedenleri şu şekilde açıklamak mümkündür (Özsoy, 2004, s. 13).

- Örgütsel bağlılığın istenilen seviyede çalışma davranış şeklinde etkileşiminin meydana getirilmesi,
- Örgüte bağlılık derecesinin fazla oluşu işin sonlandırılmasına neden olan ve işin zevk alma yönünün bilgisinin incelemeler neticesinde gün yüzüne çıkarmak,
- Örgütsel bağlılığın etken olduğu seviyeye ulaştıran kişilerin bu dereceye ulaşmamış kişilere kıyasla üretken olarak emeklerini meydana getirmesi,
- Örgütün bağlılığı ve etkinliği fayda sağlayacak biçimde ele alınması,
- Bu konunun güvenilirliğini ve de yarar sağlaması için çeşitli örgütsel unsurların açıklanmasının gerekliliğini ortaya çıkarmak gerekmektedir.

Örgüt bağlılığını davranışlar ile arasındaki etkileşim türünün ne derece güçlü olduğunun anlaşılması çalışanları iş gördüğü alanlarda göstermiş olduğu davranış kalıplarının sık sık ele alınması zorunluluğu getirilmelidir.

Yaklaşık 1975 yıldan beri devam edegelen örgütsel bağlılığa ait gelişiminin meydana çıkarıldığı Tablo 2.2 aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Tablo 2.2: Örgütsel Bağlılığın Gelişimi Süreci

| | | |
|------|-------------------|---|
| 1956 | Whyte | Firmaya bağlılığın derecesini yükselterek çalışanların bunun sonucunda firmaya ne denli zarar verebileceğinin üzerine incelemeler ortaya koymuştur. |
| 1958 | March, Simon | Örgüte alışılmışın dışında farklı tarzlarda modeller sunmuştur. |
| 1958 | Morris, Sherman | Daha önceki modellerin üzerine çalışarak bunları firmasının yararına sunmuştur. |
| 1960 | Goultner | Örgüt ile çalışanın arasındaki iletişimin kuvvetli tutulmasını sağlayarak hem örgüte hem de çalışana yarar kazandırdı. |
| 1961 | Etzioni | Örgütün bağlanma derecelerini birinci kaynaktan sınıflandırmaya tabi tuttu. |
| 1971 | Lee | Örgütsel bağlılığı etkileyen ast-üst ilişkisini ele alarak bu ilişkiden doğacak sonuca göre faydalı işe dönüşmesi için araştırmalar yaptı. |
| 1972 | Herbiniak, Alutto | Değişimin türüne değinerek bu alanda farklı aidiyet biçimlerine vurgu yaptı. |
| 1974 | Buchanan | Örgüte bağlanma seviyesini tutumun modelini geliştirdi. |

| | | |
|------|------------------|--|
| 1975 | Etzioni | Örgüte yarar sağlamayanlara ilişkin mücadele yöntemini iletletmeyi sağladı. |
| 1977 | Steers | Örgütün duygusal bağlılığını geliştirici çalışmalar ortaya koydu. |
| 1977 | Salancik, Staw | Bağlılık boyutunun davranışını inceledi. |
| 1979 | Mowday | Psikolojik tutumu örgütün içine yayma modeline katkı yaptı. |
| 1983 | Rusbult, Farrell | Örgütteki yetki devrinin gelişimine katkı sundu. |
| 1984 | Allen, Meyer | Duygusal bağlılık çeşidini devam bağlılığı ile uyumlu hale getirdi. |
| 1990 | Meyer,Allen | Bağlılık modeline normatif bağlılığı da ekleyerek modelin sayısını üçe çıkardı. |
| 1994 | Al-kahtani | Kişisel bağlılıkların terfisini ele alarak çalışanlar üzerinde ne kadar etkili olduğunu gözlemleyerek bu alana faydalı oldu. |
| 2000 | Beck, Wilson | Çalışanların yönetime ne kadarının ortak olduğunun anlaşılmasını sağlayarak çalışanın aidiyet hissini ölçmeyi başardı. |
| 2005 | Straiter | Çalışanın çalıştığı alanda ne kadar başarılı ve doyumunun derecesini ele alarak aradaki farkları değerlendirdi. |
| 2006 | Albrecht | İşletmeye karşı çalışanların ne düzeyde güvendiğini ortaya çıkararak aradaki ilişkiyi anlamlandırmaya çalıştı. |

Kaynak: Çakır, 2006, s. 73-75; Yağcı, 2003, s. 114-119.

2.1.3. Örgüte Ait Bağlılıkta Aynı Olan Terimler

Burada örgütsel bağlılıkla eş olan kavramların açıklamasının yapıldığı alandır. Bunlar örgütün bağlanma ve çalışan üst yönetim ilişkisini açığa çıkararak etkileşim seviyesinin belirlenmesi amacıyla çeşitli kavramlara yer verilmiştir.

2.1.3.1. İşe Bağlılık

Çalışanın işine kendini vermesi, örgütünü ne kadar sahiplendiğini ve çalıştığı işten ne kadar haz aldığıнын gösterilmesi anlamına gelmektedir. Bu da iş görenin firmaya kendini adanmasının geçerliliğini ön plana çıkarmasına yardımcı olmaktadır.

Kanungonun ifadesine göre işe bağlılık, kişilerin psikolojik olarak kendini işine vermesi, veyahut kişilik karakterinin işine ne kadarının yansıttığını ele alması biçiminde açıklamaktadır (Ergenç, 1983, s. 111). İşten aldığı

hazzın çalışanın vazife gördüğü işini meydana çıkardığı duygunun ne denli olduğunun bütünlüğünü vurgulamaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 18).

Çalışanın işine odaklanmasını sağlayan onların motivasyonunu arttırarak gereken emeğin verilmesinin ifadesi olarak açıklanmaktadır. İşe bağlanma, çalışanın davranış biçimini, çalıştığı ortamdan duyduğu olumlu hissi etkisi altına almaktadır. İşin kalpten yapılarak ortaya konan bağlılığın gösterilmiş şeklidir. Çalışmaya bağlılık üstüne ortaya konan çalışmaların özellikleri aşağıda belirtildiği gibidir (İnce ve Gül, 2005, s. 19);

- Kişilerin kendileri gibi hissettiğinin imajının sergilenen işiyle alakalı olarak meydana çıkardığı ilişkiler bütünü,
- Çalışanların yaptıkları işlerini kabullenme seviyelerini,
- Çalışanın kendi seviyesini ne kadarının etkilendiğinin gösterilmesini,
- Çalışanın işe ne kadar adapte olduğunun tespitinin açıklanmasını göstermektedir.

İşe bağlılık, çalışanın kendini işine adayıp önem derecesini yüksek tutması, aradaki bağın duygusal boyutunun yüksek düzeye çıkarmasını vurgulamaktadır. Örgütsel bağlılık ise, insan-örgüt yapısı arasındaki iletişimin doruk noktada olmasını, firmanın prensiplerine sıkı sıkıya bağlı kalmayı, örgütün yararı için her türlü durumu benimseyip muhafaza etmesini, örgüt üyeliğinin devamının sağlanması gerekliliğini anlatmaktadır (Uygur, 2009, s. 38).

2.1.3.2. Mesleğe Bağlılık

Çalışanın mesleğe bağlılık göstermesi onun o işi ne derece sahiplendiğini göstermektedir Mesleğe bağlı kalan iş gören firmanın kurallarına riayet eder, arkadaş ortamına ve üst yönetime saygılı davranarak mesleğin getirdiği olumlu havayı en alttan en üste taşır. İşin çok iyi yapılması çalışanı yüceltmekte, onu meslekle ilişkisini ortaya koymaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007, s. 4).

Bu bağlılık çeşidi işe bağlanmadan ayrı bir durumu izah etmektedir. İnsanların farklı alanlarda ortaya çıkardıkları her durumu özümsemelerini, tutum, becerilerini ispat etmek amacıyla kendi sınırları çerçevesinde icra etmelerini açıklamaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999, s. 8).

Bu bağlanma çeşidinin insanın elde ettiği bilginin, tecrübenin, tutumun, yeteneğinin bütünlüğüdür. Bunların sonucunda elde ettiği kazanımlarla iş yaşamındaki önem arz eden taraflarını benimsemesiyle ilişkilidir. Marrow, insanın bütün meslek hayatı boyunca para biriktirmesi, kendisini düşünerek bir şeyler yapmaya çalışması işinin ne kadarının değerli olduğunun ortaya

konmasının açıklamaktadır. Mesleğe bağlılık, aşağıdaki gibi biçimde sınıflandırılarak çıkarılabilir (Özdevcioğlu ve Aktaş, 2007, s. 5);

- İşin üstündeki tutum: Çalışma üstündeki etkinin değer unsurlarının bütünü ele almayı ifade eder. İnsanın iş hayatı ile sivil hayat arasındaki ilişkisini ortaya koyar. Çalışma yaşamı onun özel hayatını etkilemektedir.
- Meslekte plan oluşturma: bütün hayatın plan dahilinde ilerlemesi gibi mesleğin de belirli bir plan dahilinde olması gerekmektedir. Böyle olduğu müddetçe yaşamın düzenleneceği ve tüm işlerin yolunda gideceği ifade edilmektedir.
- Çalışmanın odak noktasını oluşturma: Çalışma hayatının odak noktasını çalışanın kendini bilmesi ve bütün duygu ve düşüncesini uyumlu biçimde hareket ettirmesine bağlıdır.

Mesleğe bağlanmanın insanın hayatından aldığı zevkin ne kadar olduğunun bilmesi gerekmektedir. İnsanın özel yaşamıyla mesleki yaşamı ayrıdır. Fakat bunları bütünleştirerek yarar sağlaması yönünde duygu da benimsemesi gerekmektedir. Çalışanın meslek kimliğinin büyük bağlılık sergilemesi onun yaşamla duyguları arasında bir köprü vazifesi görmesini sağlamaktadır.

2.1.3.3. İtaat

Bu kavram, çalışanların üst idarecilerinin vermiş oldukları yaptırım düşüncesine karşılık sergilediği olayları açıklamaktadır. Çalışanın hem örgütüne hem de üstlerine gösterdiği bağlılığın sembolünü vurgulamaktadır. İtaatlı olan iş gören örgütüne sadık kalmayı başarabilir ve aradaki etkileşimin yüksek düzeyde kalmasını sağlayabilir. Örgüte bağlı kalma itaati dışarıdan bir unsur olay olarak değil de, örgütün içinden bir durum olarak algılanması gerekmektedir.

Genel çerçevede itaat, örgütsel bağlanmanın kendi sınırları dahilinde kontrol etme olanağı bulmalıdır. İtaat göstermeme örgütteki düzenin paramparça olmasına sebep olmakta, bütün düzenin en alttan en üste kadar dışlinin çarkları misali hepsinin etkilenmesini göstermektedir. Çalışanın bağlılığında azalma görülünce itaati azalacağı için bu da tüm etkenlerin bozulacağı anlamını çıkarmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 23).

İnsanlar itaat etmeyi örgütün dışı vurumu biçiminde algılamaktadırlar. Bağlanma unsurunun ortaya çıkışına engel olmadan savunulan itaat örgütün faydasını gözetmekten karşılık bulması örgütün ilerleyişini olumsuz etkileyecektir (Çöl, 2004).

İtaat ile örgütsel bağlılık bütün olarak değerlendirilmeli ve her iki olgunun da uyum içerisinde görevlerini tamamlaması gereklidir.

2.1.3.4. Sadakat

Sadakati yüksek düzeyde olan çalışanlar örgütsel bağlılığı yüksek tutmaya çalışmaktadırlar. Bu kavram örgüt bütünleşmesi bakımından önemlidir. Çünkü örgütün çatışmadan uzak kalması, problemlerin en aza düşürülmesi, fikir ayrılıklarının çözüme kavuşturulması için sadakati yüksek olan iş görenlere ihtiyaç vardır. Sadık kalma örgüt kültürünün vazgeçilmez parçasıdır. Örgütün benimsediği değerleri ne kadarının sadık kaldığı üzerine odaklanmasını sağlamaktadır. Sadakati benimseme, bağlanma olayının uzun müddetçe kabul edilmesini ortaya çıkarmaktadır. İnsanların yararına olan her şey örgütlerin bütününe etkileyen olgu olarak yarar sağlaması gerekmektedir (Çöl, 2004).

Çalışanın göstermiş olduğu normatif bağlılıklarının artış göstermesi firmadaki çeşitli yollara başvurmayı sadık kalarak yakalanabileceğini vurgulamaktadır. Örgüte gösterilen duygu bağının sadakatinin yüksek oluşu çalışanın mesleğiyle ilişkili olarak görevlerini ne derece ortaya koyacaklarının meydana çıkarmaktadır. Çalışanın vazife şuurunda olmaları sorumluluğunu farkındalık oluşturmaları örgütün faydasına olacak bir durumdur. İnsan, sadakati güvenilir olarak görmekte ve ahlak babında mecburi bir vazife olarak algılamaktadır. Doğru ve ahlak anlayışı çalışanı her zaman sadık kalmaya yönelecek ve onun örgüte bağlılık hissini artmasına sebep olacaktır (Keleş, 2006, s. 250).

2.1.3.5. İş (Çalışma) Arkadaşlarına Bağlılık

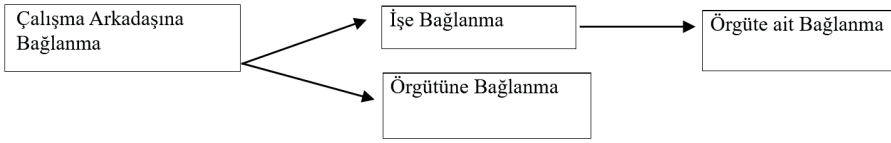
İş arkadaşlığına bağlanma, çalışanın diğer çalışanlarla kendini özümsemesi, onların gösterdiği ilgiye karşılık çalışanın da göstereceği bağlılık hissini ifade tarzıdır. Çalışma ortamının iyi dürüst bir şekilde ilerlemesi örgütün yönetim şeklini de belirlemektedir. Çalışanın çalışma arkadaşlarına duyduğu bağlılık onun hem özel yaşamını hem de mesleki yaşamını etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın düzeyinin yüksek olması için çalışma arkadaşlığın da yüksek seviyede olması gerekmektedir. Örgüte yeni katılan çalışana karşı gösterilen olumlu tavırlar onun da ilerleyen zaman zarfında diğer çalışanlara göstereceği durumu açıklamaktadır. Örgüt yönetiminin de yeni üyeye karşı alacağı durum da onun örgütüne duyacağı bağlılığı gösterecektir (İnce ve Gül, 2005, s. 20).

Örgütteki bütün iş görenlere gösterilen yakın bağ bireyin örgüt manasında çeşitli durumları ortaya çıkaracaktır. İnsanın grubun parçası gibi

kendini sergilemesi onun göstereceği iş tutumunun da ne derece olacağını göstermektedir. Bireyin örgütte göstereceği tutum iş arkadaşlarının sergileyeceği tutuma bağlı olarak gelişme göstermektedir. Beraberliğin sağlandığı iş ortamında çalışanların birbirlerine karşı yardım ve destek duygusunun artmasına vesile olacaktır. Bu da örgütsel bağlılık boyutunun giderek yükselmesine uygun ortam oluşturacaktır.

Çalışma arkadaşlarına bağlılık gösterme çalışanın bağlılık seviyesini güçlü tutmasını sağlayacak, örgütün gelişimsel yönden ilerlemesine neden olacaktır. Meslek ve örgüte bağlanma manasında da çalışanın duygu ve düşüncelerini olumlu yönde yönlendirmesini sağlayacaktır. Bundan dolayı sosyal çevrenin güçlü düzeyde olması çalışanın meslek arkadaşından yoksun olarak gözükmesine neden olacağı gibi onun da işine bağlılık göstermesini etkileyecektir (Somuncu, 2008, s. 20).

Aşağıda Şekil 2.1.'de meslek çalışanlarına bağlanmayla örgütsel bağlılığın arasındaki ilişki sunulmaktadır.



Şekil 2.1: İş Arkadaşlarına Bağlılık- Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Kaynak: Somuncu, 2008, s. 21.

Yukarıda ifade edilen durum çalışma arkadaşına bağlanmak ilk olarak mesleğe bağlanmayı gerektireceği gibi bunların neticesinde de meslek bağlılığın da örgütsel bağlılık göstereceği vurgulanmakta, dolaylı olmadan direk olarak örgütsel bağlılık ile neticelenmektedir.

2.1.3.6. Yönetime Bağlılık

Bu bağlanma türü de kanun, kanun yapıcı, kanun yayımlayıcı ve yürütmenin yetkisini elinde bulunduran o gücü meydana getirene bağlılık çeşididir. Çalışanlar, örgütün tüm mevzuatının hazırlanmasında yönetimin isteklerini yerine getirmekle sorumludurlar. Üst yönetimin hazırlayacağı örgüte ait planlara katılması gerekliliktir. Böyle davranarak örgütün bağlılığını hak etmekte ve dayanışmanın sergilenmesine olanak tanımaktadır (Gilmer, 1968, s. 92).

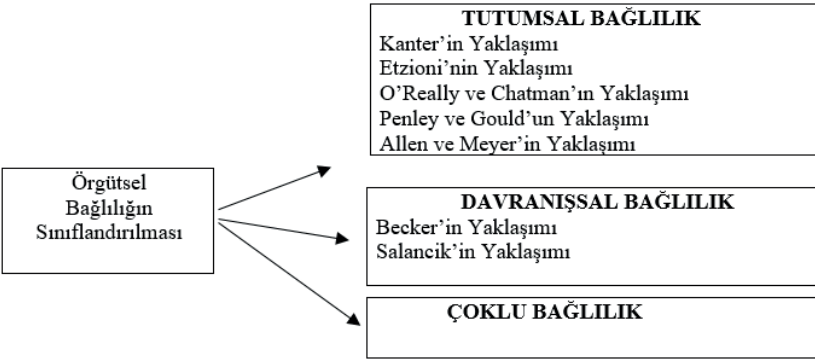
Yönetime bağlanma kendini örgütün yönetimine kabul ettiren çalışan üst yönetimin uygulamalarını, hareket tarzını benimsemiş olur. Hiyerarşik

düzende konumları zedelenmiş çalışanlar olumlu tavır almaktan uzaklaşmakta ve örgüte karşı gösterdikleri bağın seviyesi düşük derecede olabilmektedir (Gündoğan, 2009, s. 16).

2.1.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Çeşitli tanımlamalar ve açıklanan olaylardan yola çıkarak örgüte ait bağlanma yöneliminde farklı sivilde benimseme ve sınıflamaya başlama olgusu oluşmaktadır. Alanyazında ifade edilen ve aşağıdaki gibi vurgulanması yapılan çeşitli tarzlarda yaklaşım konuları yer almaktadır.

Aşağıdaki Şekil 2.2.'de örgütsel bağlılığın kategorisi vurgulanmıştır.



Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılığın Kategorileştirilmesi

Kaynak: Doğan ve Demiral, 2009, s. 60.

Davranışsal yönüyle örgüte ait bağlanma çeşitli yollarla pek çok alanda kendini göstermekte, alan yazın bakımından birçok konuyu içinde barındırarak çalışmalara vesile olmaktadır. Bunların yaklaşım şeklindeki esas amacı çalışanın örgüt içindeki potansiyelinin hangi düzeyde olduğunun açığa çıkarılması ve yaklaşım boyutlarına iş görenin sergileyeceği duygunun düzeyinin ne olduğudur (Karabekir ve Ünlü, 2015, s. 299).

2.1.4.1. Tutumsal Yaklaşımlar

Bu yaklaşımda esas temel düşünce, insanın çalışma ortamlarına yaptığı katkının kontrolünün yapılması, bunun neticesinde de kişiyi firmayla bütünleştirerek örgütle kendini uyumlu hissetmesine yardımcı olmasını sağlamaktır. Çeşitli anlam biçimiyle çalışanın örgütsel adanmışlığı yerine getirip getirmediğinin tartışılması ve örgütün de çalışanı benimsemesi olarak algılanmasıdır (Çöl, 2004). Özsoy bu kavramı çalışanın örgüte karşı

gösterilen hissin ilişkisini ortaya koymakta olduğuna işaret etmektedir. Çalışanın tutumu, gösterdiği amaçları savunması onun ne denli bunlara bağlı kaldığını ortaya koymaktadır. Tutumsal yaklaşımın üç bileşeni vardır. Örgüt hedeflerine ulaşma, iş faaliyetlerine katılım gösterme, sadık bir davranış sergileyerek çalışanın örgüte bağlılığının sunulmasıdır (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 42).

2.1.4.1.1. Kanter Yaklaşımı

Bunun ifade edilme tarzı, çalışanın elde ettiği gücün sınırlarını, sadık kalma olgusunu, güven duygusunu, sosyal bir tabaka şeklinde uyum göstermeye olan ihtiyacın açıklanmasıdır. Örgütün ortaya koyduğu ihtiyacı ile beklenti içerisindeki durumları belirlenmektedir. Çalışanlar beklenti içerisinde bulunmaları örgütün çıkarına yön çevirmekte istekte bulunarak çalışanın duygu ve düşüncelerini örgüte aktararak kendini örgütle özdeşleştirme olarak ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 29-30).

Kanterin örgütün yaklaşım biçiminde çalışanın kabullenmesine zorlanması onun davranma şeklinin ne yönde olacağını kararlaştırılması gerekmektedir. Çalışanın arzusu onun devamlılığını etkilemekte, çalışanların birbiriyle sınımsız ilişki içerisinde bulunması gereken bir davranış olarak gözükmesi gerekmektedir. Devam bağlılığında çalışan, örgütte çok daha fazla zamanını ayırmakta, örgüte çok alın teri akıtma nedenlerinden ortaya çıktığını bilmesi neticesinde örgütün de bunu mecburu bağlanma ayarında olmasını açıklamaktadır. Kenetlenen çalışan örgüt ilişkilerinde mevcuttakiler gibi değil de daha ileri seviyede bir tutum sergileyecektir. Çalışanın örgütten soyut biçimde ayrışması onun çeşitli simgeyi, sembolü ve farklı seviyede ortaya konan toplumsal durumlara katılması örgütün tamamında sosyalleşen bir bütünleşme biçiminde kendini gösterme hissiyatıdır. Denetleme bağlanmada ise, çalışanın örgüt prensiplerine örgütün değerli bulduğu kriterlerine bağlanma düşüncesi biçiminde kendini göstermesidir (Akyürek vd., 2013, s. 58).

2.1.4.1.2. Penley ve Gould Yaklaşımı

Bu yaklaşım biçimi de başka araştırmacıların ortaya çıkardığı modellemeler üzerine çalışarak meydana getirilen bir yaklaşım sitilidir. Modelin temel noktası örgüt sisteminin yerleşmesinin sağlanması ve çalışanların sisteme adaptasyonunun gerçekleştirilmesinin devam ettirilmesini sağlamaktır (Gül, 2002, s. 44).

Bu yaklaşım, daha öncelerinin ortaya attığı sistemleri örgüte bağlanma modeli üzerine çalışmaktadır. Değerlendirmeler ışığında bu yaklaşımın

daha öncekiler gibi beklenen seviyede olmadığı görüşü ortaya atılmıştır. Neden olarak sistemselsel bir karışıklığın meydana getirdiği problemler belirtilmektedir. Yaklaşımın barındırdığı düşünce ahlaklı olma durumu ve yabancılaşma olgusunun çokça yer edinmiş olmasıdır. Penley ve Gould da burada bağlanma konusunun birbiriyle büsbütün bağımsız biçimde meydana çıkarmışlardır (Gül, 2002, s. 44).

Bu yaklaşımın öncüleri Etzioninin modelinden ilham alarak ahlaki bağlanmayı ortaya çıkarmış ve yabancılık terimini, çıkarıcılık terimi biçiminde ele alarak irdelemişlerdir. Ahlaklı bağlık, çalışanın firmada varması gerekli olan amaçlara ve vizyondaki kurallara adapte olmayı sağlamasıyla meydana gelen bağlanma çeşididir. Çalışan bundan dolayı kendisini görev yapmamış gibi hissetmiş ve sorumluluğun tamamen ona ait olduğu düşüncesine kapılmasına neden olmuştur. Çıkarıcılık terimi, çalışanın örgütteki bağlanma hissini kendi yönüne ne kadar çektiğinin anlatılmasını ifade eden kavramdır. Bunun neticesinde firmanın iyi niyetiyle karşılaşmaları nedeniyle örgütün de ona iyi niyet olarak ödüllendirme yapması olarak görmesindedir (İnce ve Gül, 2005, s. 37). Yabancılık terimi, iş görme şartlarının uygunluk göstermediği durumlarda meydana gelen bağlılık çeşididir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 58).

2.1.4.1.3. Katz ve Kahn Yaklaşımı

Örgüt içindeki çalışanın örgütle oluşturduğu bağın oluşmaması durumuyla işini yeteri kadar yapamaması olarak açıklanmaktadır. Kısacası, kişilerin firmaya bağlılık göstermelerine olanak tanıyan çalışılmakta ve ödüllendirme mevzuatının işletilmesine vesile kılan olaydır. İnsanların mevcutta meydana getirdikleri eylemlerini, firma içindeki ve dışındaki ödülün bütünleşmiş halinin gerçekleşmesidir. İşletme içindeki ödül, anlatma seviyesini, dış ödül de aracın derecesini anlatmaktadır. Anlatma ile aracın dereceleri çalışanların kendilerini sistemselliğe kabul ettirmenin niteliksel özelliklerini açıklamaktadır. İç olgu tarafından irdelendiğinde ödül sisteminin bulunduğu durumda anlatma derecesi ortaya çıkmaktadır. Dışta ise dikkatin kalıcılığının sağlanması ve aracı derecesinin yüksek düzeyde olması gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 43).

