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

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ; İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ PERSONELİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Eda TÜRKKAN

100044023

İstanbul, 2017

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

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ; İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ PERSONELİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Eda TÜRKKAN

100044023

Danışman: Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ

İstanbul, 2017

ETİK KURALLARA UYGUNLUK

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

TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlama yardım eden danışman öğretim üyesi Sayın Doç. Dr. Murat Yalçıntaş'a öncelikle teşekkür ederim. İkinci sırada, tez izleme komitesi üyeleri Sayın Doç. Dr. Beliz Ülgen ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Çağrı Gündoğdu'yu şükranla yâd etmek isterim. Araştırmanın anket uygulaması aşamasında çok sayıda kişinin, yöneticinin ilgi ve desteğini gördüm. Her birine ayrı ayrı teşekkür ediyor, bu tür bilimsel çalışmaların biraz da onların eseri olduğunu belirtmek istiyorum. Tezimi hazırlarken her türlü teknik desteği bana sağlayan sevgili arkadaşlarım Alpaslan Öngel ve Merve Gırgırlar Tokel'e, beni sabrıyla destekleyen Hasan Çalışkan'a ve asistan öğrencilerimin başta Bensu Kılıç olmak üzere hepsine ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimim boyunca hiç ayrılmadığım sevgili arkadaşlarım İrem San ve Feyza Eren'e de teşekkür eder, doktora süreçlerimizi de birlikte geçirmeyi temenni ederim. Son olarak, bir yılımı alan bu yorucu çalışmalar sırasında bana moral ve sevgi desteklerini hiç esirgemeden, cömertçe sunan sevgili annemi, babamı ve kardeşimi saygı, şükran ve minnetle anmak istiyorum.

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi, Eda Tuba KAN ...in "Başat Kalıtım Ile Ilişkisel Bağlanma Boyutlarının Yalnızlık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi" İstanbul Ticaret Üniversitesi Tez Onay konulu tez çalışması jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği / oyçokluğu) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı – Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Mert Gençtanrı	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Bekir Süyen	
Jüri Üyesi	: Yrd. Doç. Dr. M. Gaffar GÜNDOĞDU	

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

ÖZET

İnsan faktörü, bir örgütün gelişebilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi adına en önemli unsurlardan biridir. İnsan gücünün örgüt içinde bağlılığını arttırmak amacıyla, örgütün işgörene uygun ortam, koşullar ve tatmin duygusu meydana getirmesi gerekliliği bulunmaktadır. Bu unsurlar ise örgüt kültürünü oluşturur. Bu çalışma, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda İstanbul Ticaret Üniversitesi akademik ve idari kadrosuna anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçları SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Örgüt kültürü algısı ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Personelin örgüt kültürü algısı ve örgütsel bağlılığı orta düzeyde bulunmuştur. Demografik incelemede medeni durum ve mesleki deneyim faktörlerinin örgüt kültürü algıları benzer düzeydeyken, cinsiyet, yaş, eğitim, kadro türü ve çalışma süresi faktörleri incelendiğinde örgüt kültürü algıları anlamlı farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında, cinsiyet, yaş, medeni durum ve mesleki deneyim faktörlerinin örgütsel bağlılıkları benzerken, eğitim, kadro türü ve mesleki deneyim faktörlerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, İstanbul Ticaret Üniversitesi

ABSTRACT

Human factor is one of the most significant element of an organization in terms of development and sustainability. Healthy work environment, suitable working conditions and feeling of fulfillment are very important sources of influence in organizational commitment. Similarly, those three concepts are also the fundamental components of organizational culture.

The purpose of this paper is to identify the impact of organizational culture on organizational commitment. Data for this study were collected by conducting a survey among academic and administrative staff in Istanbul Commerce University. SPSS 22.0 statistical analysis software program was performed in order to examine the responses. The findings indicate that there is a moderate positive significant relationship between organizational culture and organizational commitment. Employees perception of organizational culture are found to be moderately influential on organizational commitment. In terms of demographics, marital status and job experience were found to be statistically insignificant with the employee perception of organizational culture. On the other hand, factors such as gender, age, educational background, position and length of employment were found to be statistically significant with the perception of organizational culture. From the point of organizational commitment, gender, age, marital status and job experience were found to be statistically insignificant whereas educational background, position and length of employment were found to be statistically significant.