2.1.4.1.4. Etzioni Yaklaşımı

Örgütün bağlılığa ilişkin çalışmaları olan araştırmacılar grubuna giren şahsiyetlerdendir. Bu yaklaşımında bağlılığı ele almış ve bunları şu şekilde sınıflandırmaya tabi tutmuştur (Balay, 2000, s. 19-20; Bayram, 2005, s. 129-130);

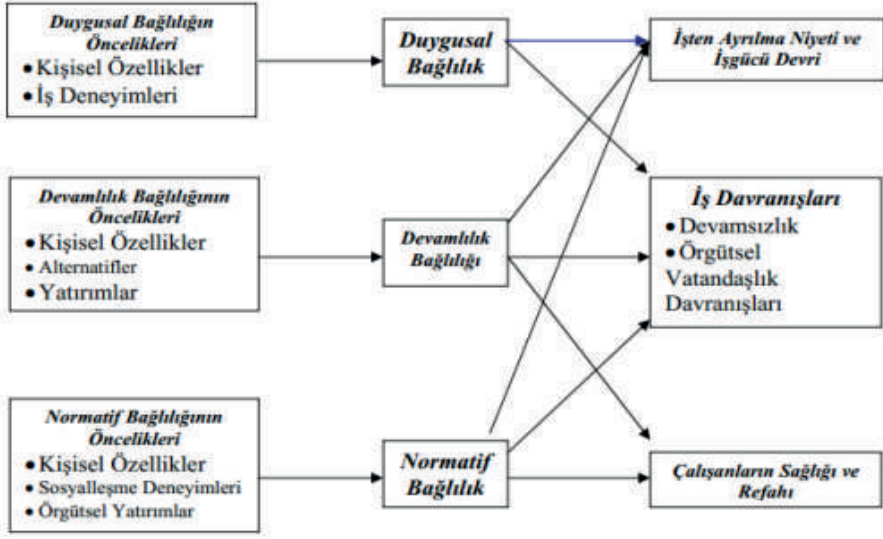
Ahlâklı olma bağlılığı, firmanın hedeflerine, örgütteki değer yargılarına ve ortaya konan normlar şeklindeki içsel hislerle onu kucaklayan yaklaşımların bütünüdür. İnsanlar, toplumların yararı maksadıyla ortaya çıkararak izlenimi gerçekleştiren örgütün iç içe geçmesine katkı sunan olgular bütünüdür. Hesabın yapılaş biçimi, örgütlerin ele aldığı kişi olgusunu bütünsel olarak değerlendiren yaklaşım çeşididir. Çalışanlar, firmaya sundukları fedakar çalışmalarını sonucunda kendilerine biçilecek paydan ortaya çıkacak olan bağlılık meydana getirmektedirler (Gül, 2002, s. 43).

Yabancılaşma bağlılık da, çalışanlar, kendilerine dur demelerini hissettiklerinde ortaya gelen o anda hissettiği duyguyu olumlu olmayan yöneliş olarak algılamaktadırlar. Çalışan psikolojik olarak örgüte kendini vererek mevcut örgütsel bağlılığın artmasına meyil vermektedir. Ahlâki bakımdan yakınlık hissetme örgütün hedeflerine, değerlerine, örgütün prensiplerine karşı bireysel bir konu olarak kabul etme ortamı meydana getirmektedir. Hesabı yapılaş açısından bağlılık vurgusuna değinme ve onun örgütün etkileşiminde çok aşırıya kaçma oluşmaz iken yabancı bağlılık göstermede bireysel davranma sonucunda örgütün hissettirmiş olduğu olumsuzluğu meydana getirmektedir (Bayram, 2005, s. 130).

2.1.4.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Bu modelin araştırma yapanları 84 yılında ortaya atmışlardır. Burada sadece duygusal ve devam bağlılıkları yer edinmiştir. Allen ve Meyer, 1990 yılında esas modelin kendisini mevcutta tutarken Weiner 80'lerde meydana çıkarmış tespitleri sonucunda alan yazına yepyeni bir bağlılık türü olarak normatif bağlılığı sunmuştur. Örgütsel bağlılık kişinin firmaya karşı duygusunun sonucu gerçekleşen firmaya devamlı olarak bağlı kalınma şeklinde gerçekleşmesini meydana getiren davranma biçimidir (Sabuncuoğlu, 2009, s. 35).

Bu yaklaşımın bulduğu model hala alan yazında yerini almakta ve araştırmacılara ilham kaynağı olmaya devam etmektedir. Yaklaşımın ayrıntılı ele alınış biçimi aşağıda Şekil 2.3'de belirtilmiştir.



Şekil 2.3: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Yenihan, 2014, s. 172.

Allen ve Meyer örgütün bağlılığındaki alan yazınına ciddi derecede katkı sunan araştırmacılarıdır. Yukarıdaki Şekil 2.3'de görüldüğü gibi yaklaşımın üç biçimde ele alındığı görülmüştür.

Şekil 2.3'göre, çalışanların duygusunu sergilemesi bakımından örgütleriyle ilişkilerinde kendi aidiyet duygularının düzeyini belirlemektedirler. Devamlılık bağlanılığında, firma *dış çevresindeki gelişen olaylar sonucunda gider kalemlerinde görülen olguların gözden kaçmış olarak tespit edilmesidir*. Normatif açıdan ise, kişilerdeki ahlaki durumun ne denli gerçekleştiğini ele almaları ve bunun da vazife sorumluluğunu ne derece etkilediğinin ortaya konmasıdır (Doğan ve Demiral, 2009, s. 61-62).

Bunun boyutsal, örgütsel açıdan ele alınması genelleme yapılarak açıklanması gerekmektedir. Üç bileşenli yaklaşımın ortaya koyduğu özelliği ise dört biçimde kendini göstermektedir. Bunlar (Uyguç ve Çımrın, 2004, s. 91):

- Psikolojik durumları sunarlar.
- İnsanlarla örgüt etkileşimini ortaya koyarlar.
- Örgütün tüm üyelerinin devam bağlılığına önem verirler.
- İşin kuvvetinin hız bakımından meydana gelmesini sağlarlar.

Bu üç boyutun birbiriyle ilişkili olmasına nazaran bütüncül yaklaşım tarzıyla alakalı olması gerekliliğini vurgulamaktadır. Çalışanın örgütüne verdiği emeğin devam, duygusal ve de normatif bağlılık türlerinin farklı boyutlarda biçimlerini ele almaktadır. Örneğin birkaç iş gören firmaya sınırsız duygu yüklemesi yaparak yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir. Öte taraftan çoğunluk çalışanı ise işin derece düzeyinin çok yüksek olması yönünde bağlılığı benimseme davranışı sergilemektedir. Bazılarıyla firmalarıyla iş görmenin devam ettirilebilir tarafından bakarak önemli olarak görmektedir. Kısacası araştırma yapıcılar, örgüt üyelerinin ilişkilerini tek taraftan görmektense bunun sonuçlarını kabullenip açıklama yapmaya özen göstermektedirler (Çakar ve Ceylan, 2005, s. 55).

2.1.4.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Bağlılık türünün başka ismiyle ifade edilmiş biçimi tutumsallık olarak beyan edilmektedir. Örgüt iç ve dışında duygu boyutu manasında ortaya çıkan tepkilere karşın samimi yaklaşımla birçok çalışmaya kenetlenme şeklinde gerçekleşmektedir (Balay, 2000, s. 73).

Çalışanın örgüt üyeliğinin devamı niteliğinde oluşan duygu yüklü bağın tamamını meydana çıkarmaktadır. Duygusal taraftan firmaya bağlılık gösterme çalışanın en tepesinden görmesini sağlamaktadır (Yenihan, 2014, s. 173).

Bağlılık düzeyinin ortaya duygunun katılarak meydana çıkarılması çalışanın hizmetinde bulunduğu örgütün üye sıfatıyla yer almaktan büyük mutluluk duyması firmasında bireyin örgütteki değerlerle ilişkisinde adapte sorunu yaşamadan bunun sonucunda da ortaya çıkan bağlanma türü olarak kendini göstermektedir. İş görenin kendi tarafından meydana çıkardığı benimsemiş olduğu değerli düşüncesiyle örtüşmesi büyük seviyedeki örgütsel bağın aynı düzeye erişmesi ve örgütsel duygunun bağlanma hissini gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Güçlü seviyede meydana gelen bağlanma örgüt paydaşlarını işletmenin hedeflerine ve kabullendikleri değer yargılarını iç bütünlükle örgüt yararına mevcuttakinden daha çok emek ortaya çıkarmaktadır (Tamer vd., 2014, s. 193).

Çalışanın tam manasıyla içindeki örgütsel bağlılık hissini ortaya çıkarması örgüt üyelerinin çeşitli durumlarına bağlı olabilmektedir. Duygusal açıdan ortaya konan bağlılık çeşidinin çoğunun esasını duygusal bağlılığın meydana getirdiği kabul edilmektedir. Etkisi altına aldığı bazı özellikler aşağıda yer bulmuştur. Bunlar (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 44):

- **Çalışmanın Çekici Olma Özelliği:** Örgüttekilere has ortaya konan bütün çalışmanın genel düzeyde çekiciliğinin olması olarak ortaya çıkar.
- **Görevin Açık Olması:** İşletmelerin iş görenlerinden ne şekilde fayda almasının gerekliliğini tam manasıyla açığa çıkarılmasıdır.
- **Hedefin Açık Olması:** Örgüt çalışanının, firma amaçlarının ne şekilde benimsenip uygulanacağını eksiksiz yapılmasının çıkarılmasıdır.
- **Amacın Güç Olması:** Çalışanlardan işlerin prensiplerinin ne düzeyde gerçekleştirileceğinin belirtilmesidir.
- **Öneriye Açık Olma:** Örgütün yönetiminin, örgüt paydaşlarına geri bildirim vermesi bakımından sundukları duyguların karşılıklı fikirlerin aktarımının yapılmasıdır.
- **Çalışanların Karşılıklı Uyumu:** Örgütün iç havasında iş görenlerin beraberce meydana getirdiği gönülden aynı etkileşimin ifade edilmesidir.
- **Örgütün Güvenir Olması:** Çalışanlar, üst yönetimin verdiği tüm talimatları güvenli biçimde karşı tarafa sunmalarıdır.
- **Eşit Olma:** Örgütün içinde görev yapan bütün paydaşlara eşit davranış göstererek yaklaşma türünü ifade etmektedir.
- **İnsanın Önemli Olması:** İşletmede bütün üyelerin önemli olduğunun hissettirerek ortaya çıkarılmasının sağlanmasıdır.
- **Geri Dönüt:** Çalışanın olumlu ya da olumsuz tüm yaptığı işle alakalı olarak geri dönüş yapmaktır.
- **Katılma:** Çalışanların ele aldığı çalışmalarla ilişkili ortaya konan bütün işlerin kimseye ayrı davranış sergilemeden bütün alınan kararlarda herkesi eşit biçimde kucaklamaktır.

Yukarıdaki ifade edilen duygusal bağlılığa ait etmenlerin çalışanların bağlanma seviyelerinin ortaya çıkmasında temel görev sayılacağı net şekilde ifade edilebilir. Sonuç olarak örgüt yapısının örgüt ikliminin iş görenlerin kendilerini işlerine vermeleri sergilenen yönetim anlayışıyla oluşmaktadır.

2.1.4.1.5.2. Devam Bağlılığı

Firmadan uzaklaşmanın ortaya koyacağı bütün giderlerin farkına varılması şeklinde bir anlatımın yapılarak açıklanmasıdır. Allen Meyer'in devam bağlılık, örgüt içinde bütün birimlere konan yatırım araçlarının imkanlarının düşmesi gibi faktörlerin ele alınış biçimini vurgulamaktadır.

Devamlılık bağlılığı ödüllendirmenin ve giderlerle ilişkisi neticesinde örgütsel bağlılık göstermeyi de etkisine almaktadır. Verilen emeğe has olarak çalışanlara verilen faydalarla ödül sisteminin fazla oluşu çalışanın örgütüne bağlı kalmasını ve onların güveninin kazanmasını gerektirmektedir (Balay, 2000, s. 22).

Devamlılık bağlılığı giderin açıklanması ile örgüte bağlı olma arasındaki ilişki yüksek düzeydedir. İşletmeye verilen yatırımın boyutunun açıklanması gerekmektedir. Çalışanın örgütüne verilen sermayenin sonucuna göre örgüt bağlılığın artmasını sağlamaktadır (Aslan, 2008, s. 164).

Bu bağlanma, tüm örgüt paydaşlarının firmaya kazandırdığı değerli mal varlıklarının örgütün yararına sunacak şekilde vermeleri gerekmektedir. Çalışma kardeşiyle beraber yapılan her ortak duygu, düşünce, emekli olma sistemi, çalışılan süreler, kıdem uzun vadede ortaya konularak gerçekleştirilmelidir. Çalışanların etkilendiği çeşitli bireysel-örgüt faktörleri yer almaktadır. Faktörler aşağıda vurgulanmıştır (Doğan ve Demiral, 2009, s. 61-62);

- **TeCrübe:** Çalışanların mevcutta var olan örgütle beraber kazandığı tecrübe çalışana katkı vereceği farklı firmalara ne şekilde geçirileceğinin açıklanmasıdır.
- **Eğitim:** Örgüt çalışanın eğitimli olma seviyesini açıklamaktadır. Eğitimli iş görenin örgüte katkısının daha çok olacağı yönünde karar almayı ifade etmektedir.
- **Yer Değişikliği:** Çalışanların örgütte dışlanması neticesinde iş görenin çalışma şartlarının başka birimlere kaydırılması olayıdır.
- **Bireysel Yatırımlar:** Çalışanların zamanlarının ve emeklerinin bütününe yakın olanının hizmetindeki görevleri yapmış olduğu kişisel yatırımlarının seviyesi olarak belirtilmektedir.
- **Emeklilik Kazancı:** Çalışanların emekliliği hak etmesi sonucunda çalıştığı süre zarfında elde edeceği emeklilik sermayesinin oluşmasını ifade eder.
- **Toplum:** Çalışanların hayatını geçirdiği yerlerde uzunca bir zaman vakit geçirmesini ifade etmektedir.
- **Seçenek:** Çalışanların firmadan ayrılması sonucunda iş gördüğü işin aynısı ölçüsünde problemler yaşamaması anlamına gelmektedir.

2.1.4.1.5.3. Normatif Bağlılık

Çalışanların ahlaklı olmasını anlamına gelen görev sorumluluklarının farkında olarak davranmalarını açıklayan kavramdır (Doğan ve Demiral, 2009, s. 62).

Normatif bağlılığın, çalışanın da kapsama dahil edildiği bundan dolayı organize işlerde yer aldığı ve buna karşı sorumlu hissetme duygusunun belirttiği bağlılığın devam ettirilmesinin mecburi olduğunun bilinmesinin ortaya konduğu bağlılıktır. Öte taraftan örgütün iş görene aktarılan her türlü maliyetlerin iş gören tarafından firmaya borçlu olduğunun bilinmesini kapsamaktadır. Sonuçta görev yapanın çalıştığı yere bağlılık göstermesinde problem olacağı düşünölmektedir. Ancak iş görenin aldığı harcamalarının karşılığının sonlandırıldığı bir durum gözökmektedir. Bu bağlanma çeşidinde iş görenlerin kendilerini örgütte devam mecburiyeti duygusuna kapılmalarının farkına varılmasını bilmeleri gerekmektedir. İş görenin örgütsel bağlılığının uygun ortamda geliştirmesi çalışanı daha da mutlu ederek motivasyonun artmasına olanak tanıyarak örgütün tümünde gelişim göstermesine sebep olacaktır.

Kısacası normatif manada iş gören kendini firmaya karşı sadakat duygusunu geliştirmekte güven olarak da bağlılığın düzeyinde endişeye yer vermeyerek aidiyet hissinin ahlaklılık bakımından yerleşmesine fırsat vermektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 47).

Bağlılık türleri içerisinde normatif bağlılığın başkalarından ayrılan tarafı çalışanların duydukları bağın örgütsel var olmanın getirdiği mecburiyet dahası da meydana getireceği maddi kazancın ortama dahil edilmesi olarak işlenmesidir. Çalışanın geçmiş yaşantısı, aile olgusu, toplumsal norm ilişkileri, çalışan etkinliklerinin süresi, çalışanların takdire şayan işler yapması, her alanda erdemliliğın vurgulanması gibi çeşitli faktörlerin devreye alınmasına imkan tanımaktadır. Çalışanlar geçen zaman zarfında örgüt faaliyetlerine kendini bağımlı hissedeceklerdir. Buradan ayrılma durumu gözökürse ya da başka sebeplerin ortaya çıkma ihtimali durumunda da zorunluluk durumu kendini gösterecektir. Örgüt ilişkilerinde ortaya çıkan çeşitli açılar mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007, s. 180);

- Duygu bakımından; organizasyon etkinliklerinin üyelik olması ve devamının sağlanması çalışanın duygularını bastırmamasını ifade etmesidir.
- Devam bakımından; organizasyon etkinliğinin tüm paydaşların çalışanın yararının gözetilmesini savunan görüştür.

- Normatif bakımdan; organizasyondaki katılımın devamının sağlanmasının gerekli olmasını tüm ortak değerlere ahlaki bakımdan bağlı olmayı anlatmaktadır.

Alan yazındaki çalışmalarda örgüte bağlanmanın aynı olmayan unsurlar ile pozitif ve negatif etkilerinin meydana getiriliş biçimlerini ele almaktır. Örgütsel bağlılık düzeylerinde birinci olarak çalışanlarda çokça duygunun seviyesinin olması, daha sonraki aşamada normatif manada ahlaklılık açısından örgüte aidiyetin benimsenmesi ve de son olarak da devamlılığa ait bağlılığın ele alınarak değerlendirmelerin yapılmasını içermektedir (Boylu vd., 2007, s. 59).

2.1.4.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu bağlılığın, örgütün bütünüyle ele alınarak açıklamalarına ilişkin olmasından ziyade davranışsal olarak tutum becerilerin gün yüzüne çıkmalarının sağlanması gerekliliğidir. Örneğin bireylerin olumlu davranışlar ortaya koymamalarının neticesi olarak devamlı sergilenen fiillerini yapmaları bundan da dolayı davranışlarındaki değişimin bağlanmayı etkilemesi olmasıdır. Bu davranışların devam ettirilmesi uygun olup olmadığının tespitinde belirlenmektedir (Bayram, 2005, s. 129).

Tespitle değerlendirmelerle insanın yaşantılarından kaynaklanan sergilemiş olduğu pozitif yaşama dair örgütüne has olarak gösterdiği iyi havanın tüm örgüte yayılmasını sağlayacak, diğer çalışanlara da sirayet ederek örgütün gelişimine katkı sunacaktır.

2.1.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Yaklaşım modelinde ele alınan husus, örgüt çalışanlarının bahis konusunun değişik türlerine ait verilerini incelenmesi dengesiz olmayan davranışların doğrudan yarar sağlayıcı olarak ilişkilendirmektir. İnsanların kazandığı çeşitli kazanımlar karşılığında verdikleri durumlar, zamanın su gibi geçmesinin önleyememek, emek yatırımlarının örgüte karşı alınan duygunun derecesini ifade etmektedir.

Becker, bir kurumun, faaliyetinin veyahut bireyle oluşan, adının anılması etkinlik ve de insanla özdeşim göstermiş tutum ve becerilerin ortaya konmasını istemiş ve değiştirmek gerekli olduğu zaman bedelinin nedenleriyle olanaksız bir şey olduğunun vurgulanmasını belirtmiştir. Örgütsel bağlılığa onun konusunu üzerine farkında olarak belirli kesimin yanında olma davranış sergilemesi biçiminde ifade etmiştir. Bağlanma konusuna farklı tarzdan yaklaşmış olan bu araştırmacı yan bahislerin unsurlarını meydana getiren pek çok değişkenin olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenleri, Genel kültüre ait olan

beklenti, bürokratik olarak düzenlemenin yapılması, sosyalleşen rollere göre adapte olma durumları, çalışanın kendisini anlatmada yaşadığı problemler ve de çalışma şartları dışında kalan endişe hissidir (Aksoy ve Yılmaz, 2016, s. 74-75).

Allen ve Meyer göre yan bahsin yaklaşım modelinde çalışanın ekonomik olarak isteklerine cevap verip vermemeye dayanan bir biçimde yorumu olmuştur. Mowday ve arkadaşlarına göre de bu yaklaşım tarzıyla sınıflandırmaya gidilmiş ve bu bağlılık çeşidinin davranış bağlılığıyla eş olarak nitelendirme yapmıştır (Gül, 2003, s. 78).

Bu yaklaşımın çeşitli olması insanların dengesiz olmayan davranışların ortaya çıkarılmasında önemli görevi olmasıdır. Yan bahsin devreye alınması onun amaçlarını farklı davranış ile sergilemesi etkisinin meydana getirmeyen çıkar ilişkilerine taraf olmamasıdır. Çalışanların bağlanma derecelerini ifade eden özellikler şunlardır (Gül, 2003, s. 78-79):

- **Toplumsal Seviyede Vuku Bulan İstekler:** Bireyler var olduğu ortamda arzularının sosyal nedenleri ile kişi davranışının ilişkilerine ele alan bir yaklaşımdır.
- **Bürokratik düzenlemeler:** Organize edenler tarafınca yıllarca çalışmaların ilerlemesine katkı sunan ve ödül sisteminin kurallarına riayet eden politika düzenlemeleridir. Hizmetteki ödemeler mevzuata uygun somut örnekler teşkil etmektedir. Bütünsel bu düzenleme, çalışanın bağlanma göstermesinin büyüklük tarafı etmenlerin başında gelmesidir. Bürokratikleşen düzenlemelerindeki etkenler, var olan maaşlardaki seviye farkları, kıdem etkilediği yararlar, iş görenleri etkisi altına alan ve onları teşvik eden bir sistem, iş görenlere sağlanan sosyal yardımları, emekliliğe yararlı olacak iş verenin vermiş olduğu kazançlar gibi çeşitli etmenlerdir.
- **Sosyal Etkileşimler:** Çalışanın başka çalışanlarla ilişkilerinde görülen karşılıklı etkileşim olan tutumlardaki değişikliklerdir. Tutumsal davranışlar sergilemeyi teşvik etme etkenleri çalışanda belirli davranış kalıplarının oluşmasına sebep olmaktadır.
- **Toplumu İlgilendiren Statüler:** Yaklaşımın sonuncu etmeni olarak insanların mevcut ortamlarındaki sosyal durumlarına kendilerini uyum haline getirmiş olmasını vurgulamaktadır.

Örgütsel davranışın seviyesiyle ilgili olarak belirli plan dahilinde oluşturulmuş bir rol türüdür. Bunların esasını meydana getiren birinci maddi sebeplerdir. İnsan maddi olarak hem de kültür, sosyal, toplum, psikoloji

olarak kendinden çokça bir şeyler verdiğini bildiğinden örgütsel bağlılık düzeyini artırmaya zorunlu his duymaktadır.

2.1.4.2.2. *Staw ve Salancik'in Yaklaşımı*

Yaklaşım, kişinin davranışlarının kontrolüne bağlanmayı açıklamaktadır. İnsan daha önceden yaşantılarına bakarak onları sonraki yaşamlarında sergilemesi onun davranış değişikliğine gitmesine sebep olmaktadır. Bundan yola çıkarak olumsuz davranışları iterek davranışlarını pozitif yönde değiştirme kararı alır (Gül, 2003, s. 80).

Kişilerin meydana çıkardığı davranışlar neticesinde faaliyetlerini örgüt adına pekiştirerek seviyesini korur ve de yüksek düzeyde tutmaya karar verir. Kişinin inandığı hislerini olumlu yönde çevirmesi gerekmektedir. Kişiler bundan dolayı hareketlerini ayarlama yönelimine geçmektedir. İş görenin devamlılığını sağlaması gereklidir. Olumsuz durumlar olmasındaysa negatif yönde bağlılık gösterecek ve davranışlarının olumsuz olmasına yol açarak tutumu bu yönde problemlili çatışmacı olarak gözükecektir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 59).

Salancik, bütün davranışlara karşı benzer davranışlar ortaya konamayacağını belirtmektedir. Kişilerin ortaya koyduğu davranış düzeylerinin bağlanma olmadan gerçekleşeceğine inanmaktadır. Kişiyi davranışları etkilemekte ve bu da onun örgütündeki mesleki olarak seçim yapmasına neden olabilmektedir. Çalışanların örgüt işlerinde firmayı benimserken ortaya koydukları onun nitelik olarak yapmış oldukları bütün duygularını bu da örgütsel bağlılığa olan seçimini telkin edecektir (Çetin, 2004, s. 97).

2.1.4.3. *Çoklu Yaklaşımlar*

Bu yaklaşımlar, örgütün meydana gelmesine neden olan etkenlerin, farklı aşamalarda ortaya çıkmış yaklaşımın ortaya konmasına sebep olması başka türlerin de bağlılık konusunda ayrışmasına meyil vermektedir.

Bunlar, insanın göstermiş olduğu duygularını diğer çalışanlar tarafınca da aynı biçimde gösterilip gösterilmeyeceğinin ortaya çıkarılmasıdır. Hissedilen bağlanmanın benzer olmayan tarzda ifade edilmesidir. Bireylerin kaliteli oluşu verimli bir hal almış olmaları isteklerinin karşılayabiliyor olmaları onların başkaları tarafından da aynı derece olacağı anlamı taşımamaktadır. Modelin örgütte hem iç hem de dış olaylara karşı çokça yaklaşım tarzı sergilemesi bunun göstergesi olarak belirlenmektedir (Gül, 2002, s. 49-50).

Örgütün sayı olarak fazlaca olması tanıdıkların iletişimini etkilemektedir. Kişiler, örgüt üst yönetimi, çalışma arkadaşlıkları vs. gibi çeşitli değişkenler

bulunmaktadır. Bunlar çeşitli manalar içermektedir. Hepsinin aynı olmaması farklı amaçlar edinmelerini meydana getirmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 59).

2.1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Faktörlerin örgütün vazgeçilmezleri olduğu inancı fazlaca kendini göstermektedir. Bu da bazı neticelerin gün yüzüne çıkmasına sebep olmaktadır. Çalışanların örgütlerine içten bağlılık göstermeleri gerekmektedir. Gösterilen bağın düzeyinin yüksek olması çalışanın içsel hissine bağlı olarak gelişim göstermektedir. Örgütün bağlanma seviyesi hareketli bir direnç sergilemektedir. Çalışanların örgütlerine karşı sergilediği tavırlar onların çeşitli etmenler altında kalmasına sebebiyet vermektedir. Bireysel olarak da toplu olarak da kendini gösterebilmektedir. Çalışmanın uzun sürmesinde ortaya çıkması güven meselesini ön plana almaktadır. Örgütte alınan kararlara tüm paydaşların yer alması gerekmektedir. İş görülen ortamların sorumluluklarını yerine getirerek bunun farkında olarak yapmak gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 50).

Örgütün bağlılığını etkisi altına alan esas yeri kişilerin örgüt ile temaslarının ne düzeyde olacağına kararının alınmasıdır. Örgütsel bağlılıkta etken olan ve bunu etkileme potansiyeli olan faktörleri ele almak gerekir. Çalışanların çok çeşitli özellikleri bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileme potansiyeli bulunan ve de meydana gelmesine sebep olan pek çok etmen yer almaktadır. İnsanın örgütüyle sınıksız etkileşimde yer alması, kişisel görevler, hizmet hususları, örgüt yapısının faktörleri, etkinlik faaliyetleri, olay konuları, onun özelliklerinin belirlenmesini açıklamaktadır (Yalçın ve İplik, 2007, s. 487).

Kişisel bilgilerindeki faktörlerin bağlılıkta bıraktığı sonuçlarının azlığı örgüt tarafından verilen ödüller işteki değer olarak görülenler örgütün bağlanmasını ve aralarındaki etkileşimin güçlü derecede seyretmesi olarak algılamak gereklidir. Bundan dolayı çalışanların yüksek seviyede bağlılık göstermelerine neden olabilmektedir (Bayram, 2005, s. 134).