Key Words: Organizational culture, organizational commitment, İstanbul Commerce University

İÇİNDEKİLER

Özet vi
Abstract vii
İçindekiler viii
Tablolar Listesi x
Şekiller Listesi xii

GİRİŞ 1

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ 3

1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı 3
1.2. Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi 5
1.3. Örgüt Kültürünün Önemi 6
1.4. Örgüt Kültürünün Unsurları 8
1.5. Örgüt Kültürü Modelleri 10
1.5.1. Parsons'un A.G.I.L. Modeli 10
1.5.2. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli 11
1.5.3. Hofstede Modeli 14
1.5.4. Handy/Harrison/Pheysey Modeli 17
1.5.5. Örgüt Kültürü Modellemelerine Farklı Yaklaşımlar 20

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 24

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı 24
2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 26
2.2.1. Kişisel Faktörler 26
2.2.2. Örgütsel Faktörler 27
2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları 28
2.3.1. Kanter Yaklaşımı 30
2.3.2. Etzioni Yaklaşımı 31
2.3.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı 32
2.3.4. Penley ve Gould Yaklaşımı 33
2.3.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı 33
2.3.6. Becker Yaklaşımı 35
2.3.7. Staw ve Salancik Yaklaşımı 36
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 37

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ; İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ PERSONELİ ÖRNEĞİ 40

3.1. Araştırmanın Amacı 40

3.2. Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Yapılmış Farklı Çalışmalar 40

3.3. Araştırmanın Modeli Ve Değişkenleri 43

3.4. Araştırmanın Varsayım Ve Sınırlılıkları 43

3.5. Araştırmanın Yöntem Ve Evreni 44

3.6. Araştırmanın Hipotezi Ve Soruları 45

3.7. Araştırma Verilerinin Analizi 45

3.8. Araştırmanın Bulguları 47

SONUÇ 62

KAYNAKÇA 68

EKLER 74

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgüt Kültürü Tanımları 4

Tablo 2. Z Teorisi Modeli 12

Tablo 3 Düşük Güç Mesafesi ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Olan Örgütler 14

Tablo 4 Belirsizlikten Kaçınma Düzeylerine Göre Örgütler 15

Tablo 5 Bireycilik - Kolektiflik Özelliklerine Göre Örgütler 16

Tablo 6 Eril- Dişil Özelliklerine Göre Örgütler 16

Tablo 7. Deal-Kennedy Örgüt Kültürü Modeli 20

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları 24

Tablo 9. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması 29

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri 39

Tablo 11. Karşılaştırma Grupları ve Kullanılan Analiz Teknikleri 46

Tablo 12. Ölçek Değerlendirme Puan Aralıkları 47

Tablo 13. Katılımcılara Ait Betimsel Bilgiler 48

Tablo 14. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri 48

Tablo 15. Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması 49

Tablo 16. Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması 50

Tablo 17. Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması 50

Tablo 18. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması 51

Tablo 19. Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması .. 52

Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması 53

Tablo 21. Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması.. 53

Tablo 22. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Eğitim Duruma Göre Karşılaştırılması 54

Tablo 23. Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Kadro Türüne Göre Karşılaştırılması 55

Tablo 24.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Kadro Türüne Göre Karşılaştırılması .. 56

Tablo 25. Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması . 57

Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması 58

Tablo 27. Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması 59

Tablo 28. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması 60

Tablo 29. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Katsayıları 61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli 18

Şekil 2. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli 21

Şekil 3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 31

Şekil 4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli 34

Şekil 5. Araştırmanın Modeli 43

GİRİŞ

Rekabet koşulları gün geçtikçe zorlaşmaktadır ve küresel ekonominin etkileriyle birlikte, örgütler devamlılığı sağlayacak faktörleri araştırmaya yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalarda, en iyi personeli en uzun süre örgüte bağlı tutma adına yapılabilecekler araştırılmıştır.