Örgütün bağlanmasında meydana getirilen pek çok türdeki incelemelerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının seviyesinin artırılmasını sağlamak üzere çeşitli düzeyde meydana gelen etkenlere yoğunluk gösterilmiştir. Örgütsel bağlılık seviyesini etkileyen olgular aşağıda yer alan başlıklarda aktarılmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 50).

2.1.5.1. Kişisel Faktörler

Bireysel durumlar ile örgütsel bağlılığın arasındaki etkisini tespit etmek amacıyla örgütün olayları üzerine araştırma yapılmıştır. Bunun sonucunda

da iletişim seviyesinin yüksek oranda olması istenilen noktadır. Örneğin, cinsiyet, yaş, eğitim gibi demografik bilgilerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği ve aynı sonuçlar vermediği bulunmuştur (Yalçın ve İplik, 2005, s. 399).

Bireysel etkenler, örgütteki arzunun, hedef veyahut örgütün değer yargılarına olumlu seviyede bağlanma gösterip kabullenmesi bakımından büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel bağlılığın ilişkilerini olabildiği kadarıyla belirten durumlar, çalışandan beklenti içinde olma olayları, ruhsal ilişkiler, kişisel özelliğe ait yaşın, cinsiyetin, öğrenim, medeni durum, başarıya motivasyonu, denetim noktası, iç durumu ve çalışmadaki süre faktörlerini kapsamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 50).

2.1.5.1.1. İş Beklentileri

Çalışanlar, kişisel ihtiyaçları, hedef ve varacağı yolu belirleyerek iş beklentilerini arttırmaktadırlar. Çalışanın belirlediği yapacak işleri olmalıdır. İşten beklenti içinde olan iş gören örgütün karşılayacağı unsurları ele almalıdır. Örgütte iş beklentisi örgütün vereceği kadarıdır. Ara ara çalışan diğer çalışanlardan çalışma beklentisini etkileyen durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durumda örgüt yönetiminin sağladığı şartlar çerçevesinde davranış göstermelidir. Detaylandırılmış hizmet prensipleri ve görev talimatı netlik sunmalı, çalışanın beklentisinin örgütün beklentisiyle eş durum sergilemelidir. Böyle olduğu zaman hem iş gören tarafından hem de örgüt tarafından olumlu gözükecek çalışanın örgütüne bağlılığı artmış olacaktır (İnce ve Gül, 2005, s. 60).

2.1.5.1.2. Psikolojik Anlaşma

Ruhsal biçimde meydana getirilen sözleşmeler, örgütte üst yönetim ile çalışanın arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır. Buradan çıkan netice her iki tarafın da isteklerini birlikte karşılayabileceği görevlerinin ne olduğunun belirtildiği hem söz ile hem de yazı ile aktarılmayan karar alma çeşidi olarak belirtilmektedir.

Psikoloji kelimesini ilk kaynaktan belirten çalışma yapanlar anlaşmayı beraberce karşılıklı çıkar çatışması yaşamadan anlaşarak kabul ettikleri yazının olmadığı bir tür sözleşme çeşididir. Rousseau psikolojik anlaşmanın, çalışanın firma ile yaptığı aralarındaki ilişki boyutlarını ortaya verdiği her iki tarafında beklentilerine cevap bulabildiği görev icabı anlaşabildiği tarafların bağlanma düzeylerinin hissiyatını ortaya çıkardığı örgüt ve iş gören ilişkisi olarak tanımlanmaktadır (Demirkasımoğlu, 2012, s. 78-79).

Çalışanın örgüt geleceğine katkı vermesi amacıyla yarar sağlayan ve meydana gelen duygu bakımından bağlılığın her iki tarafça aynı seviyede olduğu sözleşme biçimini ele almalıdırlar. Sözleşmenin her iki tarafın da isteklerine cevap verecek biçimde olması şarttır. Birlikte ortaya konan kuvvetli bağlılığın sözleşme prensiplerine uygun davranma ve bunu benimseme seviyesi önemlidir ve bağlılığın sürdürülebilir olması büyük önem arz etmektedir (Karcıoğlu ve Türker, 2010, s. 129).

2.1.5.1.3. Kişisel Özellikler

Kişilerin yaşı, cinsiyeti, eğitimsel seviyesi, evli-bekar durumları, firmadaki hizmet süresi, aldığı maaş farkı, ve bunlara benzer bireysel etkenleri örgüte olan bağlılık derecesini belirlemede çeşitli değerlendirme sonucuna varılmaktadır.

Yeni örgüt oluşumlarında çalışanın bütün özelliklerini detaylı olarak açığa çıkarmak onlara uygun olarak talimatları sunmak esastır. Alan yazında kişisel özellik ile örgüt bağlanmanın ilişkilerinde araştırmalara bakıldığında genel düzeyde olumlu sonuçlanan ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaların sonucuna istinaden çalışanın özelliğiyle örgüt ilişkisinde orta seviyede anlam farklılığı bulunmuştur. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel özellikler şu şekildedir (Ocak vd., 2017, s. 110-111);

- **Yaş:** Pek çok araştırma yapanın değişkenlerinden biri olan yaş örgütsel bağlılıkla arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Genellikle çalışan mesleki süresiyle mesleki kıdem ilişkisi incelenmiştir. Yaşın büyümesi çalışanın örgütüne karşı sergilediği bağlanma düzeyinin de arttığı anlamına gelmiştir. Araştırmaya yapanlar bu sonucu destekler nitelikte olduğunu ileri sürmüşlerdir (Babadağ, 2015, s. 316). Bunun örgütsel bağlılıkla etkileşim içerisinde bulunduğu vurgulanmıştır. Çalışanın yaşı arttıkça gösterdiği devam bağlılığı da artmaktadır (Çöl ve Gül, 2005, s. 294-295).
- **Cinsiyet:** Bu değişkenin örgütsel bağlılık ile arasındaki etkileşim de pek çok incelemeye dahil edilmiştir. Her araştırmacı farklı beyan sunmuşlardır. Örgütteki iş dağılımında erkekler kadınlara göre daha üst rollere verilmekte ve ücret sistemindeki bu eşitsiz dağılım onların daha iyi olanaklar sunmasına neden olmuştur. Bu da erkeklerin kadınlara göre daha çok duygusal açıdan fayda gösterdiğini ortaya koymuştur. Kadınlar da daha az olarak örgütsel bağlılık göstermiştir. Diğer bir ifade tarzında da kadınların ev durumları itibariyle erkeklerinkine göre örgütlerine düşük bağlılık gösterdiği vurgulanmıştır (Yalçın ve İplik, 2005, s. 399). Geçmişte daha çok araştırma erkek katılımcılar üzerine

yoğunlaşma göstermiş iken şimdiki zamanda kadınlar üzerine çalışmaların arttığı tespit edilmiştir (İnce ve Gül, 2005, s. 61).

- **Eğitim Düzeyi:** Çalışanların bu araştırmalar neticesinde büsbütün araştırma sonuçlarına ters düştüğü görülmüştür. Çalışanların eğitilmiş olma seviyelerinde artış tespit edildiğinde örgütsel bağlanma seviyelerinde azalma tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak da eğitim seviyesinin yüksekliği, alınan eğitimlerdeki kaliteli durum, beklentilerinin yüksekliği, çalışma koşullarının iyileştirilmiş olması söylenebilir (Yalçın ve İplik, 2005, s. 400). Çalışanın ileri seviyeye ulaşması örgütlerin meydana çıkarabileceği iş imkanlarının sınırlı oluşu olmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, eğitilmiş çalışanların alacakları olgular, vazife bilincinde olma, çalışanın kendini sıklıkla rahatça sınırlamadan kendini vermesi gibi çeşitli olanakları arttırmaktadır (Çolakoğlu vd., 2009, s. 80).
- **Medeni Durum:** Evli-bekar olma durumunda ise aynı manada sonuçlar yer almaktadır. Evli olan çalışan bekar olan çalışana nazaran daha çok örgütüne bağlanma göstermektedir. Evli olan iş gören bekar olana göre örgüte daha çok benimsenme gösterirken örgütten ayrılmayı asla düşünmemektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 63). Bunun sonucu olarak da çalışanın evli-bekar durumlarının devam bağlılığıyla normatif bağlılığın düzeylerinin anlam bakımından olumlu olduğu duygusal bağlılık açısından ise hiçbir anlam ifade etmeyen sonuçlar tespitinde bulunulmuştur (Çolakoğlu vd., 2009, s. 80).
- **İşletmedeki Hizmet Zamanı:** Örgütün bağlılığın etkilendiği bir başka özellik de örgütte geçen çalışma süresi değişkenidir. Örgütün herhangi bir pozisyonunda yer alan çalışanın çalıştığı zaman zarfı sürecinde örgüte bağlılık gösterme arasında farklı tarzda anlamlar çıktığı görülmüştür. Çalışanın toplam çalışma süresinde örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisinde anlamlı farklılıklar görülmüştür. İş yapış zamanında arttıkça örgüte bağlanma da artış gözlemlenmiştir (Balay, 2000, s. 58).

Örgütte geçirilen çalışma süresine bakılınca bundaki artış örgütsel bağlılığı etkilemekte ve artmasına sebep olmaktadır. Tam zıttı olarak da bu durumun duygusal ve normatif bağlılığı ters yönde etkilediği görülmüş ve azalış gösterdiği tespit edilmiştir (Yalçın ve İplik, 2005, s. 400). Zeffane göre, iş henüz katılmış çalışan ortama yeni olduğundan dolayı örgüte adapte sorunu olacağından bunun da örgütsel bağlılıkta durağan bir durumun çıkmasına neden olduğu görülmüştür (Uygur, 2009, s. 24-25).

- **Ücret Düzeyi:** İş görenin maaş seviyesi, çalışanın örgütsel bağlılığı ile arasındaki ilişki de etkilediği görülmüştür. Ücret seviyesinin düşük olduğu durumda örgütsel bağlılık derecesi düşük olmakta ve bağlanma da azalmakta, diğer taraftan alınan ücretin yüksekliği örgüte bağlanma hissini arttırmaktadır. Özetle, araştırmalar sonucuna göre iş görenin ücret seviyesi örgütünü savunmada ve bağlılık göstermede etkili olmakta ve maaşının işte kalma ya da işten ayrılma durumlarını ifade etmesini ortaya koymaktadır (Barutçugil, 2004, s. 450).

2.1.5.2. Örgütteki İç Etmenler

Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler olabilmektedir. Bunlar şu şekilde ifade edilmiştir.

- **İşin Nitelikli ve Önemli Olması:** Bunun örgütsel bağlılığı etkilediği büyük önem arz eden olaylardan olduğu görülmektedir. İşe verilen değer, örgütün iç ve dış etmenlerindeki çalışanın nitelikli oluşu, insanların yaşamları boyunca ardında geçirdikleri izlenimler ifade edilmektedir. Araştırmalara göre, bağlılığın arttığı en alt olan durumlarda da çalışanların bağlanma seviyelerinde değişimler olduğu görülmüştür (Gündoğan, 2009, s. 28).
- **Yönetim ve Liderlik:** Çalışanın örgütlerine bağlılığını etkileyen başka değişken de yönetimdeki yöneticilik vasfıdır. Liderler amaçların ve hedeflerin vizyon çerçevesinde ilerlemesi maksatıyla iş görene rehber olan, planlı olmayı sağlayan, kişiler olarak görülmektedirler. Üst yöneticiler çalışanların örgütüne bağlanmalarını desteklemekle görevlidirler. Yöneticilik görevleri münasebetiyle onlar ile örgüt arasında köprü vazifesi görerek bağlılık derecelerine katkı sunmalıdırlar (Bayyurt ve Kılıç, 2017, s. 1-2). Liderlik davranışları, toplumsal olguları belirli bireyleri veyahut toplulukları etkilemesi, çalışmanı vizyon ve misyon eşliğinde ilerleme kaydetmesini sağlaması, örgütün kurallarının kabul ettirmesini ve yönetsel süreçleri ele alarak yöneticilik çalışmalarına katılmasına neden olarak tayin edilmektedir (Örücü ve Teker, 2014, s. 75).
- **Örgütsel Adalet:** Örgüt içindeki adaletin kavramının kurallara göre riayet edilmesinin sağlanması gerekmektedir. Bütün kurallar, normlar, değer ele alınarak adaletin sağlanması yolunda çaba gösterilmelidir (Metev ve Aksoy, 2015, s. 236). Çalışanlar, örgütün iş ve işleyişine göre bütün çalışanlarla kendilerini kıyaslama şansına sahip olarak örgütsel bağlılık seviyelerini irdeleyebilmektedirler. İrdeleme sonucuna göre, ödül, ücret, izinler, sosyal olanakları kıyaslama yapabilirler (Ak, 2017, s. 35).

- **Takım Çalışması:** Çalışanların takımlarının ruhlarının gelişimine katkı vermeleri amacıyla örgütle iş gören arasındaki bağı yüksek tutmalıdırlar. Bunun için çalışanın motivasyonu yükseltilmeli, örgütsel bağlılığı ilerlemesine destek olunmalı, örgüte yeni üye olana becerilerinin kavraması için ona yol gösterilmelidir. Üst yönetimin yapmış oldukları çalışmalara ortak olma ve onları destekleme gereklidir (Barutçugil, 2004, s. 278). Takım olarak kararların alınmasında beraberce duygu düşünceler yansıtılırsa örgütsel bağlılık seviyesinde o oranda artış sergilenecektir (Gündoğan, 2009, s. 37).
- **Rol Çatışması:** İş görenin örgütsel vazifesini yapması esnasında örgütün iç ve dış durumlarını bunların aralarındaki ilişkiyi yerine getirip getirmediğinin denetimi yapılması gereklidir. Örgütte yaşanan vazife çatışmalarında örgütün bağlanma seviyesini etkilemektedir. Vazife anında örgüte duyulan olumlu bağlılık iş görenler arasında olumlu hava olmasını sağlayacak ve örgüt-çalışan ilişkisini üst düzeyde tutmaya yardımcı olmaktadır (Gündoğan, 2009, s. 38).
- **Örgüt Kültürü:** Örgütün çevresini kapsayan örgütsel bazı uygulamaları içine alan bir kültürün yaygınlaşmasına olanak tanımaktadır. Örgüt içinde beraberce yapılan çeşitli paylaşımlar, kişisel durumlar, çalışan tutumları ve inançlarını ifade eden kavramdır (Erdem, 2007, s. 64). Örgütün içinde kişiler aracılığıyla paylaşımlar fazlaca olabilmektedir. Örgüt kültürünün doğmasına vesile olan bu değer olguları bulunma seviyeleriyle benimsenirler ve paylaşım yapılan durumlar çalışanlar için sembol taşımaktadırlar (Demir ve Öztürk, 2011, s. 19).
- **Örgütsel Ödüller:** Örgütteki çalışan üzerindeki ödül sistemi bulunmaktadır. Bunlar, maddiyatın ve maneviyatın yer aldığı ödüllendirmelerdir. Maddiyat ödüllendirme ücretlerdeki artışlar, prim, ikramiye, seyahatler, tatil ve emeklilik gibi ödüllendirmelerdir. Manevi ödül ise, motivasyonun elde edilmesi, teşekkür etme, terfi, yönetim kararlarında söz sahibi olma, çalışanın motivasyonunu sağlamada yardımcı olan çeşitli diğer ödüllendirmelerdir (Usta ve Küçükaltan, 2012, s. 81). İki ödül sisteminin iş ve işleyişi önemlidir. Çünkü çalışanın kendini örgütüne vermesi yüksek düzeyde olur. Bu da motivasyonu etkileyerek bağlılığın üst dereceye çıkmasına sebep olarak örgüt-çalışan arasındaki olumlu ilişkiyi yansıtır (Gündoğan, 2009, s. 36).

2.1.5.3. Örgütteki Dış Etmenler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer olgu da örgütün dış etmenleridir. Bunlar aşağıdaki gibidir.

- **Profesyonellik:** Çalışanın mesleğine bağlılığını gösteren bir etmendir. İş görenin kendisini işine adanmasını gösterir. Çalışma durumları ile ilgili değerlerin kabul edilmesi ve de özümsemenin içselleştirilmesidir. Profesyonel olan çalışan kendi kendine prensipler ortaya koyan, kurallara riayet eden, sosyalleşen sorumluluğa destek olan, kendi başına davranış sergilemeyi seven, bütünleşmeden haz alan kişilerin açıklanmasıdır (Gündoğan, 2009, s. 39-40). Profesyonel kişiler meslek bağlılığına ve de örgütsel bağlılığa fazlaca yer ayırmaktadırlar (İnce ve Gl, 2005, s. 84).
- **Alternatif İş İmknları:** İnsanların çalışma zaman zarfında örgütsel bağlanmalarını meydana getiren örgüt dış çevresi faktörü olarak rol alan bir unsurdur. İşsizliğin yüksek oranlarda bir ortamın oluşması işin olanaklarının sorgulamalarının yapılması gerekmektedir. Çalışanın kendi yeteneği ve tecrübe becerileri istihdamın artışına yol amamaktadır. Artış, örgütün üst yönetiminin ortaya koyduğu performansla alakalı olarak içinde bulunulan sektörün, küresel bağlamdaki gelişmelerin, ve de çeşitli politika uygulamaların ortaya çıkardığı unsurlar etkili olabilmektedir (İnce ve Gl, 2005, s. 85). Alternatifin işe yönelik olanakları imkanların yetersiz oluşu araştırma yapanların incelemeleri sonucunda örgüte bağlanma seviyesinde artışın olduğunu gözlemlemişlerdir. Bilhassa ekonominin ortaya çıkardığı problemliler dönemler çalışanların diğer çalışma alanlarına yönelmenin sancısını çektiği özelliklerinden esinlenerek örgütlerine daha da samimi olmaları ve bağlılıklarını göstermeleri gerekmektedir (Balay, 2000, s. 67).

2.1.6. Örgütsel Bağlılığ Sonuçları

Örgütün bağlanmasını gerektiren seviyesine göre sonucun olumlu mu yoksa olumsuz mu olacağının belirlenmesine etki eden olgulardır. Örgüt amaçlarındaki dalgalanmalar onun hedeflere ne ölçüde varabileceğini meydana getirecektir. Çalışanların örgütün vizyonundan uzaklaşma eğilimi göstermelerine neden olmaktadır. Örgütten uzaklaşmalara, hedeflerin tutturulamaması gibi negatif istenmeyen durumlar kendini gösterecektir. Bu gibi sonuçlar örgütsel bağlılığ unsurunun kuvvetlenmesine sebep olacaktır (Bayram, 2005, s. 135).

Davranışsal boyutun meydana getirdiği örgütün bağlanma derecesinde çeşitli türde ilişki gözlenlemiştir. Randall, çalışmasında, bağlılığ derecesinin farklı seviyeleri ile etkileşimlerinin iş görenlere örgütün ikliminin ortaya çıkardığı neticesine göre nelerin olacağının değerlendirmesini yapmıştır (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 52).

2.1.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Buradaki bağlanmanın bireylerin örgütüyle geçirdiği yaşamlarında örgütün en alt tarafa yakınlığında seyir etmesi örgütün hedeflerine ulaşmasına olanak tanınması onların tutumunu, ortaya koyduğu davranma boyutunun sonuçlarını olumsuz anlamda etkileşim yaşandığı durumların açıklanmasıdır. Düşüklüğün tespit edildiği örgütsel bağlılık derecesinde zorunlu bağlılık oluşmakta, devam bağlılığın meydana gelmesine vesile olmaktadır. İş görenlerin firmalarına karşın ele aldıkları yararlı çalışmalarını örgüt üyeliklerinin devam ettirilmesi yönünde olmakta ve örgütün çalışanı kabul etmesi ve de çalışanın da örgütü sahiplenmesi anlamı çıkmaktadır (Koç, 2009, s. 205-206).

İş görenin örgütle arasında düşüklük derecesinin görülmesi bireysel çaba göstermede düşüş yaşamaları topluluğun bağlanmasında ortaya çıkan farklar oluşmakta ve çalışan bu durumlarda örgüte bağlanma seviyesini dengelemektedir. Örgütsel bağlılık türünün düşük derecelerde olması bağlılık söylemlerin, meydana getirilen negatif savunmaların, geçerli yanlış, şikayet meydana geldiği neticelerden dolayı örgütün isminin kötülenmesi çalışanların güvenlerini düşürmekte, gelişen olaylara çalışan kendini verememekte, ücret seviyesinde gerilemeler yaşanmaktadır. Örgüt-iş gören ilişkisindeki olumsuz iletişimin örgütün üst kademesini olumsuz etkilemekte onlar üzerlerine baskılama yaparak sağlıklı iletişim ve etkileşime zarar vermektedir (Bayram, 2005, s. 135-136).

2.1.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

Çalışanların deneyimlerinden faydalanılarak, çeşitli nedenlerin oluşturduğu örgüt iletişiminin orta seviyelerde gezdiği çalışanın örgütünü üst seviyede olmadan iletişim kurduğu aradaki samimiyetin düşüklüğü yeterli seviyelere ulaşamaması olaydır. Buna katılım göstermiş çalışan, örgütteki bağlılık düzeninin çalışan üzerindeki gelişime ket vurmakta bu da iş gören görüldüğünün aksine aidiyet hislerini korumak için çokça çaba içerisine girme eğilimi göstermelerine neden olmaktadır. Çalışanların örgütsel bütünlüklerini ele almaktan dolayı bazı değerlere düşük seviye göstermektedirler. Çalışanlar, örgütün bazı talimatlarını ele alıp olumlu karşılıkla cevaplayarak bazen de alınan kararlara tepki mahiyetinde olarak susmayı tercih etmektedirler (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 54). Örgüt içinde böyle davranış sergilenmesi örgütün ikliminin dengesi bir hal almasına sebebiyet verecektir. Bundan dolayı çalışanlar, örgütü görevlerini yapmamalarına, sorumluluk bilincinin yerleşmemesine, sadakat anlayışının gelişmemesine, güvenme olgusunda azalışa, problem çözmede gelişim gösterememe gibi

durumlar kendini gösterecektir. Bunlardan dolayı karar mekanizmasının şüpheli olmasına vesile olacak örgütsel yapının verimliliğini düşürerek her türlü ilerlemenin yavaş olmasına neden olacaktır (Bayram, 2005, s. 136).

2.1.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Buradaki bağlılığın iş görenler tarafından önemi, çalıştıkları yere karşı duydukları bağlılık düzeylerindeki durumlarının yüksek oluşu, çalışmaya bağlı olarak artma eğilimlerini sergilemeleridir. Bağlılık hislerindeki yükseklik göze çarpmaktadır. İş görenlere örgütün yönetim kademesi tarafından yaptıkları işe karşılık ne kadar güçlü samimi bir aidiyet göstermeleri karşılığında ücret düzeylerindeki artışın da o oranda artacağından aktarılmasıdır. İş görenin işinden aldığı hazzın yüksek olmasına özen gösterilerek örgütüne gönülden sahiplenmesini ve derin bağlılık göstermesini istenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 54). Fazlaca seviyede duygunun, düşüncenin, yer alması çalışanın işinden, örgütün geleceğinden, denetimlerden, çalışmanın kendinden, çalışanın iş yaşamının uzun ya da kısa olmasından, iş gördükleri arkadaşlarından alınan zevkin üst seviyede olması beklenilmektedir. Tam zıttı olarak da iş görenin işinden uzaklaşması, onda mutsuzluk huzursuzluk oluşturacak, çalışma şartlarından alınan zevkin düşük olması, mutsuzluk hissi oluşması, moral bozularak üzülmeye durumlarının meydana çıkması, ümitlerin suya düşmesi, örgütün hedeflerinin planlandığı gibi gitmemesi, işten alınan doyumsuzluk, ödül sisteminin arızalı olması, örgütün dışlanma duygusu oluşturması gibi etmenler içerisinde kendilerini bulmalarına neden olacaktır (Bayram, 2005, s. 136). Örgütsel bağlılık seviyesinin pozitif yönde ve artış göstererek devam etmesi halinde, çalışanın bağlılık seviyesinin artmasına, olumsuz iklimin dağılmasına, örgüt ortamının da düzelmesine, işten alınan doyumun yüksek olmasına, mutlu, huzur dolu ortamların meydana gelmesine olanak sağlayacaktır (Koç, 2007, s. 207)

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Yönetim organizasyon alanında araştırılan çalışmalarda örgütle iç içe oluşan kültürlerle örgütsel bağlılık kavramları büyük öneme sahip olmuşlardır. Bu kavramların bu kadar önem arz etmesindeki faktör insan unsurunu temele almaları ve örgütün gelişmesi ve ilerlemesindeki kişi etkeninin potansiyel gücünün anlaşılmasında önemli rolleri mevcuttur.

Örgüt kültürüyle örgütün bağlanması, firmalar açısından ve de iş görenlerce faydalı olmaktadır. Balay (2000)'a göre örgütün kültürleri çalışanların ilkleriyle firmanın hedefledikleri arasındaki etkileşimi sağlayarak buna vurgu yapmaktadır. Örgütün kültüründeki iş görenlerde profil duygusu ilerlemesini gerçekleştirerek ve örgütsel hedeflere katılmayı öncülük ederek

örgütsel bağlılığın yükselmesine ve güçlü kalmasına yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü, iş görenlerin performansını etkiler. Örgütün kültüründeki değerler, iş görenler tarafınca benimsenip uygulanır. Bu da bağlılığı artırıcı bir unsurdur. Örgüt, çeşitli toplum kültür ortamlarında eğitim almış, farklılıkları olan, kuralları ve değerleri olan kişilerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü iş görenler arasındaki ortaklaşa değerlerin ve inançların ortaya çıkmasına destek olmaktadır. Bu değerler ve inançlar kuvvetli biçimde örgütsel bağlılığın meydana çıkmasına imkan tanımaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 61).

Örgütsel hedeflerin ortaya konulması fiziki kaynak temininin elde edilmesinin ötesinde sahiplenilmiş kişilerin bağlılık göstermesine, motivasyonlarının güçlü olmasına ve sergilemiş oldukları performanslarına bağlı olarak açıklanmaktadır. İş görenler, örgütlerine göstermiş oldukları bağlılıkları derecesinde kendilerinin yapmakla zorunlu oldukları vazife ve sorumluluklarını bil fiil gerçekleştirmektedirler. Bundan dolayı örgütsel bağlılığın, ortaklaşa değerler sistemlerini bünyesinde barındıran örgütün kültürüyle yakından samimi ilişkiler kurduğunu ifade etmek mümkün olabilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 155).

Günümüzdeki örgütü meydana getiren iş görenlerin oluşturdukları yapısal durumlar, örgütün iş görenlerinden esinlenen ve bunları etkisi altına alan kültürün meydana çıkmasına neden olmaktadır. Bundan dolayı kolektif bir biçimde ortaya çıkarılmış kültürlerin söylediği kuralları beraberce gerçekleştirmek, örgütün tercihlerinin kişisel tercihlerle çelişkili olduğu durumlarda kendinden taviz verilmesi anında örgütsel bağlılık önem arz etmektedir. Örgütün iş görenleri örgütün kültürünün çalışanlar için uygun olmadığı durumlarına katlanma eylemi gösterebildikleri taktirde örgüte bağlı kalmalarını devam ettirmektedir. Yoksa örgüte bağlanma hissini yitirmektedirler (Asunakutlu, 2007, s. 255). Bundan dolayı örgütsel bağlılığın artırılarak sürdürülmesi kuvvetli bir örgüt kültürünün ortaya atılmasıyla gerçekleşebilmektedir. Kuvvetli bir örgüt kültürü, performansın artış gösterdiği durumda ve iş görenlerin fedakarca çalıştığı bir ortamda örgütsel bağlılığın güçlü olması muhtemeldir. Bu durum da örgütün diğer örgütler karşısında rekabet avantajı elde etmesine olanak tanımaktadır. Alan yazında örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü alanlarında pek çok araştırmalar ortaya konmuş ve neticeler örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa pozitif katkılar yaptığı tespit edilmiştir (Yıldırım vd., 2016, s. 69).

Kültürler toplumların bütün yaşam biçimleridir. Örgütsel bağlılık ise, örgütle kendini bütünleştirmiş, örgütte vazife almak ve içindeki bağlanma duygusunun dışa çıkmasıdır (Çöl, 2004). Örgüt kültürü, örgütün iş görme biçimini ve etkinliklerinin neticelerini etkileyen, bazı kişi topluluklarının

oluşmasına zemin hazırlayan inançları, değerleri, örf ve âdetleri ve başka insanlar arasındaki ilişkilerin sonuçlarının bütünüdür. Örgüt kültürü, iş görenlerin paylaşımı gerçekleştirdiği ortak bir düşüncenin oluştuğu, bilgilerin ifade edildiği anlayışların olduğu bir ortamdır (Pelenk, 2019, s. 350).

İş görenlerin örgütsel hedef ve değerleri benimseyip, kabul ederek uygulaması örgütsel bağlılığın önemli bir işaretidir. Örgütsel bağlılık örgütün çıkarlarının bireysel çıkarlardan yüksek olduğu anlamını da içermektedir. Bu da örgütün başarısını yükseltmekte ve gelecekte fayda sağlaması için azimle çalışmayı sağlamaktadır. Bununla beraber iş görenin örgütüne daha fazla sahiplenmesine olanak sağlar ve orada hayat boyu kalma isteğini de arttırmaktadır. Bu sebeple örgütsel bağlılık, örgütlerin bilhassa iş görenlerinden arzu ettiği psikolojik bir olay veyahut davranışlardır. İş görenlerin yüksek bağlılık göstermesi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi örgütün gücü sayesinde gerçekleşebilmektedir. Örgütsel bağlılık, örgüt kültürünü etkisi altına almaktadır. İş görenlerin örgütlerine bağlanma hissi kuvvetlendikçe, örgütlerine olan bağlanma düşüncesi, inançları, sahiplik duygusu kat be kat artış göstermektedir. Bu durum iş görenlerin amaçlar etrafında birleşmesine imkan tanıyarak örgütün ilerleyerek büyümesine ortam oluşturacaktır. Böyle samimi bir ortam da örgütün kültüründeki örgütsel bağlılığın giderek güçlenmesini sağlayacaktır (Torun, 2012, s. 44-45).

Örgüte ait kültür, organizasyonlardaki başarıyı etkileyen ana esaslardan biridir. Örgütlerin içinde yer alan ve etkileşimi gerçekleştiren dış çevrenin hızlı ilerlemesi örgütleri de etkisi altına almaktadır. Bu ortamda örgütün hizmetlerinden yararlanan tüketiciler, örgüt ile etkileşim içerisinde bulunan tedarikçiler, dağıtım sağlayan kurumlar ve kuruluşlar örgütten istekleri de değişebilmektedir. Verimlilik, etkinlik ve yenilikçiliğin ortaya çıkarılmasıyla başka örgütler ile rekabet avantajı elde edebilmesi çağımız şartlarında mecburi bir hal almıştır. Çalışanların motivasyonunu sağlamak ve onların örgüte olan bağlılık hislerini güçlendirerek örgütün hedefleriyle kişilerin iletişimini gerçekleştiren bir ortam oluşturmak büyük önem arz etmektedir. Örgütüne bağlılığı yüksek bir iş gören çalışmalarına daha fazla önem vererek örgütün ilerlemesine katkı sunacaktır. Bu açıdan, örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin meydana çıkarılması, çeşitli kültürlerin özelliklerini açıklamak, örgüt yönetimlerine önemli anlamda rehberlik görevi sunacaktır (Kaya, 2008, s. 121).

Örgüt organizasyonlarında, örgütsel bağlılığın sürekliliğin devam ettirilmesi örgütün geleceği bakımından önemlidir. Bundan dolayı türleri, nitelikleri, büyüklükleri tüm örgütün yönetiminin başarılı olmasının ilk yolu

iş görenlerin arzu ve isteklerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Çavuş ve Gürdoğan, 2008, s. 32).

Örgütteki kültürün aynı zamanda, firma hedeflere katılımı örgütsel bağlanmayı sunmaya çalışır. İş görenlere, durumları analiz edecekleri bir ortam sunmaya, farklı bakmaya ve algı düzeylerini etkileyerek örgütün içinde bireylerle iletişimde dengeli bir yaklaşım uygulamasına katkı sunmaktadır (Balay, 2000, s. 143). Örgüt kültürü, başarıyı yakalamış örgütleri temsil görevini yerine getiren iş görenlerin, çalışmalardaki özveriyi etkilemektedir. Burada oluşan kuvvetli bağlanma iş görenlerin örgütün ve kendisinin başarısını elde edecek bilgilere ve motivasyonlara sahip oldukları takdirde değerli olacaktır. Örgütün başka örgütler ile bütünleşmeleri veyahut başka örgüte geçmeleri esnasında iş görenlerin aidiyet duygularını ortaya koyma bakımından ciddi anlamda önem arz etmektedir (Çetin, 2004, s. 89).

Örgütsel bağlılık, iş gören kişinin örgütsel hedefler ile bütünleşmesini gündeme aldığı için, büyük önem arz eden kültürel bir unsurdur. Örgütsel bağlılığı hakimiyet olan bir kültürel değeri olarak hızlı olması, merkezileşme eğilimlerini düşürmekte; esneklik sağlamış, içselleşmenin olması bir kontrol mekanizması olarak meydana gelmesine imkan tanımıştır. Örgütsel bağlılık düştüğünde ise, merkezileşme hızlıca yükselmekte, sert bir dışsal kontrol ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürünün kuvvetli değerlere sahip olması iki ana sebebe dayanmaktadır. Bunlar, kültür ile örgüt stratejisinin karşılıklı adaptasyonunun sağlanması ve iş görenlerin örgütlerine olan aidiyet duygularındaki artışların gerçekleştirilmesidir (Sargut, 2001, s. 140).

Örgüt kültürü, örgütün içerisindeki ortaklaşa oluşan maddi ve manevi varlıklarını bölüşen iş görenler örgüt kimliğinin meydana gelmesinde ve örgütsel bağlılıklarındaki artışın olmasında etkili olmaktadır. Virtanen bağlılık kavramının örgütün kültürünün önem arz eden bir unsuru olduğunu, üyelerin bağlılık kaynaklı yükümlülükler, yararlılıklar ve duygulardaki rolün tespitinde örgütün kültürüne ait normları, stratejileri ve arzuların değerli bir etken olarak yer aldığı ifade etmektedir. Başka anlam tarzıyla, örgüt kültürü örgütün içerisinde çalışma biçimlerini, işin yükümlülüklerini, görevleri ve sorumluluklarını tespit ederek, örgütsel bağlılığın birleştirici gücünü meydana çıkarmaktadır (Torun, 2012, s. 46).

Genel anlamda örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin özeti aşağıdaki biçimde ifade etmek olanaklıdır (İnce ve Gül, 2005, s. 76):

- Örgüte ait kültürler, örgütsel bağlanmanın beslenmesine katkı sunan bir yapıdadır.

- Örgüt kültürü, iş görenlerin ilk amaçlarıyla örgütün amaçları arasında bir köprü faaliyetinde bulunarak örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır.
- İş görenlerde kimlik duygusunu geliştirerek ve örgütsel hedeflere yönelmeyi önererek, örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasına veyahut güçlenmesine katkı sunmaktadır.
- Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu iş görenleri bünyesinde barındıranların örgüt kültürleri de sağlam gözükmektedir.
- İş görenleri örgüte adapte ederek motivasyonu sağlayan örgüt yönetimleri, iş görenlere bağlılık hissini aşılıyarak hem onların hem de örgütün başarılı olmasını sağlamaktadır.
- Sağlam ve kuvvetli bir kültür ve yüksek düzeyde örgüte bağlanma, örgütün devamlılığına yardımcı olmaktadır.
- Örgüt kültürüyle örgütsel bağlılığın etkili olması örgütteki değişimin çabucak gerçekleştirilmesine imkan tanır.
- Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisinin etkili, devamlı olması örgüte ait kültür hedeflerin gerçekleştirilmesinin hızlı olmasını sağlar.
- Örgüt kültürüyle örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan örgütler örgütün içerisindeki iletişim ve etkileşimin geliştirilmesini sağlayarak çatışmaların ve problemleri azaltılmasını sağlar.
- Örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık ilişkisi olumlu olan örgütlerin varlıklarını sürdürmesi daha uzun olmaktadır.
- Örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki dengenin oluşmasını sağlamış örgütlerin misyonu, vizyonu, stratejileri, üretkenlikleri ve verimlilikleri daha sürdürülebilir olmaktadır.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık kavramları birbirini tamamlayan kavramlardır. Örgüt kültürü tabii ki tek başına örgütsel bağlılığı gerçekleştirmede yeterli gözükmemektedir. Örgütün bütün paydaşlarının, dışsal çevrenin ve örgütü etkileyen tüm etkenlerin bütünlük olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. En alt tabakadan en üst yönetime kadar örgütte bağlı olma hissi aşılıyarak örgütün ilerlemesi sağlanabilmektedir. Örgüt kendi kültürünü oluşturarak bütün üyelerinin örgütsel bağlılığının yüksek olmasını sağlayarak dışı karşı ciddi bir üstünlük, farkındalık ve rekabet gücü oluşturacaktır. Örgütlerin faaliyetlerini devam ettirmek ve de performanslarında iyileştirmeler yaparak ve artırma yolunu seçerek mevcuttaki örgüt kültürünü araçsal yapı olarak sunması örgütün menfaatine olacak yöntemlerdendir.

Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel özelliklerini kendilerinde ne yönde algıladıklarıyla alakalı olarak açıklamaktan ziyade tanımlama gereksinimi olan bir niteliksel boyut taşımaktadır. Bundan dolayı örgütsel özelliklerinin kişinin arzu edip etmemesiyle ilgilenmemektedir. Örgütsel bağlılıkta, çalışanların örgüt hakkındaki söylemlerinden, istek ve ihtiyaçlarından, örgütsel ortamın özelliklerinden hoşnut kalıp kalmadıklarıyla alakalıdır. Bu sebeple örgütsel bağlılık, değerlendirmesi olan bir niteliksel özellik taşımaktadır. Sonuçta kişinin ve örgütün adapte olması, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin hedef noktasında yer almaktadır. Örgütlerin sağlam bir örgüt kültürünü benimsemeleri örgütsel bağlılığın neler olması gerektiğini, sebeplerini ve iş görenlerin bağlanma düzeylerini nasıl ilerleteceklerini idrak edebilirler. Bu olay örgütün başarısını ve geleceğini etkilemektedir. Günümüz çağında, örgütlerin rekabeti elde edecek en önemli etken, örgütün üyelerinin yüksek örgütsel bağlılıklarına bürünmeleri olmalıdır. Bu neticede, iş görenlerin amaçlarıyla örgütün amaçları arasında kurulan bağın iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının meydana getirilmesinde örgütün kültürünün faydası gözden kaçırılmamalıdır (Manyas, 2018, s. 84).

2.3. LİTERATÜRDEKİ DİĞER ÇALIŞMALAR

Burada çalışma alan yazındaki çeşitli incelemelere, karşılaştırılmalara değinilmiştir.

Çavuş ve Gürdoğan (2008), örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında Kuşadası'ndaki beş yıldızlı bir otel firmasında çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algıları kıyaslanmıştır. Otelde çalışan 134 personelle yürütülen anket uygulamasında örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün sosyalleşme/örgütsel yapı, semboller/katılım/ödül ve hoşgörü/adalet/iş gören seçimi boyutları arasında pozitif fakat zayıf bir ilişki bulunduğu, buna karşılık tarihsel geçmiş/ilişki ve tören/toplantı örgütsel kültür boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Ardıç ve Çöl (2008), Sosyal yapısal özelliklerin örgüte bağlılık üzerine etkileri isimli araştırmalarında, örgütlerin sahip oldukları sosyal yapısal özelliklerin iş gören bağlılığını nasıl etkilediğini 13 kamu üniversitesinde 403 akademisyen ile yapmış oldukları çalışmayla meydana çıkarmaya gayret göstermişlerdir. Araştırma neticesinde, çalıştığı üniversitenin vizyonu stratejileri ve amaçları gibi üst düzey önemli bilgilere erişebilen akademisyenler kurumun önemli bir üyesi olduklarına inandıkları için, içten ve güçlü bir bağ ile çalıştıkları kuruma bağlanmaktadır sonucunu elde etmişlerdir.

Çelik ve Duran (2011, s. 1), Adıyaman Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyi ve iş tatminlerinin ölçüldüğü ve 2001 yılı sonuçları ile 2010 yılı sonuçlarında kıyaslamaya gidildiği araştırmalarında, 2001 yılında ISO 9001 Toplam Kalite Yönetim belgesi alan bu kurumda örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyinde iyileşmeler gözlemlendiği, merkezi ve bürokratik olarak yönetilen bir kamu kuruluşunda Toplam Kalite anlayışı ve uygulamasının etkili olduğu sonuçlarına varılmıştır.

Yılmaz ve Altinkurt (2012), okul yöneticilerinin liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada, yöneticilerin destekleyici liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu; okul yöneticilerinin direktif liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde negatif ilişki olduğu ve bu ilişkinin örgütsel bağlılık ve liderlik davranışı alt boyutlarında gerçekleştiği bulgularına varılmıştır.

Erkuş, Turunç ve Yücel (2011), bankacılık sektöründe iş yaşamlarına devam eden 269 çalışan üzerinde yapılan araştırmada örgütsel adalet boyutlarından etkileşim adaleti boyutunun çalışanların örgütsel bağlılığını içsel ve dışsal iş tatmini aracılığı ile etkilediği; dağıtım adaleti ile süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkilerinin bulunmadığı neticelerine ulaşılmıştır.

Selvitopu ve Şahin (2013), ortaöğretim öğretmenleri ile yapıları çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine ve mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermediği; çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, genel liselerde çalışan öğretmenlerin okullarına bağlılıkları daha yüksek olduğu, ayrıca, meslekteki kıdemi fazla olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu ve örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği sonuçlarına varmışlardır.

Çağrı merkezi ve sigorta şirketi iş görenlerinden elde edilen veriler kullanılarak ortaya çıkarılan örgüt kültürü, görevin ve örgütsel düzeydeki husular incelenmiştir. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ele alınarak örgüt kültürünün görevi ve örgütsel özelliklerinin duygusal bağlılık arasındaki pozitif yönlülüğü, devam bağlılığı ile ise negatif yönde ilişkinin olduğu neticesine varılmıştır (Gülova ve Demirsoy, 2012).

Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü modelindeki klan, adokrazi, pazar ve hiyerarşi örgüt kültürü boyutlarıyla örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki, hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel bir firma iş görenlerinden elde edilen verilerin analiziyle test edilmiş ve Quinn ve Cameron'un örgüt

kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Yücel ve Koçak, 2014).

Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü modelindeki araştırmaya göre, hastane çalışanları, hastanelerinin daha çok hiyerarşi kültürüyle ilişkili olduğunu görüşmektedir. Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü modelindeki tüm kültür özelliklerinin örgütsel bağlılıkla ilişkili, örgütsel bağlılık üzerinde Klan ve Pazar kültürünün etkili olduğu bulunmuştur. En büyük etkinin Klan kültürüne ait olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca hastane yöneticilerinin, çalışanlarına daha fazla bireysel ilgi gösterdikleri ve onların özel sorunlarıyla ilgilendikleri takdirde bunun iş görenlerin kurumlarına olan bağlılıklarını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Erdem, 2007, s. 63).

İzmir ilinde iş görenlerle yapılan çalışma neticesine göre, örgütsel bağlılık üzerinde örgüt kültürünün pozitif etkisi olduğu sonucu çıkmıştır. İş görenlerin yüksek örgütsel bağlılığa sahip olabilmesi örgüt kültürünün gücüyle ilişkili olduğu kanısına ulaşılmıştır (Demir ve Öztürk, 2011).

Taylor vd.'nin yaptığı çalışmalarında çok uluslu bir yapıya sahip firmalarda örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi ve üst yönetimin ve de çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. 10 çok uluslu firmada yapılan araştırma neticesinde yüksek uygunlukla ifade edile örgüt kültürü ve yüksek performans ile açıklanan insan kaynakları yönetimi çalışmalarına ait göstergeler çalışanın bağlanma düzeyinde önem arz eden ve doğrudan etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Bayrak Kök ve Özcan, 2012, s. 118).

Jaivarn'ın Çok uluslu japon firmalarında iş gören 400 birey üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, örgüt kültürü tipleriyle örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Singh tarafından Hindistanda yer alan beş büyük otomotiv örgütündeki 382 iş gören ve yönetici üzerinde yapılan çalışmada, örgüt kültürünün boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Mahal (2009)'in çalışmada ise, 100 iş gören üzerinde kolayda örnekleme yöntemiyle gerçekleştirdiği ve örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu neticesini elde etmiştir. Yiing ve Ahmad'in 238 MBA öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmalarında, örgüt kültürünün, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği neticesine ulaşılmışlardır. Sikorska-Simmons'un yılında 317 iş gören üzerinde yaptıkları çalışmalarında, örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r=.69$) olduğu tespitine varmışlardır. Ülkemizdeki çalışmada ise Kaya, 45 kamu ve 112 özel sektörde anket tekniğini uyguladığı çalışmada, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu tespit etmiştir (Erkmen ve Bozkurt, 2011, s. 207-208).

Boylu (2007), incelemelerinde cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılık seviyesindeki değişimin anlam bakımından pozitif yönde ilişkileri olduğu sonucunu ortaya çıktığını belirlemiştir. Tespit edilen çalışma neticesinde osb'lerde iş görenlere yönelik erkek çalışanın kadın çalışan üzerinde fazlaca yoğunlaştığını belirlemiştir. Ancak, cinsiyetin örgüte bağlılık gösterme durumunda ise, olumsuz ilişkinin varlığını ortaya çıktığını görmüştür.

Çöl ve Gül (2005), araştırma çalışanlarına ait duygusal bağlanma göstermeleri diğer unvandakilere göre düşük anlam bakımından ilişkilerin bulunduğu sonucunu ortaya çıktığını tespit etmiştir. İşletmeye duygu, devamlılık ve normatif açıdan orta derecede pozitif yönlü anlam bakımından ilişki olduğunu vurgulamıştır.

Mobbing'in Örgüt Bağlılığını etkilediği isimli incelemesinde örgütün ortaya çıkışı, mevcut yapılarının sürdürülmesi, hedef doğrultusunda gelişim göstermeleri, başarının odak nokta olarak benimsenmesi birinci öncelik olarak insanı ele alan onu merkeze yerleştiren bir zihniyetin gerçekleşmesiyle olanaklı olması gerekmektedir. Yapılan bu çalışma sonucunda, çalışanın çalıştığı yere ait duyduğu hazzın ortalarda olduğu, olumlu anlam ilişkisi bulunduğu belirlenmiştir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012, s. 72).

Uçkun, Demir ve Yüksel (2013), örgüt kültürünün yapısı ve insani ilişkiler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin bazı değişkenlere göre incelendiği araştırmasında Kocaeli Üniversitesindeki görevli personelin örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi hedeflemiştir. Çalışmada neticesindeki bulguya göre, örgütsel yapının kültüre, insani ilişkilere ve iletişime, destek iklimi alt boyut algılarının orta düzeye daha yakın olduğu sonucuna varmıştır.

Nikpour, Denison'un örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bir eğitim ofisinde iş görenlerden sonuca varılan veriler analize tabi tutulmuş ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu açıklanmıştır. Boon ve Arumugam, örgüt kültürünün ekip çalışması, iletişimi, eğitimi ve geliştirmeyi, ödül ve takdir başlıklarında dört boyutta ele almış ve bu boyutların örgütsel bağlılıkla ilişkisini irdelemiştir. Bu çalışma neticesinde, örgüt kültürünün tüm boyutlarıyla örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır. Singh ve Das, örgüt kültürünün iş bağlılığı ve motivasyon üzerinde önemli rolünün olduğunu vurgulamaktadır. İyi bir örgüt kültürü tasarlayarak bağlılık derecesini önemli ölçüde yükseltilebilmenin olanaklı olduğunu göstermiştir (Karadirek, 2022, s. 51).

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığı beraber değerlendirerek Hindistan'da yapılan araştırmalardan bir tanesi de Lahiry tarafından ortaya konulmuştur. Hindistan'ın kamu sektöründe faaliyet gösteren büyük bir sanayi kuruluşunun, 188 yöneticisinin (toplam yöneticilerin %25'nin) katılımıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, yapıcı kültür, duygusal bağlılık ve pasif/savunmacı kültür, devam bağlılığı ve agresif/savunmacı kültür - normatif bağlılık biçiminde ortaya konulan ikili ilişkilendirme varsayımları net olarak doğrulanması yapılamamıştır. Kültür-bağlılık arasında belirgin bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılsa da iş tatmini, üretkenlik veyahut liderlik davranışı gibi farklı değişkenlerin de ilave edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır (Bayrak Kök ve Özcan, 2012, s. 118).

Genelde alan yazındaki örgütsel bağlılık-örgüt kültürü aralarındaki ilişki incelemelerinde örgüte bağlanmanın ortaya konan incelemelerle eşit düzeyde olduğu, araştırmaları destekleyici bulunduğu, olumlu yönde kararlar alındığı, pozitif orta seviyede anlam ilişkilerinin tespit edildiği sonucuna varılmıştır.

Örgüt kültüründe çokça çalışma konusu olduğu, meydana çıkarılan çalışmalarında genelde pozitif yönlü orta seviyede anlam bakımından ilişkilere varıldığı tespitinde bulunulmuştur.

Örgüt Kültürünün örgütsel bağlılığa üzerine etkisine yönelik çeşitli sektörlerde bir uygulama” isimli incelemede alan yazındaki çeşitli araştırmalarla aynı seviyede bulunduğu, bazılarında ayrıştığı görülerek analiz sonucun varılmıştır. Genelde pozitif yönde orta seviyede anlamlı ilişkiler tespit edildiği, araştırmaları destekler nitelikte yargılara varıldığı tespitlerinde bulunulmuştur.

Kütahya İli Gediz İlçesi Organize Sanayi Bölgesindeki (OSB) Çeşitli Sektörlerde Çalışanların Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama

3.1. ARAŞTIRMANIN YAPISI

Bölümde örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisine yönelik olarak Kütahya'nın Gediz İlçesi'ndeki OSB'deki tekstil, gıda, makine ve otomotiv sektöründeki firmalarda çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisinin tespit edilmesi ve bu iki değişkenin aralarındaki etkileşim ile ilişkinin varlığının ve yönünün olduğu incelenmiştir. Örgütün kültürüyle örgüte bağlanma ve bu değişkenlerin alt boyutlarıyla ilişkinin de incelenmesi hedeflenmiştir. Çalışma, bu iki değişkenin faaliyetlerinin devamlılığı ve üretkenliği bakımından büyük önem arz etmektedir. Firmalara uygulanan anket değerlendirmeleri neticesinde bu iki değişken arasında ilişki ortaya çıkarılmaya uğraşılmış ve uygulanan alana yönelik araştırma hipotezleri mevcuttaki teorik temeller baz alınarak oluşturulmuştur. İşletmelerdeki iş görenlerin örgüt kültürüyle örgütsel bağlılıklarının incelenmesi ve aradaki ilişki analizinin yapılarak farklılık ve etki düzeylerinin belirlenmesi esas amaç olarak ortaya konmuştur. Ayrıca bu süreye kadar ortaya konan tespitler ve uygulama sonuçları hali hazırdaki gelecekteki çalışmalara, alan yazınına katkı vermesi beklenilmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmadaki bulgular katılımcılardaki örgüt kültürünü samimi ve yalansız şekilde algılamalarına, örgütün bağlanma derecesini yükseltmelerine yarar verecek düzeydedir. Örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin olumlu düzeyde gerçekleşmesi örgütsel faaliyetlerin devamlılığı bakımından büyük önem arz etmektedir. Örgüt kültürü yapısının firmalardaki çalışanlar arasında yaygınlaştırılması ve pekiştirilmesi firmalardaki iş görenler üzerinde örgütsel bağlılık hissinin gelişimine yardımcı olarak örgütün başarıyı yakalamasına ve ilerlemesine katkı sunmaktadır. Ayrıca alan yazında örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık üzerinde ortaya çıkaracağı etki konusundaki araştırma var olmakla beraber farklı uygulama alanında yapılan bu araştırmayla farklılık kazandıracağı düşünülmektedir. Buna vurgu yapılarak çalışmanın, araştırmanın, mevcut alan yazınına bilimsellik anlamında genellik ve varsıllık katacağı ön görülmektedir.

3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Çalışma, OSB'de belirtilen sektörlerdeki çalışanların araştırmadaki ölçek ifadelerine yaptıkları katkılarla sınırlanmıştır.
- Ortaya çıkan sonuçlar, uygulaması yapılan ölçekten ulaşılan veriler ile sınırlanmıştır.
- Çalışmaya destek veren çalışanların, kendilerine hazırlanmış biçimde sunulan anketteki soru ve ifadelere doğru, içten cevapladıkları varsayılmıştır.
- Araştırmanın içeriğine, 2023 senesinde Kütahya'nın Gediz ilçesindeki OSB'deki tekstil, gıda, makine ve otomotiv sektörlerine ait firmalardaki çalışanlar dahil edilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Buradaki alanda araştırmaya ait evren-örneklem, yöntem, model, veri elde etme yöntemi, hipotez yer almaktadır.

3.2.1. Araştırmanın Evreni

Çalışmanın evrenini, 2023 senesinde Kütahya'nın Gediz ilçesinin OSB'sindeki 1890 çalışan meydana getirmektedir. Evrendeki 4 sektör, 5 firmada çalışan kişi sayısı 391'dir. Evren, sınırlı ve dar alanı kapsadığından dolayı tamamına varmanın olanaklı olmasıyla tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Kütahya'nın Gediz İlçesi'nin OSB'sindeki 4 sektördeki 5 firmada çalışanlardan 388'ine anket dağıtılmış, geri dönüşü yapılmış 335

çalışandan 7'si hatalı anket doldurmuş ve 328 çalışan araştırmının kapsamına dahil edilmiştir.

3.2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmadaki verilerin toplanıp oluşturulması anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anket, katılımcıların öncesinden açıklaması yapılmış sıralanmasında veyahut ortaya konulmuş biçimde değerlendirmesi cevaplar neticesinde yapılan verinin toplanılmasıdır (Altunışık, vd., 2005, s. 68). Katılım sağlayanlara anketin uygulaması gerçekleştirilmeden çalışmanın ne amaçla yapılacağı hakkında anketteki formda ön bilgilendirme yapılmıştır. Anket ifadelerine yapılacak işaretlemenin yalnızca bilimselliğe uygun hedefler çerçevesinde kullanımının gerçekleşeceği açıklanmış, anketi cevaplayacak olan kişilerde oluşan şüpheler giderilmeye çalışılmıştır. Bundan dolayı katılımcının anketteki soru ve ifadeleri içtenlikle, doğru biçimde cevap vermeleri sağlanmıştır.

Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisine istinaden katılımcının demografik özelliklerini ve ölçek ifadelerini ortaya koymaya çalışan ankette toplam 7 soru ile 34 ölçeklere ait olan ifade yer almaktadır.

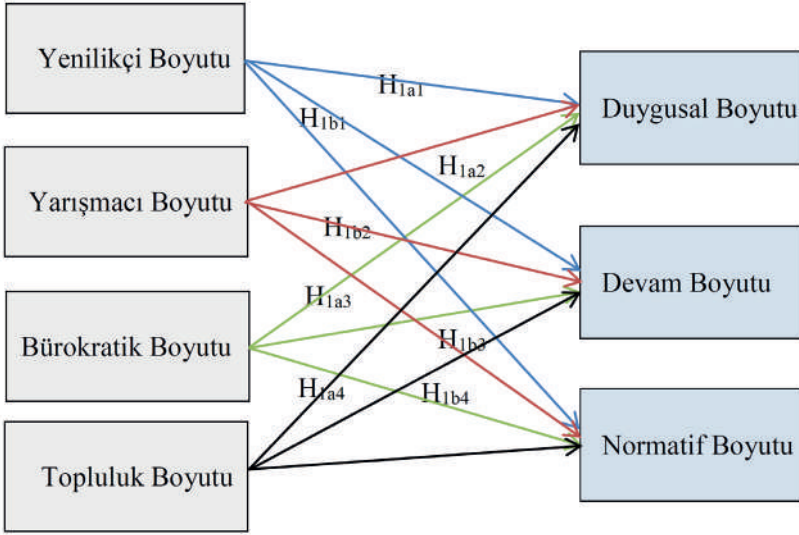
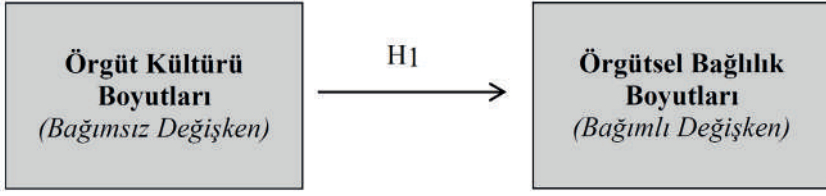
Anketteki formlar araştırmacının bizzati kendisi tarafından firmaları tek tek dolaşıp gerekli izinler dahilinde anket formu hakkındaki bilgiler, açıklamalar yapıldıktan sonra dağıtımların gerçekleştirilmesi yapılmıştır. Dağıtımı yapılan anketlerin sayısı firmalardaki çalışanlardan sorumlu olan müdürün veyahut insan kaynakları yetkilisinin izni alındıktan sonra birebir yapılan görüşmeler sonucunda tespit edilmiştir. Anket formlarının dağıtımları gerçekleştirildikten bazı firmalarda iki, üç gün, bazılarında ise bir hafta süresinde araştırmacının kendisi tarafından toplanmaya gidilmiştir. İşletme açısından dağıtımları gerçekleştirilen anketlerin miktarıyla geri dönüşümleri yapılan anketlerin miktarını veren tablo aşağıdaki biçimde ifade edilmiştir.

Tablo 3.1: İşletme Açısından Dağıtımları Gerçekleştirilen Anketlerin Miktarıyla Geri Dönüşümleri Yapılan Anketlerin Miktarına İlişkin Bilgiler

| S/N | Sektör İsmi | Firma Adı | Çalışan Sayı | Dağıtım Yapılan Anket | Geri Gelen Anket | Hatalı Anket | Geçerli Anket |
|---------------|-------------|---|--------------|-----------------------|------------------|--------------|---------------|
| 1 | Tekstil | Soylu İplik Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi | 93 | 93 | 85 | 2 | 83 |
| 2 | Gıda | Taşkın Tarım Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi | 25 | 25 | 25 | - | 25 |
| 3 | Tekstil | Kale Kadife Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi | 78 | 75 | 64 | - | 64 |
| 4 | Makine | Demiray Isı Cihazları ve Ziraî Aletler İmalat Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi | 85 | 85 | 72 | 2 | 70 |
| 5 | Otomotiv | Nursan Kablo Donanım Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi | 110 | 110 | 89 | 3 | 86 |
| TOPLAM | | | 391 | 388 | 335 | 7 | 328 |

3.2.3. Araştırmanın Modeli

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile değişkenlerin alt boyutlarının ilişkisini tespit etmeye yönelik ortaya konulan araştırmaya ait model aşağıdaki Şekil 3.1'de yer verilmiştir.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

3.2.4. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın verilerini elde etmek amacıyla anketler hazırlanmıştır. Katılımcıların örgüt kültürü örgütsel bağlılıklarını tespit etmek için hazırlanmış anketin formları üç alana ayrılıp oluşturulmuştur. İlk bölüm, anketin katılımcılarına ait kişisel bilgilerin yer aldığı kısımdır. Burada; araştırmacı tarafından 7 sorudan (yaşın, cinsiyetin, medeni durumun, eğitim durumunun, firmadaki çalışmanın durumu, yıllık gelirler ve çalışılan sektörler) oluşan “Kişisel Bilgi Formu” bulunmaktadır.

Sonraki kısımda bulunan anketin ifadeleri, katılımcıların örgüt kültürü düzeylerini belirlemek için Emmanuel Ogbonna ve Lloyd C. Haris tarafından geliştirilen, Türkçeye uyarlaması Dilek Karadeniz (2010) “**Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi**” adlı yüksek lisans tezinden alınan 16 ifade ve 4

alt boyuttan(yenilikçi, yarışmacı, bürokratik ve topluluk oluşan “örgüt kültürü ölçeği” kullanılmıştır. Anketteki ifadeler katılımcılara uygulanarak geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Örgüt kültürünün boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayısını (Cronbach Alpha) tespit etmek amacıyla yapılan istatistiksel araştırmada yenilikçi alt boyutun güvenilirlik katsayısı .84, yarışmacı alt boyutun güvenilirlik katsayısı .61, bürokratik alt boyutun güvenilirlik katsayısı .83, topluluk alt boyutunun güvenilirlik katsayısı .76 olarak hesaplanmıştır. Örgüt kültürünün toplam güvenilirlik katsayısı .90’dır. Örgüt kültürü ölçeğindeki ilk 4 ifade yenilikçi kültür (1.-4. ifadeler), sonraki 4 ifade yarışmacı kültür (5.-8. ifadeler), daha sonraki 4 ifade bürokratik kültür (9.-12. ifadeler) ve son 4 ifade topluluk kültürü (13.-16. ifadeler) alakalıdır. Bütün önermeler de “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Fikrim Yok”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri kapsayan 5’li Likert ölçeği biçiminde tercihe sunulan listeler bulunur. Puanlama yapılırken önermelerin cevapları “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesinden “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesine doğru 1-2-3-4-5 biçiminde puanlanmıştır.

Son kısımda katılımcının firmaya karşı göstermiş oldukları bağlılıklarını tespit etmek amacıyla “Allen, Meyer, ve Smith tarafından geliştirilen Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından da Türkçeye uyarlaması yapılan “Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” adlı makale araştırmasından alınan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 18 ifadeden ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Anketteki ifadeler katılımcılara uygulanarak geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayısını (Cronbach Alpha) tespit etmek amacıyla yapılan istatistiksel araştırmada duygusal bağlılık alt boyutun güvenilirlik kat sayısı .80, devam bağlılığı alt boyutun güvenilirlik katsayısı .73, normatif alt boyutun güvenilirlik katsayısı .80, olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılığın toplam güvenilirlik kat sayısı .88’dir. Duygusal bağlılık boyutu altı (1.-6. ifadeler), devam bağlılık boyutu altı (7.-12. ifadeler), normatif bağlılığı boyutu altı (13.-18. ifadeler) ifadeden oluşmaktadır. Bütün önermeler de “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Fikrim Yok”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri kapsayan 5’li Likert ölçeği biçiminde tercihe sunulan listeler bulunur. Puanlama yapılırken önermelerin cevapları “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesinden “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesine doğru 1-2-3-4-5 biçiminde puanlanmıştır.

3.2.5. Araştırma Hipotezleri

“Çalışanların örgüt kültürü düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır” cümlesi çalışmanın temel sorununu meydana

getirmektedir. çalışmanın temel sorunu kapsamında şu hipotez ifadeleri yazılmıştır:

H1: İş görenlerin örgüt kültürü düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Yenilikçi alt boyutu ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Yenilikçi **düzey** ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Yenilikçi **düzey** ile devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Yenilikçi **düzey** ile normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2d: Yenilikçi **düzey** ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Yarışmacı alt boyutu ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3a: Yarışmacı **düzey** ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3b: Yarışmacı **düzey** ile devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3c: Yarışmacı **düzey** ile normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3d: Yarışmacı **düzey** ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Bürokratik alt boyutu ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4a: Bürokratik **düzey** ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4b: Bürokratik **düzey** ile devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4c: Bürokratik **düzey** ile normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4d: Bürokratik **düzey** ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Topluluk alt boyutu ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5a: Topluluk **düzey** ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5b: Topluluk **düzey** ile devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5c: Topluluk **düzey** ile normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5d: Topluluk **düzey** ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışma verilerinin istatistiki açıdan analizleri, SPSS 18 istatistik programı yardımıyla belirlenmiştir. Katılımcıların demografik bilgilerini ölçmek için frekans analizi uygulanmıştır. Uygulaması yapılan ölçeklerden elde edilen puanların aritmetik ortalaması değerlerine bakılmıştır. Bu değerler; '1-1.79 arası' çok düşük, '1.80-2.59 arası' düşük, '2.60-3.39 arası' orta, '3.40-4.19 arası' yüksek ve '4.20-5.00 arası' ise çok yüksek düzey biçiminde yorumlaması yapılmıştır. Araştırmada verilerin analizinde betimsel analiz yöntemlerinden aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (s), ifade sayıları, skewness ve kurtosis (çarpıklık ve basıklık) değerleriyle elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Güvenirlilik analizi ve betimsel analizler yapılmıştır.

Örgüt kültürünün ölçeği ile örgütsel bağlılığa ait ölçeğin verileri normal dağılıp dağılmadığının tespiti için normallik analizine tabi tutulmuştur. Ortaya çıkarılan analiz neticesinde çarpıklık ve basıklık değerinin -1,5 ile +1,5 arasında çıktığı görülmüştür. Bundan dolayı ölçeklerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Ölçekte aynı zamanda Kolmogorov-Smirnov testiyle Shapiro-Wilk testine bakılmış ve bu testlerle çarpıklık ve basıklık katsayıları beraber değerlendirildiğinde puan dağılımlarının normal (simetrik) dağılım ($p < 0.05$) olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle örgüt kültürü değişkeni ile örgütsel bağlılık değişkenlerinde ikili gruplarda (cinsiyet, medeni durum) varyans karşılaştırmaları için parametrik testlerden bağımsız örneklem t-testi ve çoklu gruplar (yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, gelir ve sektör) için ise tek yönlü varyans (ANOVA) testi yapılmıştır. Varyans analizinde anlamlı farklılıklar için Post Hoc testlerden LSD testi yapılmıştır. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığının ve aralarındaki ilişkinin saptanması amacıyla Korelasyon (Pearson) analizi yapılmıştır.

3.3.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik (Reliability), testin ya da ölçeklerdeki varmak isteneni bir şeydeki tutarlılığı, kararlılık göstererek ölçmenin derecesini ortaya koymaktır. Güvenilirliği yüksek testin veyahut ölçeklerin, benzer olaylarda defalarca değerlendirmeye maruz bırakıldığında yakın neticeler alınmaya başladığını meydana getirir. Bilimselliğin birinci şartı verilerdeki güvenli ortamın oluşudur. Bundan dolayı verilerin toplanma biçiminin güvenilirliğinin yüksek oluşunu kanıtlamaktadır. İç tutarlılık seviyesinin nasıl ölçüleceğinin tespitinde genelde uygulaması yapılan yöntem Cronbach alfa biçiminde vurgulanan alfanın katsayı değeridir. Alfanın verisi olasılıkla bütün paylaşım kategorilerinin sonucunda ortaya konacak bölmenin katsayı ortalamalarına ilişkin değerin belirtilmesidir. Alfanın değerlendirilmesi sıfırla bir arasındaki sayılardan oluşmaktadır. Ortalamanın 0.7 ve üzeri bulunması arzu edilen değerdir. Ancak bir takım araştırmalardan elde edilen bulgular neticesinde bu değerin 0.5 ve üzeri çıkması bilimsek açıdan benimsenebilir olmaktadır. Bizim çalışmamızda, güvenilirliğe ilişkin ortaya konan analiz yöntemimiz Cronbach Alpha yöntemi olmuştur(Altunışık vd., 2005, s. 114-116).

Araştırmanın iki değişkeni olarak örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın ifadelerini içeren güvenilirliğe ait değerlendirme sonuçlarına aşağıdaki Tablo 3.2'den ulaşılmaktadır.

Tablo 3.2: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçek ve Boyut İfadelerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Ölçek ve Boyut | İfade Sayısı(N) | Cronbach's Alpha |
|-------------------|-----------------|------------------|
| Örgüt Kültürü | 16 | 0,853 |
| Yenilikçi | 4 | 0,891 |
| Yarışmacı | 4 | 0,790 |
| Bürokratik | 4 | 0,728 |
| Topluluk | 4 | 0,730 |
| Örgütsel Bağlılık | 18 | 0,710 |
| Duygusal | 6 | 0,748 |
| Devam | 6 | 0,797 |
| Normatif | 6 | 0,705 |

Tablo 3.2 incelendiğinde; örgüt kültürü ölçeğinin verilerindeki güvenilirliğe ilişkin katsayı 0,853, örgütsel bağlılığın ölçeğindeki verilerin güvenilirliğe ait katsayı da 0,710 bulunmuştur. Bu da bu araştırmanın ölçeklerinin güvenilirliğinin geçerli olduğunu ispatlamıştır. Aynı zamanda örgüt kültürü alt boyutlarının (yenilikçi, yarışmacı, bürokratik, topluluk) ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının (duygusal, devam, normatif) da güvenilirlik katsayıları 0.7'den büyük çıkararak güvenilirliğini ortaya koymuştur.

3.3.2. Betimsel ve Normal Dağılım Testi Analizleri

Bilimsel araştırmalarda, çeşitli alanlarda, çeşitli analizler fazlaca kullanılmaktadır. Araştırmaların içerik bütünlüğüne yardımcı olmak ve geleceğe dönük olarak ilerlemek amacıyla çeşitli içerikli analizler ortaya konmuştur. Her bilim alanının kendine has analizleri meydana çıkarmakta ve kullanımı farklı bilimlere hitap ederek değişiklikler göstermektedir. Bundan dolayı sosyal bilimlerde birbirinden çeşitli pek çok analiz türünden bahsetmek olanaklıdır (Ültay, Akyurt ve Ültay, 2021, s. 190).

Betimsel ve normallik analizleri de pek çok çalışmada yaygın olarak kullanılan analiz türlerindedir. Bu analizlerde esas hedef, elde edilen verilerle analizin yapılması ve farklı kavramlar ile ilişkiler kurarak değerlendirmenin yapılmasıdır (Karataş, 2015, s. 74). Analiz içeriğinde frekans, ortalama, standart sapmanın, minimum ve maksimum değerleri gibi testleri içermektedir. İstatistiksel araştırmalarda, pek çok testin uygulanması için dağılımların normali veyahut normalden uzaklaşmaması seyretmesi lazımdır. Çünkü verilerdeki normal dağılımlardan uzaklık analizlerin neticelerinin yanlış çıkmasına bundan dolayı da yapılan yorumların da hatalı ve yanlış yapılmasına yol açmaktadır.

Tabachnick ve Fidell, çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,500 ve -1,500 değerleri arasında çıktığı anlarda dağılımların normal olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir (Sevin ve Küçük, 2016: 28). George ve Mallery göre; skewness ve kurtosis (çarpıklık ve basıklık) değerleri -2 ile +2 arasında değer aldığı zaman değişkenler normal dağılım göstermektedir demektir (Eraslan vd., 2017, s. 407). Aşağıdaki tablo 3.3.'de betimsel ve normal dağılım analizlerine yer verilmiştir.

Tablo 3.3: Betimsel ve Normal Dağılım Test Analizleri

| Ölçek ve Boyut | İfade Sayısı (N) | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|-------------------|------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| Örgüt Kültürü | 328 | 3,5307 | ,71920 | -,277 | -,035 |
| Yenilikçi | 328 | 3,5137 | ,96667 | -,387 | -,470 |
| Yarışmacı | 328 | 3,5534 | ,85548 | ,133 | 1,822 |
| Bürokratik | 328 | 3,5427 | ,85898 | -,190 | ,269 |
| Topluluk | 328 | 3,5130 | ,90362 | ,912 | 8,732 |
| Örgütsel Bağlılık | 328 | 3,4224 | ,52909 | ,121 | ,894 |
| Duygusal | 328 | 3,2922 | ,52162 | -,310 | ,531 |
| Devam | 328 | 3,5229 | ,67508 | -,374 | -,047 |
| Normatif | 328 | 3,4522 | ,79376 | 1,886 | 12,282 |

Yukarıdaki tabloda ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerine yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların ifade etmiş olduğu örgüt kültürü alt boyutlarından en yüksek olan ortalama değerinin “yarışmacı” kültür alt boyutu olduğu tespit edilmiştir. En az olarak da “topluluk” boyutunun olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutunda ise en yüksek ortalama değerinin “devam” alt boyutu olduğu, en düşük alt boyutunun ise de duygusal bağlılık alt boyutu olduğu görülmüştür.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçek ve alt boyutlarının Skewness ve kurtosis (çarpıklık ve basıklık) değerleri -2 ile +2 arasında değer aldığı için değerlerin normal dağılım sergilediği gözlemlenmiş ve parametrik değerler kullanılması gerektiğini açıklamıştır. Öte yandan standart sapma değerinin en yüksek olduğu değer örgüt kültürü bağımsız değişkenin alt boyutu olan “yenilikçi” alt boyutu olduğu tespit edilmiştir.

3.3.3. Kolmogorov-Smirnov Testiyle Shapiro-Wilk Testine İlişkin Bulgular

Örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık ölçeklerinin normalliğini saptamak amacıyla Kolmogorov-Smirnov testiyle Shapiro-Wilk testine bakılmıştır. Aşağıda Tablo 3.4’de bu analizin sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3.4: Kolmogorov-Smirnov Testiyle Shapiro-Wilk Testine İlişkin Bulgular

| Tests of Normality | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Statistic | Df | Sig. | Statistic | Df | Sig. |
| Örgüt Kültürü Ölçeği | ,064 | 328 | ,003 | ,986 | 328 | ,004 |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği | ,046 | 328 | ,093 | ,989 | 328 | ,013 |
| a. Lilliefors Significance Correction | | | | | | |

Yukarıdaki örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ölçeklerinin normallik testinin sonuçlarını gösteren Tablo 3.4'de verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile + 1,5 arasında olduğundan dolayı veriler normal dağılım göstermektedirler. Örgüt kültürü ölçeği($p < 0.05$) ile örgütsel bağlılık ölçeği($p < 0.05$) anlamlı olarak yorumlanmaktadır.

3.3.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Ankette birinci alanda bulunan bireysel bilgilendirme sorularına ait değerlendirilenlerin ilk bölümünde yer alan kişisel bilgi sorularına verilen cevapların frekans değerlendirmesi ortaya çıkarılmış, katılımcının demografik özelliğinin belirlendiği frekansların değerleri aşağıda Tablo 3.5'de açıklanmıştır.

Tablo 3.5: Katılımcıların Demografik Özelliklerini Gösteren Frekans Dağılımları

| Demografik Özellikler | | Sayı(N) | Yüzde (%) |
|-----------------------|--------------|---------|-----------|
| Yaş | 25'ten küçük | 61 | 18,6 |
| | 25-34 | 110 | 33,5 |
| | 35-45 | 114 | 34,8 |
| | 45 ve üstü | 43 | 13,1 |
| Cinsiyet | Kadın | 68 | 20,7 |
| | Erkek | 260 | 79,3 |
| Medeni Durum | Bekar | 99 | 30,2 |
| | Evli | 229 | 69,8 |
| Eğitim Durumu | İlkokul | 15 | 4,6 |
| | Ortaokul | 30 | 9,1 |
| | Lise | 188 | 57,3 |
| | Yüksekokul | 95 | 29,0 |

| | | | |
|----------------|-------------------|------------|------------|
| Çalışma Süresi | 5 yıl ve altı | 142 | 43,3 |
| | 6-10 | 86 | 26,2 |
| | 11-15 | 54 | 16,5 |
| | 15 yıl ve üstü | 46 | 14,0 |
| Gelir | 120.000-150.000 | 200 | 61,0 |
| | 150.000-180.000 | 100 | 30,5 |
| | 180.000'den fazla | 28 | 8,5 |
| Sektör | Tekstil | 147 | 44,8 |
| | Gıda | 25 | 7,6 |
| | Makine | 70 | 21,34 |
| | Otomotiv | 86 | 26,21 |
| TOPLAM | | 328 | 100 |

Tablo 3.4 incelendiğinde; cevap verenlerin yaş değişkeninin bulmak maksatıyla yapılan anketin içeriğinde yer alan ifadelerden ulaşılan bulguya göre çalışmaya dahil olan %18,6'sinin (61 kişi) 25'ten küçük yaş aralığında, %33,5'inin (110 kişi) 25-34 yaş aralığında, %34,8'inin (35-45) yaş aralığında, %13,1'inin (43 kişi) 45 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Cevap verenlerin cinsiyete değişkeninin bulmak maksatıyla yapılan anketin içeriğinde yer alan ifadelerden ulaşılan bulguya göre çalışmaya dahil olan %20,7 (68 kişi) kadın, %79,3 (260 kişi) erkek iş görenlerden oluştuğu gözlemlenmiştir. **Çalışmaya** dahil olan erkek çalışanlarının kadınlara göre çok çıkması dağılımlarda dengesizlik oluştuğunu gözlemlenmektedir. Aynı zamanda makine ve otomotiv sektörlerinde erkek iş görenlerin talep edilmesi bu oranın çokluğuna katkı sunmuştur. İş gücü olarak kadınların bu ağır işlerde istihdamın azlığı etkili olmuştur.

Cevap verenlerin medeni durumu değişkeninin bulmak maksatıyla yapılan anketin içeriğinde yer alan ifadelerden ulaşılan bulguya göre çalışmaya dahil olan %30,2'ü (99 kişi) bekar, %69,8'si (229 kişi) evlilik yaptı tespitine ulaşılmıştır. Bunun sonucu olarak evlilerin bekarlara göre çok fazla olması **firmanın bazı değerlere önem verdiğini göstermiştir.**

Cevap verenlerin eğitim durumu değişkeninin bulmak maksatıyla yapılan anketin içeriğinde yer alan ifadelerden ulaşılan bulguya göre çalışmaya dahil olan %4,6'sı (15 kişi) ilkökul, %9,1'ü (30 kişi) ortaokul, %57,3'i (188 kişi) lise, %29'i (95 kişi) yüksekokul eğitimi seviyesindeki çalışanlar olduğu sonucuna varılmıştır. Bu ifadede çalışmaya dahil olan çalışanın eğitim durumunun dengesizlik oluşturmadığı neticesi elde edilmiştir. Firmaların da işe alımlarda eğitim düzeyinin yüksek oluşu dikkat çekmiştir.

Cevap verenlerin hizmet süre değişkeninin bulmak maksatıyla yapılan anketin içeriğinde yer alan ifadelerden ulaşılan bulguya göre çalışmaya dahil olan %43,3'si (142 kişi) 5 yıl ve altı süre, %26,2'i (86 kişi) 6-10 yıl arası, %16,5'si (54 kişi) 11-15 yıl arası, %14'si (46 kişi) 15 yıl ve üstü süre çalışanlar çıktığı bulunmuştur. Çalışmaya dahil olan yarından fazlası %56 (142 kişi) 5 yıl ve altı sürede hizmet verdiği tespit edilmiştir. Gençlerin daha çok istihdam arayışına girdiği gözlemlenmiştir.

Cevap verenlerin gelir değişkeninin bulmak maksatıyla yapılan anketin içeriğinde yer alan ifadelerden ulaşılan bulguya göre çalışmaya dahil olan %61'si (200 kişi) 120.000-150.000 TL gelir aralığında, %30,5'si (100 kişi) 150.000-180.000 TL gelir aralığında, %8,5'i (28 kişi) de 180.000 TL'den fazla geliri derecesinde yer aldığı neticesine varılmıştır. Çalışmaya dahil olan çalışanların yarından çoğu %61'i (200 kişi) 120.000-150.000 TL geliri aralıklarında bulunduğu sonucu alınmıştır.

Cevap verenlerin sektör değişkeninin bulmak maksatıyla yapılan anketin içeriğinde yer alan ifadelerden ulaşılan bulguya göre çalışmaya dahil olan %44,8'u (147 kişi) tekstilde, %7,6'si (25 kişi) gıdada olduğu gözlemlenmiştir. Diğer sektörlerin içinde yer alan %21,3 (70 kişi) makine sektöründe, %26,2'si (86 kişi) de otomotiv sektörlerde çalıştıkları görülmektedir.

3.3.5. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız T-Testi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

İş görenlerin örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlerden cinsiyet değişkeniyle arasındaki ilişki incelenmiştir. Değerlendirmeye ait verilerin analizi aşağıdaki Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız T-Testi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

| Değişkenler | Gruplar | N | \bar{X} | ss | t testi | | |
|-------------------|---------|-----|-----------|-----|---------|-----|------|
| | | | | | t | sd | p |
| Örgüt Kültürü | Kadın | 68 | 3.72 | .75 | 2,562 | 326 | .011 |
| | Erkek | 260 | 3.42 | .70 | | | |
| Örgütsel Bağlılık | Kadın | 68 | 3.61 | .51 | 3,475 | 326 | .001 |
| | Erkek | 260 | 3.37 | .52 | | | |

Yukarıdaki Tablo 3.6 incelendiğinde; İş görenlerin örgüt kültürü algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t[326]=2,562$; $p<0,05$). Kadın iş görenlerin örgüt kültürüne yönelik algıları ($\bar{X}=3.72$),

erkek iş görenlerin örgüt kültürüne yönelik algılarından ($\bar{X}=3.42$) daha olumludur. **İş görenlerin örgütsel bağlılıklarına yönelik algıları da cinsiyete göre** anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t[326]=3,475$; $p<0,05$). **Örgütsel bağlılık** düzeyinde de kadın iş görenlerin ($\bar{X}= 3.61$) erkek iş görenlere göre ($\bar{X}=3.37$) daha çok **örgütüne bağlı** olduklarını göstermektedir. Bu sonuç, iş görenlerin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık düzeyleriyle cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir.

3.3.6. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Bağımsız T-Testi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

İş görenlerin örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlerden medeni durum değişkeniyle arasındaki ilişki incelenmiştir. Değerlendirmeye ait verilerin analizi aşağıdaki Tablo 3.7’de gösterilmiştir.

Tablo 3.7: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Bağımsız T-Testi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

| Değişkenler | Gruplar | N | \bar{X} | ss | t testi | | |
|-------------------|---------|-----|-----------|-----|---------|-----|------|
| | | | | | t | sd | p |
| Örgüt Kültürü | Bekar | 99 | 3.47 | .77 | -,978 | 326 | .329 |
| | Evli | 229 | 3.55 | .69 | | | |
| Örgütsel Bağlılık | Bekar | 99 | 3.47 | .54 | 1,254 | 326 | .211 |
| | Evli | 229 | 3.39 | .52 | | | |

Yukarıdaki Tablo 3.7 incelendiğinde; **İş görenlerin örgüt kültürü** algılarının medeni durumlarına göre anlamlılık bir farklılığın olduğu bulunmuştur ($t[326]=-,978$; $p>0,05$). Evli iş görenlerin **örgüt kültürüne yönelik algıları** ($\bar{X}=3.55$), bekar iş görenlerin **örgüt kültürüne yönelik algılarından** ($\bar{X}=3.47$) daha olumludur. **İş görenlerin örgütsel bağlılıklarına yönelik algıları da medeni duruma göre** anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t[326]=1,254$; $p>0,05$). **Örgütsel bağlılık** düzeyinde de bekar iş görenlerin ($\bar{X}= 3.47$) evli iş görenlere göre ($\bar{X}=3.39$) daha çok **örgütüne bağlı** olduklarını göstermektedir. Bu sonuç, iş görenlerin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık düzeyleriyle medeni durumları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığını göstermektedir.

3.3.7. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

İş görenlerin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığın demografik değişkenlerden yaş ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Değerlendirmeye ait verilerin analizi aşağıdaki Tablo 3.8 ve Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

Tablo 3.8: Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi |
|-------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| Gruplar arası | 6,816 | 3 | 2.272 | 4.535 | .004 |
| Gruplar içi | 162,324 | 324 | .501 | | |
| Toplam | 169,141 | 327 | | | |

Tablo 3.9: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi |
|-------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| Gruplar arası | 6,053 | 3 | 2.018 | 7.647 | .000 |
| Gruplar içi | 85,486 | 324 | .264 | | |
| Toplam | 91,539 | 327 | | | |

Yukarıdaki Tablo 3.8 ve Tablo 3.9 incelendiğinde; iş görenlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa yönelik algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [$F(3,324)=4.535$; $p<.0.05$] ve [$F(3,324)=7.647$; $p<.0.05$]. İş görenlerin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık düzeylerinin hangi yaş grupları arasında farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla LSD testi uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre 25'ten küçük yaş grubundaki iş görenlerin örgüt kültürü algıları ($\bar{X}=3.64$), 35-45 yaş grubundaki iş görenlerin algısından ($\bar{X}=3.38$) daha iyidir. Diğer 25-34 ve 45 üstü yaş gruplarına göre ise bir farklılaşma yoktur. 25'ten küçük yaş grubundaki iş görenlerin örgütsel bağlılık algıları ($\bar{X}=3.64$), 25-34 ile 35-45 yaş grubundaki iş görenlerin algısından ($\bar{X}=3.37$) ve ($\bar{X}=3.29$) daha iyidir. 45 üstü yaş gruplarına göre ise bir farklılaşma yoktur. 25-34 ile 35-45 yaş aralığındaki iş görenlerin örgüt kültürü algıları ($\bar{X}=3.51$) ile ($\bar{X}=3.38$) diğer yaş gruplarına göre farklılaşma görülmemektedir.

45 ve üstü yaş grubunun örgüt kültürü algısı ($\bar{X}=3.81$), 25-34 ile 35-45 yaş grubundaki iş görenlerin algılarına ($\bar{X}=3.51$) ile ($\bar{X}=3.38$) göre daha yüksektir. 25-34 ile 35-45 yaş aralığındaki iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyi algıları ($\bar{X}=3.37$) ve ($\bar{X}=3.29$) diğer yaş gruplarına göre bir farklılaşma görülmemektedir. 45 ve üstü yaş grubu iş görenlerin örgütsel bağlılık algıları ($\bar{X}=3.64$), 25-34 ile 35-45 yaş gurubundakilerin algısından ($\bar{X}=3.51$) ile ($\bar{X}=3.38$) daha iyi olduğu görülmektedir.

3.3.8. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

İş görenlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik değişkenlerden eğitim durumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Değerlendirmeye ait verilerin analizi aşağıdaki Tablo 3.10 ve Tablo 3.11'de gösterilmiştir.

Tablo 3.10: Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi |
|-------------------|-----------------|-----|--------------------|------|-------------------|
| Gruplar arası | 1,391 | 3 | .464 | .896 | .444 |
| Gruplar içi | 167,749 | 324 | .518 | | |
| Toplam | 169,141 | 327 | | | |

Tablo 3.11: Örgüt Bağlılık Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi |
|-------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| Gruplar arası | ,908 | 3 | .303 | 1.082 | .357 |
| Gruplar içi | 90,631 | 324 | .280 | | |
| Toplam | 91,539 | 327 | | | |

Yukarıdaki Tablo 3.10 incelendiğinde; iş görenlerin örgüt kültürüne yönelik algılarında ilkokul ($\bar{X}=3.68$), ortaokul ($\bar{X}=3.66$), lise ($\bar{X}=3.53$) ve yüksekokul ($\bar{X}=3.46$) eğitimi durumları değişkenlerine göre anlamlılık bir farklılığın bulunduğu görülmemektedir [$F(3,324)=.896$; $p>.05$]. Tablo 3.11 incelendiğinde ise iş görenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algılarında ilkokul ($\bar{X}=3.36$), ortaokul ($\bar{X}=3.37$), lise ($\bar{X}=3.39$) ve yüksekokul ($\bar{X}=3.50$) eğitimi durumları değişkenlerine göre anlamlılık bir farklılığın olduğu görülmemektedir [$F(3,324)=1.082$; $p>.05$].

3.3.9. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Firmadaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

İş görenlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik değişkenlerden firmadaki çalışma süresi arasındaki ilişki incelenmiştir. Değerlendirmeye ait verilerin analizi aşağıdaki Tablo 3.12 ve Tablo 3.13'de üzerinde durulmuştur.

Tablo 3.12: Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Firmadaki Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi |
|-------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| Gruplar arası | 8,309 | 3 | 2.770 | 5.580 | .001 |
| Gruplar içi | 160,831 | 324 | .496 | | |
| Toplam | 169,141 | 327 | | | |

Tablo 3.13: Örgüt Bağlılık Ölçeği Puanlarının Firmadaki Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

| VaryansınKaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi |
|------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| Gruplar arası | 6,529 | 3 | 2.176 | 8.294 | .000 |
| Gruplar içi | 85,010 | 324 | .262 | | |
| Toplam | 91,539 | 327 | | | |

Yukarıdaki Tablo 3.12 ve Tablo 3.13 incelendiğinde; iş görenlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa yönelik algılarında firmadaki çalışma durum değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [$F(3,324)=5.580; p<.0.05$] ve [$F(3,324)=8.294; p<.0.05$]. İş görenlerin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık düzeylerinin hangi yaş grupları arasında farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla LSD testi uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre; 5 yıl ve altı çalışma süresine sahip iş görenlerin örgüt kültürüne yönelik algıları ($\bar{X}=3.66$), 6-10 ile 11-15 aralığındaki çalışma süresine sahip iş görenlerin algısından ($\bar{X}=3.34$) ve ($\bar{X}=3.34$) daha iyidir. 15 yıl ve üstü çalışma süresine sahip iş görenlerin algısında ($\bar{X}=3.68$) bir farklılaşma bulunmamaktadır. 5 yıl ve altı çalışma süresine sahip iş görenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algıları ($\bar{X}=3.52$), 6-10 ile 11-15 aralığındaki çalışma süresine sahip iş görenlerin algısından ($\bar{X}=3.27$) ve ($\bar{X}=3.23$) daha iyidir. 6-10 ile 11-15 yıl çalışma süresine sahip iş görenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algılarında ($\bar{X}=3.27$) ve ($\bar{X}=3.23$) bir farklılaşma bulunmamaktadır.

15 yıl ve üstü çalışma süresi bulunan iş görenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algıları ($\bar{X}=3.59$), 6-10 ile 11-15 yıl çalışma süresi bulunan iş görenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algılarına ($\bar{X}=3.27$), ($\bar{X}=3.23$) göre daha yüksek çıktığı görülmektedir.

3.3.10. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yıllık Gelir Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

İş görenlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik değişkenlerden yıllık gelir arasındaki ilişki incelenmiştir. Değerlendirmeye ait verilerin analizi aşağıdaki Tablo 3.14 ve Tablo 3.15’de gösterilmiştir.

Tablo 3.14: Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Yıllık Gelire Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi |
|-------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| Gruplar arası | 1,955 | 2 | .977 | 1.900 | .151 |
| Gruplar içi | 167,186 | 325 | .514 | | |
| Toplam | 169,141 | 327 | | | |

Tablo 3.15: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yıllık Gelire Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi |
|-------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| Gruplar arası | 3,305 | 2 | 1.653 | 6.088 | .003 |
| Gruplar içi | 88,233 | 325 | .271 | | |
| Toplam | 91,539 | 327 | | | |

Yukarıdaki Tablo 3.14 incelendiğinde; iş görenlerin örgüt kültürüne yönelik algılarında 120.000-150.000TL ($\bar{X}=3.48$), 150.000-180.000TL ($\bar{X}=3.56$), 180.000TL’den fazla ($\bar{X}=3.75$) yıllık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmemektedir [$F(2,325)=6.088$; $p>.05$]. Tablo 3.15 incelendiğinde ise, iş görenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algılarında yıllık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [$F(2,325)=6.088$; $p<.05$]. İş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin hangi yıllık gelir grubunda farklılığın bulunduğunu belirtmek amacıyla LSD analizi uygulanmıştır. Bu analizi sonucuna göre; 120.000-150.000TL arasında yıllık gelire sahip iş görenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algıları ($\bar{X}=3.35$), 150.000-180.000TL ile 180.000TL’den fazla

yıllık gelire sahip iş görenlerin algıları ($\bar{X}=3.48$), ($\bar{X}=3.68$), arasında bir farklılaşma görülmemektedir. 150.000-180.000TL arası yıllık gelire sahip iş görenlerin algısı($\bar{X}=3.48$), 120.000-150.000TL arasında yıllık gelire sahip iş görenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algısından($\bar{X}=3.35$), daha yüksek çıktığı görülmektedir. 180.000TLden fazla yıllık gelire sahip iş görenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algısı($\bar{X}=3.68$), 120.000-150.000TL arasında yıllık gelire sahip iş görenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algısından($\bar{X}=3.35$), daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.3.11. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Sektör Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

İş görenlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik değişkenlerden sektörle arasındaki ilişki incelenmiştir. Değerlendirmeye ait verilerin analizi aşağıdaki Tablo 3.16 ve Tablo 3.17'de gösterilmiştir.

Tablo 3.16: Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Sektöre Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi |
|-------------------|-----------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| Gruplar arası | 20,018 | 2 | 10.009 | 21.813 | .000 |
| Gruplar içi | 149,123 | 325 | .459 | | |
| Toplam | 169,141 | 327 | | | |

Tablo 3.17: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Sektöre Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi |
|-------------------|-----------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| Gruplar arası | 8,975 | 2 | 4.488 | 17.665 | .000 |
| Gruplar içi | 82,563 | 325 | .254 | | |
| Toplam | 91,539 | 327 | | | |

Yukarıdaki Tablo 3.16 ve Tablo 3.17 incelendiğinde; iş görenlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa yönelik algılarında sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [$F(2,325)=21.813;p<.0.05$] ve [$F(2,325)=17.665;p<.0.05$]. İş görenlerin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık düzeylerinin hangi sektör gruplarındaki farklılığı belirtmek maksadıyla LSD analizi uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre; tekstil sektöründeki iş görenlerin örgüt kültürüne yönelik algıları($\bar{X}=3.26$), gıda($\bar{X}=3.59$),maki-

ne($\bar{X}=3.77$), otomotiv($\bar{X}=3.53$), sektörlerine göre algılarda herhangi bir anlam farklılaşması görülmemektedir. Gıda sektöründeki iş görenlerin örgüt kültürüne yönelik algıları($\bar{X}=3.59$), tekstil sektöründeki iş görenlerin örgüt kültürüne yönelik algılarından($\bar{X}=3.26$) daha iyi görülmektedir. Diğer sektör grubundaki otomotiv sektöründeki iş görenlerin örgüt kültürüne yönelik algıları($\bar{X}=3.53$), tekstil sektöründeki iş görenlerin örgüt kültürüne yönelik algılarından($\bar{X}=3.26$), daha iyi görülmektedir. Tekstil sektöründeki iş görenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algıları($\bar{X}=3.25$), gıda($\bar{X}=3.36$), makine($\bar{X}=3.59$), otomotiv($\bar{X}=3.42$), sektörlerine göre algılarda herhangi bir anlam farklılaşması görülmemektedir. Gıda sektöründeki iş görenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algıları($\bar{X}=3.36$), tekstil($\bar{X}=3.25$), makine($\bar{X}=3.59$), otomotiv($\bar{X}=3.42$), sektörlerine göre algılarda herhangi bir anlam farklılaşması görülmemektedir. Diğer sektör grubundaki otomotiv ve makine sektöründeki iş görenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algıları($\bar{X}=3.59$), ($\bar{X}=3.42$), teksti ve gıda sektöründeki iş görenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algılarından($\bar{X}=3.25$), ($\bar{X}=3.36$), daha yüksek görülmektedir.

3.3.12. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Çalışmanın esas hedefini ele alan iki değişkenin ilişkisini bulabilmek maksadıyla ortaya çıkarılmış hipotezlerin analizini bulabilmek maksadıyla korelasyon testi uygulanmıştır. Korelasyonun ikiden çok değişkenlerin ilişkisini tespit eder. Katsayısının “r” harfiyle söylenmesi gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 263).

Çalışmanın analizi sonucunda katsayı hesaplanmıştır. Buradaki katsayı -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Katsayı işaretinin negatifse, değişkenlerin zıttı yönünde ilişkileri var demektir. Değişkenin değerinde artışlar görülürken diğer tarafta azalışlar görülür. İşareti + pozitif değerleri barındırırsa değişkenlerinin aynı yönlü olması tercih edilmiş demektir. Değişkenin değerinde artışlar görülürken diğer tarafta artışlar görülür. Değerlerin bir sayısına yaklaşması iki değişkenin aralarındaki ilişkilerinin gücünün artması anlamı içermektedir. Genellikle; $0,1 \leq r \leq 0,3$ zayıf ilişki, $0,3 \leq r \leq 0,5$ orta ilişki, $0,5 \leq r \leq 0,8$ güçlü ilişki, $0,8 \leq r$ çok güçlü korelasyon ilişkisi olduğu kanaatine varılabilir (İslamoğlu ve Alnaçık, 2016, s. 353).

3.3.12.1. Örgüt Kültürü-Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analiz aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.

Tablo 3.18: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi

| Correlations | | | |
|---|---------------------|---------------|---------------|
| | | Örgüt Kültürü | Örgütsel Bağ. |
| Örgü Kültürü | Pearson Correlation | 1 | ,647** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 328 | 328 |
| Örgütsel Bağlılık | Pearson Correlation | ,647** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 328 | 328 |
| ** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | |

Yukarıdaki Tablo 3.18'teki pearson korelasyon analiz sonucuna göre; İş görenlerin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönde ($r = ,647$; $p < .05$) güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Analiz sonucu gereğince, ana hipotez olan **H1 hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, örgütteki iş görenlerin kökleşmiş ortaklaşa inanç ve değerleri, onların yol göstericilik özelliği, paylaşımcı olma vasfı, fiziksel ve duygusallığı örgütlerine karşı sergilediği bağlılıklarını, aidiyet duygularını, örgüte kendilerini bağlı hissetmelerine ve bu ilişkinin güçlü olmasına neden olmuştur. Elde edilen sonuç, alan yazında önceden yapılmış araştırmaların sonuçlarını destekler niteliktedir.

3.3.12.2. Yenilikçi Alt Boyutu ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Korelasyon Analizi

Yenilikçi ve örgütsel bağlılık ile alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analiz Tablo 3.19'da gösterilmiştir.

Tablo 3.19: Yenilikçi-Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Korelasyon Analizi

| | | Duygusal Bağlılık | Devam Bağlılık | Normatif Bağlılık | Örgütsel Bağlılık |
|-----------|---------------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| Yenilikçi | Pearson Correlation | ,431** | ,564** | ,469** | ,616** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 328 | 328 | 328 | 328 |

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3.19'deki analiz sonuçları incelendiğinde yenilikçi ile duygusal bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde pozitif yönde orta anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,431$; $p<0,01$). Bu sonuca göre, **H2a hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, örgütteki iş görenlerin süratli ve devamlı olarak değişim ve gelişim gösteren kendi firmalarına ve dış çevreye çabucak kendilerini adapte etmeleri onların kendi istek ve arzularını pozitif yönde etkilediğini göstermiş, firmalarına karşı duyduğu güçlü özümsemeyi ortaya çıkarmıştır. Buna göre, OSB'deki iş görenlerin yarıya yakını yenilikçi kültürü benimsediği, bundan dolayı firmaya karşı duygusal bağlılık sergilediği görülmektedir.

Yenilikçi ile devam bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,564$; $p<0,01$). Bu sonuca göre, **H2b hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, iş görenler, devamlı değişim gösteren çevreye karşı süratli biçimde ayak uydurmuştur. Yenilikçiliği, girişimciliği, değişmeyi seven iş görenler, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunu görmek istediklerinden firmada kalmak zorunluluğunu kendilerinde hissetmişlerdir. Buna göre, OSB'deki iş görenlerin yarından fazlası yenilikçi kültüre sahip oldukları, alternatif iş imkanlarının yüksek olmamasından kaynaklı olarak da firmadan ayrılmanın maliyetli olacağı düşüncesiyle firmaya karşı devam bağlılığı gösterdikleri görülmüştür.

Yenilikçi ile normatif bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,469$; $p<0,01$). Bu sonuca göre, **H2c hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, örgüt kültürünün değişimini, başarılı olmasını, yeniliklere açık olmasını kabullenen iş görenler, firmada ortaya çıkan veyahut dış çevreden kaynaklanan durumlara karşın kendilerini çabucak adapte etmiş, bu da firmaya karşı kendini kabullendirmesini, bir görev algısı olarak görmesini sağlamıştır. Buna göre, OSB'deki iş görenlerin yarıya yakını yenilikçi kültürü benimsemiş, ahlaklılık boyutunu düşünerek firmada kalmasının gerekli olduğu inancını kendinde görmüş, firmanın kendisini ihtiyacı olduğu vakitte iş vermesi sebebiyle kendisini firmaya borçlu hissetmiş, bundan dolayı da firmada kalmanın doğruluğunu hissederek normatif bağlılık göstermiştir.

Yenilikçi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,616$; $p<0,01$). Bu sonuca göre, **H2d hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, OSB'deki firmanın sürekli ve devamlı olarak değişim gösteren hem içerde hem de dışardaki koşullara süratli biçimde uyum sağlaması, dinamiksel özellik göstermesi, rekabet ortamından güçlü çıkması iş görenlerinin yarından fazlasının bu kültürü benimseyip uyum göstermeleri firmanın örgütsel bağlılığının pozitif

ve güçlü olmasını sağlamıştır. Tablo 3.6'daki analiz sonuçları incelendiğinde yenilikçi ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları düzeyi arasında pozitif yönlü güçlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, **H2 hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, yenilikçiliği savunan, bundan hoşlanan, anında değişen çevreye karşın adapte olmayı başaran iş görenler, firmanın başarısına katkı vermiş ve firmaya bağlılıklarının yüksek olmasını sağlamışlardır.

3.3.12.3. Yarışmacı Alt Boyutu ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Korelasyon Analizi

Yarışmacı ve örgütsel bağlılık ile alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analiz Tablo 3.20'de gösterilmiştir.

Tablo 3.20: Yarışmacı-Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Korelasyon Analizi

| | | Duygusal Bağlılık | Devam Bağlılık | Normatif Bağlılık | Örgütsel Bağlılık |
|-----------|---------------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| Yarışmacı | Pearson Correlation | ,351** | ,459** | ,364** | ,492** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 328 | 328 | 328 | 328 |

Tablo 3.20'deki analiz sonuçları incelendiğinde yarışmacı ile duygusal bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,351$; $p<0,01$). Bu sonuca göre, **H3a hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, örgütteki iş görenlerin, yarışmacı olarak oluşturulan ortama uyum sağlamaları, ihtiyaçların doğruluğunun saptanması, onların birlikteliğinin oluşması amacıyla gruplar oluşturmaları ve bu gruplarla hedeflere varmaları şeklinde kendini göstermiştir. Buna göre OSB'deki firmalardaki iş görenlerin ifade edilen kültüre ait özelliklerin yarından azı yarışmacı ortamı benimsemiş, hedeflerine bu şekilde varmayı kabullenerek duygusal bağlılık göstermişlerdir.

Yarışmacı ile devam bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,459$; $p<0,01$). Bu sonuca göre, **H3b hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, örgütteki iş görenlerin, yarışmacı olarak oluşturulan ortama uyum sağlamaları, ihtiyaçların doğruluğunun saptanması, değişimlerin doğru yönde ilerlemesi, onların birlikteliğinin oluşması amacıyla gruplar oluşturmaları ve bu gruplarla hedeflere varmaları şeklinde kendini göstermiştir. Buna göre

osb'deki firmalardaki iş görenlerin ifade edilen kültüre ait özelliklerin yarıya yakını yarışmacı ortamın oluşmasına, değişimi doğru yönlendirmek ve ihtiyaçların tespitinde yerinde kararlar alma aşamasında katkı sunarak, hedeflerine bu şekilde varmayı tercih etmiş, bunun sonucunda da firmadan ayrılma endişesi, yaptıkları yatırımlar sonucunda bunları alamama gibi etkenlerle devam bağlılığı göstermişlerdir.

Yarışmacı ile normatif bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,364$; $p<0,01$). Bu sonuca göre, **H3c hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, örgütteki iş görenlerin, yarışmacı olarak oluşturulan ortama uyum sağlamaları, ihtiyaçların doğruluğunun saptanması, değişimlerin doğru yönde ilerlemesi, onların birlikteliğinin oluşması amacıyla gruplar oluşturmaları ve bu gruplarla hedeflere varmaları şeklinde kendini göstermiştir. Buna göre OSB'deki firmalardaki iş görenlerin ifade edilen kültüre ait özelliklerin yarıya yakını yarışmacı ortamın oluşmasına, değişimi doğru yönlendirmek ve ihtiyaçların tespitinde yerinde kararlar alma aşamasında katkı sunarak, hedeflerine bu şekilde varmayı tercih etmiş, bunun sonucunda da iş görenin firmaya bağlılık göstermesini vazife olarak algılaması, bunun doğruluğunu inanarak kendisini örgütte kalma zorunluluğunu hissetmesinden dolayı normatif bağlılık göstermiştir.

Yarışmacı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,492$; $p<0,01$). Bu sonuca göre, **H3d hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, örgütteki iş görenlerin, yarışmacı olarak oluşturulan ortama uyum sağlamaları, doğru grubun ortaya çıkarılması, bu gruplarla başarının yakalanması, ihtiyaçların doğruluğunun saptanması, değişimlerin doğru yönde ilerlemesi, onların birlikteliğinin oluşması amacıyla gruplar oluşturmaları ve bu gruplarla hedeflere varmaları şeklinde kendini göstermiştir. Buna göre OSB'deki firmalardaki iş görenlerin doğru hedefleri tespit ederek, doğru zamanda ihtiyaçları bulup yönlendirme yaparak, oluşturulan gruplarla iletişimi sağlayarak firmanın ilerlemesine ve başarısına katkı sunmuş ve bu neticede de örgütsel bağlılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

Tablo 3.7'deki analiz sonuçları incelendiğinde yarışmacı ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, **H3 hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, firmadaki iş görenlerin yarışmacı olarak oluşturulan ortama uyum sağlamaları, doğru gruplarda yer almaları, ihtiyaçları doğru tespit etmeleri, değişimlere ayak uydurmaları gibi sebeplerle örgütlerine aidiyet duygusuyla yaklaştıkları gözlemlenmiştir.

3.3.12.4. Bürokratik Alt Boyutu ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Korelasyon Analizi

Bürokratik düzey ve örgütsel bağlılık ile alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analiz Tablo 3.21'de gösterilmiştir.

Tablo 3.21: Bürokratik-Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Korelasyon Analizi

| | | Duygusal Bağlılık | Devam Bağlılık | Normatif Bağlılık | Örgütsel Bağlılık |
|-------------------|---------------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| Bürokratik | Pearson Correlation | ,335** | ,405** | ,323** | ,444** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 328 | 328 | 328 | 328 |

Tablo 3.21'deki analiz sonuçları incelendiğinde bürokratik düzey ile duygusal bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,335$; $p<0,01$). Bu sonuca göre, **H4a hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, firmadaki iş görenlerin hiyerarşik yapıya uyum sağlamaları, iş gören sorumluluğunun bilincine varmaları, iş yapış sistemlerine uygun davranışlar sergilemelerine yol açmıştır. Buna göre OSB'deki firmalardaki iş görenler kendi isteklerine göre burayı özümsemiş, firmanın hedeflerini değerlerini kabul etmesiyle örgütte kalmayı tercih ederek duygusal bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Bürokratik düzey ile devam bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,405$; $p<0,01$). Bu sonuca göre, **H4b hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, firmadaki iş görenlerin hiyerarşik yapıya uyum sağlamaları, iş gören sorumluluğunun bilincine varmaları, iş yapış sistemlerine uygun davranışlar sergilemelerine yol açmıştır. Buna göre OSB'deki firmalardaki iş görenlerin yarıya yakını, firmada kalma süresinin uzunluğuna dikkat etmiş, bunun sonucunda da elde edeceği yatırımlardan fazlaca yararlanacağı düşüncesiyle devam bağlılığı gösterdiği tespit edilmiştir.

Bürokratik ile normatif bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,323$; $p<0,01$). Bu sonuca göre, **H4c hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, firmadaki iş görenlerin hiyerarşik yapıya uyum sağlamaları, iş gören sorumluluğunun bilincine varmaları, kontrol sistemlerine uygun davranışlar ortaya koymalarına sebep olmuştur. Bürokratik firmaların normatif kuralları

benimsemeleri, iş görenlerin de bu kurallara uyumlu biçimde riayet ederek vazifelerini yerine getirmelerinden kaynaklanmaktadır. Buna göre OSB'deki firmalardaki iş görenlerin yarıya yakını, bunları bir vazife bilinci kabul etmiş, bürokratik kültüre yatkın bireyler oldukları, bunun da firmaya zorunlu bağlılık olduğunun düşünmesi neticesinde meydana çıkmış olmasından dolayı normatif bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir.

Bürokratik ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,444$; $p<0,01$). Bu sonuca göre, **H4d hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, iş görenin firmanın hiyerarşisine uyduğu, sorumluluk bilincini yansıtmaları, kontrol mekanizmasına uygun davranmaları sebebiyle yarıya yakını bu sebeplerden dolayı örgüte bağlılık göstermişlerdir. Analiz sonuçları incelendiğinde bürokratik düzey ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, **H4 hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, hiyerarşik yapıdan, örgüt içi sistemlerden, şekilsel politikalardan, mevcuttaki süreçlerden, vazifenin başarılı olması amacıyla detaylı tanımlamalar gibi planlı ve denetim faaliyetleri iş görenlerde güven duygusunun, aidiyet hissini, kabullenme gibi etkenlerden dolayı iş görenler örgütsel bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.12.5. Topluluk Alt Boyutu ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Korelasyon Analizi

Topluluk düzeyi ve örgütsel bağlılık ile alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analiz Tablo 3.22'de gösterilmiştir.

Tablo 3.22: Topluluk-Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Korelasyon Analizi

| | | Duygusal Bağlılık | Devam Bağlılık | Normatif Bağlılık | Örgütsel Bağlılık |
|----------|---------------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| Topluluk | Pearson Correlation | ,340** | ,497** | ,379** | ,513** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 328 | 328 | 328 | 328 |

Tablo 3.22'deki analiz sonuçları incelendiğinde topluluk düzeyi ile duygusal bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,340$; $p<0,01$). Bu sonuca göre, **H5a hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, topluluk kültürü, firmanın

çıkarlarının iş görenlerin çıkarlarından üstün olduğu kültür türüdür. Bu kültürü benimsemiş firmalarda başarılı olmanın temeli kolektif emeğin olmasıdır. Dayanışma, iletişim, yardımlaşma, risk alma, paylaşma ruhu, ortaklaşa değerler ön planda tutulmaktadır. Bunlardan dolayı OSB'deki iş görenler, kendi istekleriyle, örgütsel bağlılığı özümsemesiyle, firmanın hedefleri doğrultusunda ilerleyerek, işlerin zor oluşu, rollerin açık oluşu, hedeflerin açıkça belirtilmesi, üst yönetimin net olması, iş görenlerin iletişimlerinin samimiyetinin olması, eşit davranılması, bireysel destek, katılma, geri dönüt gibi faktörler de etki etmiş ve bu kültür düşüncesinin kabullenilmesi iş görenin duygusal bağlılık göstermesi sonucunu meydana çıkarmıştır.

Topluluk ile devam bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,497$; $p<0,01$). Bu sonuca göre, **H5b hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, topluluk kültürü, firmanın çıkarlarının iş görenlerin çıkarlarından üstün olduğu kültür türüdür. Bu kültürü benimsemiş firmalarda başarılı olmanın temeli kolektif emeğin olmasıdır. Dayanışma, iletişim, yardımlaşma, risk alma, paylaşma ruhu, ortaklaşa değerler ön planda tutulmaktadır. Bunlardan dolayı OSB'deki iş görenler, yetenek aktarımı, eğitimler, kişisel yatırımlar, emeklilik kazançları, alternatif iş fırsatları gibi faktörler de etki ederek bu kültür düşüncesinin benimsenmesi devam bağlılığı göstermeleri sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Topluluk ile normatif bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,379$; $p<0,01$). Bu sonuca göre, **H5c hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, ben anlayışı yerine biz anlayışı egemen olmuştur. Firmanın çıkarları iş görenin çıkarlarından üstün görülmüştür. Bundan dolayı OSB'deki iş görenler, kendilerini firmada kalmaya mecburi hissetmişler, firmaya karşı sorumluluklarını ve yükümlülüklerini yerine getirme duygusu duymakta kalmışlardır. Bu bakımdan topluluk kültürünü kabullenmiş iş görenler normatif bağlılığa ait algı düzeylerinin pozitif olması sonucuna varılmıştır.

Topluluk ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,513$; $p<0,01$). Bu sonuca göre, **H5d hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, topluluk kültürü firmada biz kültürünün yerleştirildiği kültür olması hasebiyle ortaklaşa değerlerin oluşturulması ve kolektif çalışmanın benimsenip uygulanmasını ortaya çıkarmıştır. Bundan dolayı OSB'deki firmadaki iş görenler, kendilerini bu sebeplerden dolayı güçlü örgütsel bağlılık sergilemeleri bu kültür algılarının pozitif yönde olmasını sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Tablo 3.22'deki analiz sonuçları incelendiğinde topluluk düzeyi ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, **H5 hipotezi kabul edilmiştir**. Bu hipoteze göre, topluluk kültüründeki biz anlayışının güçlü olması, bunun benimsenip uygulanması, kolektif çabanın gösterilmesi, ortaklaşa inancın ve değerlerin güçlü oluşu örgütsel bağlılığın pozitif yönde yüksek olmasını sağlamıştır.

Tablo 3.23: Hipotezlerin Analiz Sonuçları

| Hipotez | Sonuç |
|--|-------|
| H1: İş görenlerin örgüt kültürü düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H2: Yenilikçi alt boyutu ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H2a: Yenilikçi düzey ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H2b: Yenilikçi düzey ile devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H2c: Yenilikçi düzey ile normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H2d: Yenilikçi düzey ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H3: Yarışmacı alt boyutu ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H3a: Yarışmacı düzey ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H3b: Yarışmacı düzey ile devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H3c: Yarışmacı düzey ile normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H3d: Yarışmacı düzey ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H4: Bürokratik alt boyutu ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H4a: Bürokratik düzey ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H4b: Bürokratik düzey ile devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |

| | |
|---|-------|
| H4c: Bürokratik düzey ile normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H4d: Bürokratik düzey ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H5: Topluluk alt boyutu ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H5a: Topluluk düzey ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H5b: Topluluk düzey ile devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H5c: Topluluk düzey ile normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H5d: Topluluk düzey ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |

Sonuç

Günümüz örgütlerinde sürekliliğin gerçekleştirilmesi maksadıyla üretimin, verimin gerekliliğinin olması, yenilenmenin devamlı geliştirilmesi, dinamik yapının oluşturulması için bunlara gereken alt yapıların tesisinin ortaya çıkarılması, Çalışanın örgüt kültürüne sahip çıkması gerektiği ve bunun da örgütün temel misyon ve vizyonun öncülüğünde olması lazımdır. İşletmenin projelerini yaparken istemediği problemlerin ortaya çıktığını görebilir. Çözüm olarak örgüt kültürünün disiplinine ve kriterlerine adapte etmeleri onları yönlendirmeleri açısından önemlidir.

Örgüt kültürü, örgütün içindeki tüm süreçlerin nasıl yapılması gerektiğini ve bunlar arasında hangilerinin değer taşıdığını, bu değer hissini de karşı tarafa aktaran, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sunan ve koruyup kollayan, iş görenler arasında da birliktelik ruhunun gelişimine imkan sağlayan belirli kurallar çerçevesinde bağlayıcılık rolü bulunan bir unsurdur. Örgüt kültürü öte yandan örgütteki tüm paydaşlardaki tutum ve davranışlarını biçimlendiren ve onlara rehberlik görevinde bulunan denetim ve duyguların oluşturulma mekanizmasıdır. Örgütün yönetim kademesindekiler ile en alt seviye çalışanları da dahil sorunların çözümüne ilişkin inisiyatif olarak devamlı iş yaparak ortadan kaldırmaya yönelik davranmalıdırlar.

Örgütüne bağlanma gösteren çalışan, aldığı duygusal hazın çalıştığı yere karşın aldığı üst seviye mutluluk huzurun, kendini örgütüne benimsetme biçimini, firma hedeflerine katkı sunan profile sahip olması gerekmektedir.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık kavramları birbirini tamamlayan kavramlardır. Örgüt kültürü tabi ki tek başına örgütsel bağlılığı gerçekleştirilmede yeterli gözükmemektedir. Örgütün bütün paydaşlarının, dışsal çevrenin ve örgütü etkileyen tüm etkenlerin bütünleşik olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. En alt tabakadan en üst yönetime kadar örgütte bağlı olma hissi aşılılarak örgütün ilerlemesi sağlanabilmektedir. Örgüt kendi kültürünü oluşturarak bütün üyelerinin örgütsel bağlılığının

yüksek olmasını sağlayarak dışa karşı ciddi bir üstünlük, farkındalık ve rekabet gücü oluşturacaktır. Örgütlerin faaliyetlerini devam ettirmek ve de performanslarında iyileştirmeler yaparak ve artırma yolunu seçerek mevcuttaki örgüt kültürünü araçsal yapı olarak sunması örgütün menfaatine olacak yöntemlerdendir.

Örgüt kültürü ile örgüte ait bağlılığın seviyelerinin aralarındaki ilişkisini ele alan çalışma üç alanda incelenmiştir. İlk olarak örgüt kültürünün kavramlarını kapsayan bölümleri ayrıntılı incelemeye tabi tutulmuştur. Daha sonra örgütün bağlılığının ve örgütün kültürüne ait kavramalarını içeren kısımlar detaylandırılmıştır. Son kısımda Kütahya'nın Gediz ilçesinin (OSB)'sindeki farklı sektörlerindeki çalışanların örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi ve aralarındaki etkileşimleri bulmak amacıyla saha araştırması uygun görülmüştür. Çalışmanın bulgularına göre aşağıda anlatımlara yer verilmiş analizlerin sonuçları bulunmaktadır.

Çalışmada 4 alt boyutun, 16 ifadeden meydana gelen örgüt kültürü ölçeğiyle 3 alt boyutun, 18 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Çalışanların örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyli pozitif yönlü ($r=,647$; $p<,05$) güçlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu hipoteze göre, örgütteki iş görenlerin kökleşmiş ortaklaşa inanç ve değerleri, onların yol göstericilik özelliği, paylaşımcı olma vasfı, fiziksel ve duygusal örgütlerine karşı sergilediği bağlılıklarını, aidiyet duygularını, örgüte kendilerini bağlı hissetmelerine ve bu ilişkinin güçlü olmasına neden olmuştur. Elde edilen sonuç, alan yazında önceden yapılmış araştırmaların sonuçlarını destekler niteliktedir. İş görenlerin yenilikçi düzey ile duygusal bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde pozitif yönde orta anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,431$; $p<0,01$). Bu hipoteze göre, örgütteki iş görenlerin süratli ve devamlı olarak değişim ve gelişim gösteren kendi firmalarına ve dış çevreye çabucak kendilerini adapte etmeleri onların kendi istek ve arzularını pozitif yönde etkilediğini göstermiş, firmalarına karşı duyduğu güçlü özümsemeyi ortaya çıkarmıştır. Buna göre, OSB'deki iş görenlerin yarıya yakını yenilikçi kültürü benimsediği, bundan dolayı firmaya karşı duygusal bağlılık sergilediği görülmektedir.

Yenilikçi ile devam bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,564$; $p<0,01$). Bu hipoteze göre, iş görenler, devamlı değişim gösteren çevreye karşı süratli biçimde ayak uydurmuştur. Yenilikçiliği, girişimciliği, değişmeyi seven iş görenler, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunu görmek istediklerinden firmada kalmak zorunluluğunu kendilerinde hissetmişlerdir. Buna göre,

OSB'deki iş görenlerin yarıdan fazlası yenilikçi kültüre sahip oldukları, alternatif iş imkanlarının yüksek olmamasından kaynaklı olarak da firmadan ayrılmanın maliyetli olacağı düşüncesiyle firmaya karşı devam bağlılığı gösterdikleri görülmüştür. Yenilikçi ile normatif bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,469$; $p<0,01$). Bu hipoteze göre, örgüt kültürünün değişimini, başarılı olmasını, yeniliklere açık olmasını kabullenen iş görenler, firmada ortaya çıkan veyahut dış çevreden kaynaklanan durumlara karşın kendilerini çabucak adapte etmiş, bu da firmaya karşı kendini kabullendirmesini, bir görev algısı olarak görmesini sağlamıştır. Buna göre, OSB'deki iş görenlerin yarıya yakını yenilikçi kültürü benimsemiş, ahlaklılık boyutunu düşünerek firmada kalmasının gerekli olduğu inancını kendinde görmüş, firmanın kendisini ihtiyacı olduğu vakitte iş vermesi sebebiyle kendisini firmaya borçlu hissetmiş, bundan dolayı da firmada kalmanın doğruluğunu hissederek normatif bağlılık göstermiştir. Yenilikçi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,616$; $p<0,01$). Bu hipoteze göre, OSB'deki firmanın sürekli ve devamlı olarak değişim gösteren hem içerde hem de dışardaki koşullara süratli biçimde uyum sağlaması, dinamiksel özellik göstermesi, rekabet ortamından güçlü çıkması iş görenlerinin yarıdan fazlasının bu kültürü benimseyip uyum göstermeleri firmanın örgütsel bağlılığının pozitif ve güçlü olmasını sağlamıştır. Yenilikçi ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları düzeyi arasında pozitif yönlü güçlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu hipoteze göre, yenilikçiliği savunan, bundan hoşlanan, anında değişen çevreye karşın adapte olmayı başaran iş görenler, firmanın başarısına katkı vermiş ve firmaya bağlılıklarının yüksek olmasını sağlamışlardır. Bunların sonucunda iş görenler arasında rekabet anlayışının yerleştirilmesi ve teşvik edici önlemlerin alınması gerektiği, başarılı bir profile sahip olmak için örgüt kültürünün yerleşmesinin gerekli olduğu, iş görenlerin örgütlerinde çalışırken cesaretli olmanın payının büyük öneme sahip olduğunun bilinmesi gerektiği görülmüştür.

Yarışmacı ile duygusal bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,351$; $p<0,01$). Bu hipoteze göre, örgütteki iş görenlerin, yarışmacı olarak oluşturulan ortama uyum sağlamaları, ihtiyaçların doğruluğunun saptanması, onların birlikteliğinin oluşması amacıyla gruplar oluşturmaları ve bu gruplarla hedeflere varmaları şeklinde kendini göstermiştir. Buna göre OSB'deki firmalardaki iş görenlerin ifade edilen kültüre ait özelliklerin yarıdan azı yarışmacı ortamı benimsemiş, hedeflerine bu şekilde varmayı kabullenerek duygusal bağlılık göstermişlerdir. Yarışmacı ile devam bağlılık düzeyi arasında

orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,459$; $p<0,01$). Bu hipoteze göre, örgütteki iş görenlerin, yarışmacı olarak oluşturulan ortama uyum sağlamaları, ihtiyaçların doğruluğunun saptanması, değişimlerin doğru yönde ilerlemesi, onların birlikteliğinin oluşması amacıyla gruplar oluşturmaları ve bu gruplarla hedeflere varmaları şeklinde kendini göstermiştir. Buna göre osb'deki firmalardaki iş görenlerin ifade edilen kültüre ait özelliklerin yarıya yakını yarışmacı ortamın oluşmasına, değişimi doğru yönlendirmek ve ihtiyaçların tespitinde yerinde kararlar alma aşamasında katkı sunarak, hedeflerine bu şekilde varmayı tercih etmiş, bunun sonucunda da firmadan ayrılma endişesi, yaptıkları yatırımlar sonucunda bunları alamama gibi etkenlerle devam bağlılığı göstermişlerdir.

Yarışmacı ile normatif bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,364$; $p<0,01$). Bu hipoteze göre, örgütteki iş görenlerin, yarışmacı olarak oluşturulan ortama uyum sağlamaları, ihtiyaçların doğruluğunun saptanması, değişimlerin doğru yönde ilerlemesi, onların birlikteliğinin oluşması amacıyla gruplar oluşturmaları ve bu gruplarla hedeflere varmaları şeklinde kendini göstermiştir. Buna göre OSB'deki firmalardaki iş görenlerin ifade edilen kültüre ait özelliklerin yarıya yakını yarışmacı ortamın oluşmasına, değişimi doğru yönlendirmek ve ihtiyaçların tespitinde yerinde kararlar alma aşamasında katkı sunarak, hedeflerine bu şekilde varmayı tercih etmiş, bunun sonucunda da iş görenin firmaya bağlılık göstermesini vazife olarak algılaması, bunun doğruluğunu inanarak kendisini örgütte kalma zorunluluğunu hissetmesinden dolayı normatif bağlılık göstermiştir. Yarışmacı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,492$; $p<0,01$). Bu hipoteze göre, örgütteki iş görenlerin, yarışmacı olarak oluşturulan ortama uyum sağlamaları, doğru grubun ortaya çıkarılması, bu gruplarla başarının yakalanması, ihtiyaçların doğruluğunun saptanması, değişimlerin doğru yönde ilerlemesi, onların birlikteliğinin oluşması amacıyla gruplar oluşturmaları ve bu gruplarla hedeflere varmaları şeklinde kendini göstermiştir. Buna göre OSB'deki firmalardaki iş görenlerin doğru hedefleri tespit ederek, doğru zamanda ihtiyaçları bulup yönlendirme yaparak, oluşturulan gruplarla iletişimi sağlayarak firmanın ilerlemesine ve başarısına katkı sunmuş ve bu neticede de örgütsel bağlılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Yarışmacı ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu hipoteze göre, firmadaki iş görenlerin yarışmacı olarak oluşturulan ortama uyum sağlamaları, doğru gruplarda yer almaları, ihtiyaçları doğru tespit etmeleri, değişimlere ayak uydurmaları gibi sebeplerle örgütlerine aidiyet duygusuyla yaklaştıkları gözlemlenmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre de iş

görenlerde işin gerekli olduğu durumlarda rekabet edilebilirlik seviyesinin gerekli olmasının kabul edilmesini taşımaktadır. Örgüt kültürüne ait duygu ve düşünceleri söylemekte çekinme olmaması ve örgütsel bağlılığın desteklenmesi gerekliliği vurgulanmaktadır.

Bürokratik düzey ile duygusal bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,335$; $p<0,01$). Bu hipoteze göre, firmadaki iş görenlerin hiyerarşik yapıya uyum sağlamaları, iş gören sorumluluğunun bilincine varmaları, iş yapış sistemlerine uygun davranışlar sergilemelerine yol açmıştır. Buna göre OSB'deki firmalardaki iş görenler kendi isteklerine göre burayı özümsemiş, firmanın hedeflerini değerlerini kabul etmesiyle örgütte kalmayı tercih ederek duygusal bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bürokratik düzey ile devam bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,405$; $p<0,01$). Bu hipoteze göre, firmadaki iş görenlerin hiyerarşik yapıya uyum sağlamaları, iş gören sorumluluğunun bilincine varmaları, iş yapış sistemlerine uygun davranışlar sergilemelerine yol açmıştır. Buna göre OSB'deki firmalardaki iş görenlerin yarıya yakını, firmada kalma süresinin uzunluğuna dikkat etmiş, bunun sonucunda da elde edeceği yatırımlardan fazlaca yararlanacağı düşüncesiyle devam bağlılığı gösterdiği tespit edilmiştir. Bürokratik ile normatif bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,323$; $p<0,01$). Bu hipoteze göre, firmadaki iş görenlerin hiyerarşik yapıya uyum sağlamaları, iş gören sorumluluğunun bilincine varmaları, kontrol sistemlerine uygun davranışlar ortaya koymalarına sebep olmuştur. Bürokratik firmaların normatif kuralları benimsemeleri, iş görenlerin de bu kurallara uyumlu biçimde riayet ederek vazifelerini yerine getirmelerinden kaynaklanmaktadır. Buna göre OSB'deki firmalardaki iş görenlerin yarıya yakını, bunları bir vazife bilinci kabul etmiş, bürokratik kültüre yatkın bireyler oldukları, bunun da firmaya zorunlu bağlılık olduğunun düşünmesi neticesinde meydana çıkmış olmasından dolayı normatif bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir.

Bürokratik ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,444$; $p<0,01$). Bu hipoteze göre, iş görenin firmanın hiyerarşisine uyduğu, sorumluluk bilincini yansıtmaları, kontrol mekanizmasına uygun davranmaları sebebiyle yarıya yakını bu sebeplerden dolayı örgüte bağlılık göstermişlerdir. Bürokratik düzey ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu hipoteze göre, hiyerarşik yapıdan, örgüt içi sistemlerden, şekilsel politikalardan, mevcuttaki süreçlerden, vazifenin başarılı olması amacıyla detaylı tanımlamalar gibi planlı ve denetim faaliyetleri iş görenlerde güven duygusunun, aidiyet hissinin,

kabullenme gibi etkenlerden dolayı iş görenler örgütsel bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara bürokratik anlamda severek yapılmayan bir işte çalışmaktansa getirisi az olan fakat severek, kendini o işe adayarak ve o çalıştığı işten büyük keyif alarak o işi tercih etme durumu görülmüştür. Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisinin bürokratik yollardan etkilediği ve örgüte kendini adama anlamında bürokratik düzeyinin etkili olduğu gözlemlenmiştir.

Topluluk düzeyi ile duygusal bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,340$; $p<0,01$). Bu hipoteze göre, topluluk kültürü, firmanın çıkarlarının iş görenlerin çıkarlarından üstün olduğu kültür türüdür. Bu kültürü benimsemiş firmalarda başarılı olmanın temeli kolektif emeğin olmasıdır. Dayanışma, iletişim, yardımlaşma, risk alma, paylaşma ruhu, ortaklaşa değerler ön planda tutulmaktadır. Bunlardan dolayı OSB'deki iş görenler, kendi istekleriyle, örgütsel bağlılığı özümsemesiyle, firmanın hedefleri doğrultusunda ilerleyerek, işlerin zor oluşu, rollerin açık oluşu, hedeflerin açıkça belirtilmesi, üst yönetimin net olması, iş görenlerin iletişimlerinin samimiyetinin olması, eşit davranılması, bireysel destek, katılma, geri dönüt gibi faktörler de etki etmiş ve bu kültür düşüncesinin kabullenilmesi iş görenin duygusal bağlılık göstermesi sonucunu meydana çıkarmıştır. Topluluk ile devam bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,497$; $p<0,01$). Bu hipoteze göre, topluluk kültürü, firmanın çıkarlarının iş görenlerin çıkarlarından üstün olduğu kültür türüdür. Bu kültürü benimsemiş firmalarda başarılı olmanın temeli kolektif emeğin olmasıdır. Dayanışma, iletişim, yardımlaşma, risk alma, paylaşma ruhu, ortaklaşa değerler ön planda tutulmaktadır. Bunlardan dolayı OSB'deki iş görenler, yetenek aktarımı, eğitimler, kişisel yatırımlar, emeklilik kazançları, alternatif iş fırsatları gibi faktörler de etki ederek bu kültür düşüncesinin benimsenmesi devam bağlılığı göstermeleri sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Topluluk ile normatif bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,379$; $p<0,01$). Bu hipoteze göre, ben anlayışı yerine biz anlayışı egemen olmuştur. Firmanın çıkarları iş görenin çıkarlarından üstün görülmüştür. Bundan dolayı OSB'deki iş görenler, kendilerini firmada kalmaya mecburi hissetmişler, firmaya karşı sorumluluklarını ve yükümlülüklerini yerine getirme duygusu duymakta kalmışlardır. Bu bakımdan topluluk kültürünü kabullenmiş iş görenler normatif bağlılığa ait algı düzeylerinin pozitif olması sonucuna varılmıştır. Topluluk ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,513$; $p<0,01$). Bu hipoteze göre, topluluk kültürü firmada biz kültürünün yerleştirildiği kültür

olması hasebiyle ortaklaşa değerlerin oluşturulması ve kolektif çalışmanın benimsenip uygulanmasını ortaya çıkarmıştır. Bundan dolayı OSB'deki firmadaki iş görenler, kendilerini bu sebeplerden dolayı güçlü örgütsel bağlılık sergilemeleri bu kültür algılarının pozitif yönde olmasını sonucunu ortaya çıkarmıştır. Topluluk düzeyi ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı orta bir ilişki olduğu görülmektedir. . Bu hipoteze göre, topluluk kültüründeki biz anlayışının güçlü olması, bunun benimsenip uygulanması, kolektif çabanın gösterilmesi, ortaklaşa inancın ve değerlerin güçlü oluşu örgütsel bağlılığın pozitif yönde yüksek olmasını sağlamıştır. Bu analiz sonuçlarına göre, bireysel örgüt kültürüne bağlanmanın topluluk düzeyinin örgüt kültürünü etkisi altına alması ve örgütsel bağlılığı topluluk olarak etkilemesi anlamı taşımaktadır.

Katılımcıların ifade etmiş olduğu örgüt kültürü alt boyutlarından en yüksek olan ortalama değerinin “yarışmacı” kültür alt boyutu olduğu tespit edilmiştir. En az olarak da “topluluk” boyutunun olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutunda ise en yüksek ortalama değerinin “devam” alt boyutu olduğu, en düşük alt boyutunun ise de duygusal bağlılık alt boyutu olduğu görülmüştür.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçek ve alt boyutlarının Skewness ve kurtosis (çarpıklık ve basıklık) değerleri -2 ile +2 arasında değer aldığı için değerlerin normal dağılım sergilediği gözlemlenmiş ve parametrik değerler kullanılması gerektiğini açıklamıştır. Öte yandan standart sapma değerinin en yüksek olduğu değer örgüt kültürü bağımsız değişkenin alt boyutu olan “yenilikçi” alt boyutu olduğu tespit edilmiştir. İş görenlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa yönelik algılarında firmadaki çalışma durum değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [$F(3,324)=5.580; p<.0.05$] ve [$F(3,324)=8.294; p<.0.05$]. Ortalamalara değerlere bakıldığında, özellikle 15 yıl ve üstü çalışanların örgütsel bağlılıklarının fazla olduğu görülmektedir. Bu durumun, sahip oldukları tecrübeden ve tüm sosyal haklarını (emeklilik gibi) elde etmiş olmalarından kaynaklanabileceği söylenebilir.

İş görenlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa yönelik algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [$F(3,324)=4.535; p<.0.05$] ve [$F(3,324)=7.647; p<.0.05$]. İş görenlerin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık düzeylerinin hangi yaş grupları arasında farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla LSD testi uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre 25'ten küçük yaş grubundaki iş görenlerin örgüt kültürü algıları ($\bar{X}=3.64$), 35-45 yaş grubundaki iş görenlerin algısından ($\bar{X}=3.38$) daha iyidir. Diğer 25-34 ve 45 üstü yaş gruplarına göre ise bir farklılaşma yoktur. 25'ten küçük yaş grubundaki

iş görenlerin örgütsel bağlılık algıları ($\bar{X}=3.64$), 25-34 ile 35-45 yaş grubundaki iş görenlerin algısından ($\bar{X}=3.37$) ve ($\bar{X}=3.29$) daha iyidir. 45 üstü yaş gruplarına göre ise bir farklılaşma yoktur. 25-34 ile 35-45 yaş aralığındaki iş görenlerin örgüt kültürü algıları ($\bar{X}=3.51$) ile ($\bar{X}=3.38$) diğer yaş gruplarına göre farklılaşma görülmemektedir. 45 ve üstü yaş grubunun örgüt kültürü algısı ($\bar{X}=3.81$), 25-34 ile 35-45 yaş grubundaki iş görenlerin algılarına ($\bar{X}=3.51$) ile ($\bar{X}=3.38$) göre daha yüksektir. 25-34 ile 35-45 yaş aralığındaki iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyi algıları ($\bar{X}=3.37$) ve ($\bar{X}=3.29$) diğer yaş gruplarına göre bir farklılaşma görülmemektedir. 45 ve üstü yaş grubu iş görenlerin örgütsel bağlılık algıları ($\bar{X}=3.64$), 25-34 ile 35-45 yaş grubundakilerin algısından ($\bar{X}=3.51$) ile ($\bar{X}=3.38$) daha iyi olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucunda örgüt kültürü boyutlarının yenilikçilik, yarışmacı, bürokratik, topluluk kültürlerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etki oluşturduğu belirlenmiştir. Örgüt kültüründe yardımlaşma, sosyalleşen seviyelerinin, düşünceler bakımından yenilikçilik ve açık olma düzeyinin, dinamiksel, şartlara göre değişimin ve gelişimin gerekliliğinin olmasını savunan anlayışların örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide önem arz eden bir etken olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Buradaki araştırmada, daha önceki araştırmalarda ortaya konmuş örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye benzer biçimde örgütün kültürüne ait özelliklerin kendini gösterdiği örgüt kültürlerinde üst düzey yöneticilerin ve iş görenlerin örgütsel bağlılık davranış biçimlerine yön veren mevcuttaki değerleri ve davranıştaki sistemlerin farklı olabileceği tespit edilmiştir. Örgütteki kültürün değerleri, tutumları ve davranıştaki kalıpların bir ürünü olarak meydana geldiği, bu davranış kalıplarının, örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olacağı vurgulanmıştır. Bundan dolayı örgüt kültürü, örgütsel bağlılık üzerinde iş görenlerin örgütün çatısında ortaklaşa belirlediği değerleri, normları ve davranışları kapsayıcı olarak toplayarak, bütüncül bir bağlanma tutumları göstermesine katkı sunmuştur. Araştırmada, net etkileşim, grubun birlikteliği, pozitif dayanışmanın olması, girişimci ruhunun gelişmesi, değişim ve gelişimin benimsenmesi, yenilikçilik gibi faktörlerin örgütsel bağlılığa pozitif yönde katkı verdiği ortaya çıkmıştır.

Organize Sanayi Bölgesinde bulunan çeşitli firma (tekstil, gıda, makine, otomotiv)'da iş gerçekleştiren çalışanların örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi ve ikisi arasındaki ilişki verisine göre sonuçlar ve öneri şu şekilde belirtilebilir:

- Çalışanların iş yerlerinde zamanının çoğunu geçirmesi örgüt kültürünü benimsemeleri ve kültüre ait değerlerin geleceğe aktarılması için ge-

rekli çabasının sarf edilmesi gerekmektedir. Örgütü destekleyici karar olmalıdır.

- Çalışanların aynı birimde uzunca kalması yerine farklı birimler arası yer değişikliği yapılarak farklı işi öğrenmesi sağlanmalıdır.
- İşe yeni başlayan iş görenlere gerekli mesleki ve oryantasyon eğitimleri aldırılarak duygusal bağılıklarını arttıracakları ortam oluşturmaları desteklenmelidir.
- İş görenlerin kendilerini önemli olduğu hissine kapılmalarını sağlamalı ve bilgi ve tecrübelerinden faydalanılmasını teşvik ettiği için örgüt yöneticileri tarafından katılımcı yönetim anlayışı benimsenmelidir.
- Örgüt yöneticilerinin iş görenleri ödüllendirme ve hedefe yönelik harekete geçirmede ayrımcılık davranışı oluşturmadan, iş görenler arasındaki farklılıkları etkin bir şekilde yönetmesi sağlanmalıdır.
- Örgüt yöneticilerinin güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaları ve çağdaş yönetim yaklaşımlarını ele alarak iş görenlerin bağıllık düzeylerini artırıcı ve destekleyici çalışma ortamları oluşturmaları sağlanmalıdır.
- İş görenlerin örgütsel bağıllıklarını olumlu yapmaları, çalışanları amaçlar nezdinde gelişimlerini takip ederek ilerleme şansı verilmelidir.
- Örgütte kültür anlayışının benimsenmesi sağlanmalı, birlikteliğin yaygınlaştırılması maksadıyla çeşitli etkinlikler düzenlenmeli, tüm kademelerdeki çalışanlara yönelik eksiklik hissedilen konularda eğitimler icra edilmelidir.
- Örgüt kültürüyle örgütü sahiplenme isteğinin yükseltilmesi, çalışma ortamının düzenlenip geliştirilmesi, çeşitli bağıllık türleriyle ilişki içinde bulunulması, başka alanları da çalışmaya dahil edip araştırmanın tekrardan yapılması sağlanabilir.
- Çalışmada sadece ifade edilen alanlardaki firmalar incelemeye tabi tutulmuştur. Çalışma geliştirilerek başka sektörler ele alınıp örgütsel bağıllığı yüksek örgütlerin kültürlerine ilerletme sağlayacak olanaklar sunulmalıdır.
- Çalışmanın benzeri diğer bölgelerdeki farklı alan ve sektör de eklenerek kapsam genişletilip analiz edilmelidir.
- İş görenlerdeki örgüte bağlanma seviyesini yüksek tutmak amacıyla farklı ayrıntılar ele alınmalıdır.
- Çalışma Kütahya ili Gediz ilçesi Organize Sanayi Bölgesine has belirlenen alan özelliklerini kapsayan firma çalışanlarını içermektedir. Araş-

tırma evreni geniş alana yayılıp Kütahya'nın başka ilçeleri ele alınmalı, farklı firmaya ait özellikler incelemeye çalışılmalıdır.

- Araştırmalar geniş alana çevrilerek diğer bölgelerin ele alınması gerek-
mekte, bölge karşılaştırılması değerlendirilmelidir.
- Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı artırıcı etmenleri incelenmelidir.

Kaynakça

- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. G., ve Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Akademik Sosyal Bilim Çalışmaları Dergisi*, (32), 139-157.
- Ak, M. (2017). Örgütsel bağlılığın örgütsel etkililik üzerinde etkisi: Bir değerlendirme. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 1(3), 27-42.
- Akıncı, B. Z. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim* (1. Basım). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akat, İ., ve Budak G. G. (1994). *İşletme yönetimi* (1. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık Dağıtım.
- Akat, İ. ve Budak, G. G. (2002). *İşletme yönetimi* (4. Basım). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Akbaba, A. (2002). Örgütsel kültür. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 1-32
- Aksoy, A. ve Yılmaz, O. (2016). Örgütsel bağlılıkta yan bahisler yaklaşımı: İş görenlerin demografik özellikleri ile yan bahisler arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*, 2(5), 73-83.
- Aktan, E., ve Aydınhan, B. (2016). Cameron-freeman örgüt kültürü türleri ekseninde örgüt kültürü ve bilgi güvenliği algısı ilişkisi: Devlet üniversitelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 324-344.
- Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş. A. ve Şener, T. (2013). Örgütsel kültür ve alt kültürün örgütsel bağlılığa etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2), 56-62.
- Altunışık, R., vd. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (4. Basım). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Ardıç, K. ve Çöl G. (2008). Sosyal yapısal özelliklerin örgüte bağlılık üzerine etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 157-174.

- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 164-178.
- Asunakutlu, T. (2007). Güven, kültür ve örgütsel yansımaları. İçinde R. Erdem ve C. Ş. Çukur (Ed.), *Kültürel Bağlamda Yönetim-Örgütsel Davranış* (s. 231-265). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Ataman, Unutkan G. (1995). İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü (1. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). Cameron-freeman-quinn örgüt kültürü tipolojileri ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 53-62.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt kültürü ve iklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 11.
- Bakan, İ., Büyükbese, T., ve Bedestenci, Ç. (2004). Örgüt sınırlarının çözümünde örgüt kültürü *teorik ve ampirik yaklaşım* (1. Basım). İstanbul: Alfa Akademi Basım ve Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Balay, R. (2000). **Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık** (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2014). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık (2. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Basım). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel davranış (1. Basım). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim* (3. Basım). Ankara: Umut Yayın Dağıtım.
- Bayrak Kök, S. ve Özcan B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baysal, A. C. ve Paksoy M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde meyer allen modeli. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28(1), 7-15.
- Bayyurt, N. ve Kılıç, C. H. (2017). Liderlik tarzının örgüt bağlılığına etkisi: Bir hastane araştırması. **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi**, 5(2), 1-13.
- Berberoğlu, G. N. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8, 1-2.
- Bingöl, A., ve Çorbacıoğlu, S. (2014). Toplam üretken bakım yönetim sistemi ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 43-63.

- Boylu, Y., Elbeyi, P. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-75.
- Büyük, K. (2010). Stratejik performans yönetiminin unsuru olarak örgüt kültürünü ölçümleme üzerine kavramsal bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(2), 219-235.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim* (3.Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Tuncer D. ve Ayhan, D. Y. (2003). *Genel İşletmecilik Bilgileri* (14. Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çakır, B. (2006). *Sa 8000 Sosyal sorumluluk standardının örgütsel bağlılık ve iş doyumuna olan etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çalık, T., ve Ereş, F. (2006). *Kariyer yönetimi: Tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çalık, C. (2006). Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitimin değişen rolü ve önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(1), 1-10.
- Çamlı, A.Y. (2020). Talcott parsons'ın düşüncesinde pratik-rasyonellik tasarımı. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 202-208.
- Çavuş, Ş., ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Beş yıldızlı bir otel işletmesinde araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 18-34.
- Çavuşoğlu, S., ve Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 115-146.
- Çelik, M. ve Duran H. (2011). Toplam kalite yönetimi ve örgütsel bağlılık: Adıyaman emniyet müdürlüğü örneği. *Akademik Bakış Dergisi*, (24), 1-22.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Çetin, A., ve Topaloğlu, C. (2018). Otel işletmelerinde cameron-quinn örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisi. *Turizm ve Gastronomi Çalışmaları Dergisi*, 6(2), 457-473.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız T. ve Cengiz S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 40-60.

- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777.
- Dalay, İ. (2002). *Temel işletmecilik bilgileri* (1. Basım). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Danışman, A., ve Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.
- Davutoğlu, N. A., Akgül, B. ve Yıldız, E. (2017). İşletmelerde ekonomik verimliliği artırma ve etkin yönetim kültürü oluşturmada z teorisinin uygulanabilirliği. *Akademik Bakış Dergisi*, (60), 16-35.
- Demir, N. (2007). Örgüt kültürü ve strateji uyumu. *Öneri Dergisi*, 7(27), 187-192.
- Demir, C., ve Öztürk U. C. (2011). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 115-132.
- Demirkasımoğlu, N. (2012). Eğitim örgütlerinde çalışma ilişkilerini anlamada analitik bir araç olarak psikolojik sözleşme kavramı. *Çağdaş Eğitim Akademik Dergisi*, 1(1), 76-90.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.
- Doğan, S. ve Kılıç S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü* (1. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, B. (2007). *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Dönmezer, S. (1994). *Toplumbilim* (12. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Durna, U., ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: hofstede'nin boyutları açısından değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Düren A. Z. (1990). *İşletmelerde Kalite Çemberleri*. İstanbul: EvrimYayıncılık.

- Efil, İ. (2006). İşletmelerde yönetim ve organizasyon (8. Basım), İstanbul: Alfa Aktüel.
- Elma, C., ve Demir K. (2000). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulama ve sorunlar* (2. Basım). İstanbul: Anı Yayıncılık.
- Eraslan, M., vd. (2017). Üniversiteler arası spor müsabakalarına katılan muay thai sporcularının şiddet eğilimlerinin değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 404-412.
- Erdem, F. (1996). İşletme Kültürü (1. Basım). Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, E. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (5. Basım). İstanbul: Beta Yayın.
- Eren, E. (2001). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (6. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2006). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. (9. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Eren, E. (2012). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (13. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ.
- Ergenç, A. (1983). İşe bağlılığın neden ve sonuçları. *Amme İdaresi Dergisi*, 16(4), 111-119.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası örgütlerde bağlılık kavramı. *TODAIİE Amme İdaresi Dergisi*, 8(4), 97-106.
- Ergün, E. (2007, 25-27 Mayıs). *Kurum kültürünü analiz etmede Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler analizi*. İçinde M. Geyik (Ed.), [Sözlü bildiri]. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Akademik bilişim kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya. Erişim Adresi: <https://mnergiz.blogspot.com/2017/06/15-ulusal-yonetim-ve-organizasyon-kongresi-bildiriler-kitabi-indir-pdf-download-skachat.html>
- Ergün, E., ve Taşgıt, Y. E. (2011). Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 97-111.
- Erkmen, T. (2010). Örgüt kültürü: İşletmelerin başarısındaki en temel paradigma (1. Basım). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Erkmen, T. ve Bozkurt, S. (2011). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, 31(2), 197-227.
- Erkuş, A., Turunç, Ö. ve Yücel, R. (2011). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü: Bankacılık

- sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi İİBF Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 245-270.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış bilimleri* (3. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *organization study*, 7 (2), 17-134.
- Genç, N. (2010). *Yönetim ve organizasyon* (5. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, Ç. (2016). Kurum kültürü ve değerleri ne yönelik çalışan farkındalığı: özel bir eğitim kurumunda uygulama örneği. *Selçuk İletişim Dergisi*, 9(2), 116-137.
- Gilmer, J. H. (1968), Memur ve siyaset: Yönetime bağlılık. (Çeviren: V. Pekiner). *Amme İdaresi Dergisi*, 1(1), 91-94.
- Gizir, S. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntemsel yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9(35), 374-397
- Göksel, A. B. ve Yurdakul, N. B. (2002). *Temel halkla ilişkiler bilgileri* (15. Basım). İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Görmen, M. (2018). Örgüt kültürü ile risk kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 121-135.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 147-159.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- Güllova Altın, A., ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırma Dergisi*, 3(3), 49-76.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Basım). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güngören, M. (2017). *Algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: havacılık sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Varoğlu, M. A. (2021). Örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisi. *SAVSAD Savunma ve Savaş Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 145-178.

- Gürçay, C. (2001). İşletmelerde örgüt kültürü faktörlerinin farklı boyutlarda oluşmasında sektörel farklılığın etkisi: Hizmet ve sanayi sektörlerindeki yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırma sonuçları. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1). Erişim adresi <http://www.isguc.org/?p=article&id=99&cilt=3&sayi=1&cil=2001>.
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö.Y. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2), 101-123
- Handy, C. B. (1996). *Gods of management: The changing work of organizations* (4st Ed.). New York: Oxford University Press.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, (52), 43-60.
- Hellriegel, D., & Jackson E. S. (1999). *Management*, (8nd ed.). Cincinnati Ohio: South-Western College Pub.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 13-22.
- İnce M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İplikçi, F. N., ve Topsakal, Y. (2014). Üniversitelerde örgüt kültürünü belirleyen ve etkileyen boyutlar: Ampirik bir çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 47-60.
- İra, N., ve Aksu, A. (2009). Örgütsel kültür: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25), 42-62.
- İslamoğlu, H. ve Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- İşcan, Ö. F., ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Karabekir, M. ve Ünlü U. (2015). Kamu kurumlarının kariyer mesleklerinde işe (yeni) başlayanların örgütsel bağlılıkları üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 296-308.
- Karaca, M. (2022). Örgüt kültürü modellerinin incelenmesine yönelik bir literatür çalışması. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 5(3), 123-144.
- Karadeniz, D. (2010). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyeti açısından incelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Karadirek, G. (2022). Örgüt kültürü, örgütsel performans ve bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 46-58.

- Karahan, A. (2008). Çalışanların örgüt kültürünü algılamalarına yönelik ampirik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 457-478.
- Karakılıç Yörük, N. (2019). Cameron ve quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliğinin test edilmesi. *Kocatepe İİBF Dergisi*, 21(1), 19-30.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Karicioğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1-2), 265-283.
- Karicioğlu, F. ve Türker E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Karicioğlu, F. ve Çelik, Ü. H. (2012). Mobbing (Yıldıрма) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75.
- Kaushal, R., & Kwantes, C.T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(5), 579-603.
- Kaya, N. ve Selçuk S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, (155), 119-143.
- Kayış, E., ve Gülcan, M. G. (2020). Cameron-quinn örgüt kültürü tipleri ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Araştırma Çalışmaları Anadolu Dergisi*, 3(1), 95-106.
- Keleş, H. N. (2006). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 243-265.
- Kesiktaş, H., ve Ayan, M. S. (2017). Deniz ulaştırma işletmelerinde denison modeli ve motivasyon üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 9(1), 73-103.
- Keskin, Z. (2016). Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişki: öğretim üyelerine yönelik bir vakıf üniversitesi örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, (31), 27-42.
- Kırçıl, O. (1995). Kalite kontrol grupları için gerekli yönetsel ve organizasyonel altyapı olarak z tipi organizasyonlar. *Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

- Kızıoğlu, M., ve Bayrak Kök, S. (2017). Denisan rgt kültürü modeli üzerine bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(11), 141-159.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği, yönetici geliştirme-organizasyon ve davranışı* (8. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koşar, D. (2022). Türkiye'deki örgüt kültürü araştırmalarının analizi. *çnc Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(2), 816-828.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kozlu, C. (1988). *Kurumsal kültür: Amerika, japonya ve türkiye, başarılı firma yönetimlerinde kurumsal kültürün rolü* (2. Basım). İstanbul: Defne Yayıncılık ve Tanıtım Ltd.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 219-242.
- Kreitner, R. ve Kinick, A. (1998). *Organizational behavior* (4th Ed). McGrawHill.
- Kreps, G. F. (1986). *Organizational communication* (2nd Ed.). Newyork. Longman.
- Kuşluvan, Z. (1999). Örgütlerde motivasyonun önemi ve kullanılan motivasyon araçları. *İnsan kaynakları: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3(3), 55-64.
- Leblebici, D. N., ve Karasoy, A. (2009). Örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine etkisi: kamu ve özel ğrenci yurtlarında karşılaştırmalı bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 279-304.
- Manyas, S. (2018). Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: İstanbul niversitesi çalışanları üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mercan, M. (2006). ğretmenlerde rgtsel bağlılık *rgtsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Mete, M. ve Aksoy, C. (2015). Çalışanların adalet algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılığın karşılaştırılması: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(54), 233-246.
- Murat, G., ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin rgt kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: Zonguldak karaelmas niversitesi rneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1-20.

- Ocak, S., vd. (2017). Kişisel özelliklerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerinde etkileri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, (82), 105-126.
- Okay, A. (2005). *Kurum kimliği* (5. Basım). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Onay Özkaya, M., Devenci Kocakoç, İ., ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Onay, M., ve Ergüden, S. (2011). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Manisa - sosyal güvenlik kurumu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 221-230.
- Örücü, E., ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Örücü, E. ve Teker S. K. (2014). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 73-90.
- Özalp, İ. (2001). İşletme Yönetimi (1. Basım). Eskişehir: Birlik Ofset.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 1-20.
- Özdevecioğlu, M., ve Akın, M. (2013). Yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütler arası vatandaşlık davranışları algılamaları. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(2), 112-131.
- Özdevecioğlu, M., ve Çelik, C. (2009). Örgüt kültürü tipleri itibarıyla bireylerin algıladıkları mağduriyet farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-111.
- Özkalp, E., ve Kirel Ç. (2011). Örgütsel Davranış (5. Basım). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özsoy, S. (2004). Bir yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(2), 13-19.
- Pehlivan, İ. (2001). *Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik* (11. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Pekdemir, İ. M. (1992). İşletmelerde kalite yönetimi, kavramlar, kalite iyileştirme süreci vakalar (1. Basım). İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.

- Pelenk, E. (2019). Örgüt kültürü ve adanmışlığın iş tatminine etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 5(8), 348-362.
- Robbins, S. P. (1991). *Organizational behavior*, (1st ed). Concepts, controversies, and applications, Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2007). *Organizational behavior*; (Twelveth ed). Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Rindova, V. P. & Fombrun, C. J. (1998). The eye of beholder: The role of corporate reputation in defining organizational identity, (Eds) D.A. Whetten and P.C. Godfrey, *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation*, (pp. 56-59). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Rizzo, J. R., Tosi, H. L., & Carroll, S. J. (1994). *Managing organizational behavior*, (1st Ed). Oxford: Blackwell Business
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1998). Örgütsel psikoloji (3. Basım). Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2005). Örgütsel psikoloji (1. Basım). Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, (2009), *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış* (1. Basım). Bursa: MKM Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. V. (2016). Örgütsel davranış (6.Basım). Bursa: Alfa Akademi Yayınları.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim* (2. Basım). Ankara: İmge Kitabevi.
- Selvitopu, A. ve Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Abi Evran Üniversitesi Kurşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 14(2), 171-189
- Sevin, H. D. ve Küçük, S. (2016). İş görenlerin rekreasyonel etkinliklere katılım düzeyleri ile çalışma performansları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 3(1), 24-31.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon* (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (45), 85-108.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon* (5. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici T. ve Çelik A. (2010). *Davranış bilimleri* (1. Basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2017). *Yönetim ve organizasyon* (19. Basım). Konya: Eğitim Yayınevi.

- Şişman, M. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (7. Basım). Konya: Günay Ofset.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler* (4. Basım). İstanbul: Pegem Yayıncılık.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tamer, İ., İyigün, N. Ö. ve Sağlam, M. (2014). Örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi: Bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 189-202.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tınar, M. Y. (1990). Kurumsal kültür örgütlerin yönetiminde görünmeyen el. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 5(2), 78-87.
- Timuroğlu, M. K. (2015). Örgütsel ve çevresel faktörlerin örgütsel yenilik üzerine etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 41-68.
- Torun, G. S. (2012). Örgüt kültürünün çalışan bağlılığı üzerine etkisi. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, (278), 40-46.
- Tuna, K. (2007). Kültür sosyolojisi. İçinde K. Alver ve N. Doğan (Ed), *Dil ve Kimlik* (s. 169-181). Ankara: Hece Yayınları.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim* (1. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü* (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini* (1. Basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tüzün, İ. K. ve Özdoğan, F. B. (2005). Örgütsel kimliğin pazar odaklılıktaki rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 88-98.
- Uçkun, G., Demir, B. ve Yüksel, A. (2013). Meslek yüksek okullarında görevli akademik yöneticilerin üst bilişsel farkındalık düzeylerinden kontrol becerilerinin incelenmesi: Kocaeli üniversitesi örneği. *Eğitim ve Toplum Dergisi*, 2(5), 19-33.
- Ulutaş, M. (2018). Yönetim ve strateji çalışmaları. İçinde F. Çankaya ve S. Kayıkcı (Ed.), *Örgüt ve Çevre Uyumunu* (s. 259-270). Ankara: Gece Kitaplığı Yayınevi.
- Unutkan, A. G. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü* (1. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Usta, I. ve Küçükaltan D. (2012). Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 71-89.

- Uyguç, N. ve Çımrın D. (2004). DEÜ Araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uygur, Akyay, (2009), *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık* (1. Basım). Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada değer yaratma aracı olarak yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü* (1. Basım). İstanbul: Beta Basım.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2006). *İşletmelerde stratejik yönetim* (3. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Ültay, E., Akyurt, H. ve Ültay, N. (2021). Sosyal bilimlerde betimsel içerik analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 188-201.
- Üstün, F. ve Kılıç, K. C. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel güven ve özdenetim üzerine etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 19-27.
- Varoğlu, A. (2019). Örgütsel davranış. İçinde A. Ç. Kirel ve O. Ağlargöz (Ed.), *Örgüt Kültürü* (s. 88-116). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 44(1), 195-222.
- Vural, B. A., ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü: iletişim, liderlik motivasyon, bağlılık ve performans açısından değerlendirme* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Vural, Z., ve Akıncı, B. (2012). *Kurum kültürü* (4. Basım). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yağcı, K. (2003). Toplam kalite yönetimi kapsamında meyer-allen örgütsel bağlılık modeli ve otel işletmeleri uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 114-129.
- Yahyagil, Y. M. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: ampirik bir uygulama. İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, (47), 53-76.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A grubu seyahat acentelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 483-500.

- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yenihan, B. (2014). **Örgütsel** bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Yıldırım, S., Acaray, A., ve Candan, B. (2016). Pazarlama kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Türkiye'de ampirik bir çalışma. *Dünya Girişimcilik Yönetimi ve Sürdürülebilir Kalkınma Dergisi*, 12(1), 66-80.
- Yıldırım, A. (2018). Örgütsel değişimin yönetilmesi bağlamında çevre - uyum ilişkisi: yeni kurumsal kuram ile kaynak bağımlılığı kuramları arasında karşılaştırmalı bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (44), 89-102.
- Yıldız, Bağdoğan, S. ve Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olarak dönüşümcü liderlik algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 335-352.
- Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.
- Yurduseven, Y., ve Koç, H. (2017). Motivasyon araçlarının algılanma düzeyinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma: Bilgi teknolojileri iş görenleri üzerinde bir uygulama. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 1-13.
- Yücel, İ., ve Koçak, D. (2014). Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 45-64.
- Yücel, İ., ve Koçak, D. (2016). Örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 7(12), 1-24.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 445-458.

Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi *Kütahya'da Bir Uygulama*

Oktay ORAL
Dr. Öğr. Üyesi Harun BÜBER