Çalışanlar örgüte bağlı olduğu sürece örgütün verimliliği artacaktır, rekabet avantajı elde edecek ve örgütün uzun vadede varlığını devam ettirmesinde doğrudan etki edecektir. Bu nedenle örgüt, çalışan bağlılığını oluşturacak faktörlerin doğru analiz edilmesi ve uygulanması adına çalışmalar yapmalıdır. Her örgüt kendi içerisinde farklı dinamiklere sahiptir. Örgütün kendine ait bir dili, hikayeleri, kahramanları, sembolleri ve normları vardır. Kültürel örgüt yapısı ve insan faktörü arasında yakalanan uyum örgütün gelişimine ve devamlılığına büyük katkı sağlamaktadır.

Araştırma, örgüt kültürünün İstanbul Ticaret Üniversitesi personelinin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Uygun örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu hipoteziyle yola çıkılmış, örgüt kültürünün personel davranışlarındaki etkileri, personelin olumlu motivasyonunun örgüte sağladığı katma değerler ve örgütün devamlılığına etkileri üzerine araştırma yürütülmüştür.

İnsan faktörü, bir örgütün gelişebilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi adına en önemli unsurlardan biridir. İnsan gücünün örgüt içinde bağlılığını arttırmak amacıyla, örgütün işgörene uygun ortam, koşullar ve tatmin duygusu meydana getirmesi gerekliliği bulunmaktadır. Bu unsurlar ise örgüt kültürünü oluşturur.

Bu çerçevede, İstanbul Ticaret Üniversitesi idari personeline en uygun örgüt kültürünün belirlenmesi üniversitenin devamlılığını ve başarısını sağlayacak önemli bir etkendir. Çalışmanın işleyişinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konularında literatür taraması yapılmış, çalışmanın araştırma ve analiz kısmında ise İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin örgüt kültürünün ve personelin örgüt kültürü algısının literatürdeki karşılığına değinilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgüt kültürü kavramına değinilmiştir. Kavramsal açıklamalar çerçevesinde örgüt kültürünün tanımı, gelişimi, önemi, unsurları ve modelleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramına değinilerek tanımı, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin neler olduğu, örgütsel bağlılık üzerine araştırmacıların yapmış olduğu sınıflandırmalar ve örgütsel bağlılığın sonuçları açıklanmıştır.

Son bölümde ise, anket çalışması ile gerçekleştirilen araştırma hakkında bilgilendirmeler ve verilerinin analizi ile bulguları açıklanarak hipotez ve sorulara cevaplar aranmıştır. Elde edilen bulgular ana hipotezimizin kabul edilebilirliğini onaylar niteliktedir. Sonuç itibariyle, İstanbul Ticaret Üniversitesi personelinin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya çıkarılmıştır.

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI

Türk Dil Kurumu tanımlarına göre; örgüt, *"ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat"*, kültür ise *"tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü"* olarak tanımlanmaktadır (tdk.gov.tr). Yalçıntaş (2015), örgüt kavramını iki veya daha fazla bireyin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelip işbirliği yaptıkları yapı olarak tanımlamıştır.

Örgüt kültürü kavramı ise 1980'li yılların başında ortaya çıkmıştır. Kavramı açıklamaya yönelik birçok tanım yapılmıştır. Ortak bir tanım yapılamamış olmasına karşın içerik olarak benzer özellikler taşıyan tanımlar literatürde yerini almıştır.

Bütün bu farklı tanımların ortak noktaları şöyle sıralanabilir: (Berberoğlu & Balaz, 1999)

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.
- Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.
- Örgüt kültürü, örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırır.
- Örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.
- Örgüt kültürü, örgütsel başarıyı doğrudan etkiler.
- Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır.

Dursun'a göre, örgüt kültürü çalışanların davranışlarına yön veren ortak normlar, davranışlar ve değerlerdir (Dursun, 2013, s. 43-56). Sezgin ve Bulut örgüt kültürü kavramını çalışanların davranışlarını belirleyen, kuralları düzenleyen, örgüt süreçlerinin temel varsayımlarını biçimlendiren, örgütsel olayları yorumlayan, nelerin değerli olduğunu gösteren, çalışanların birlikteliğini sağlayan, çalışanların günlük yaşamlarına anlam vermelerini sağlayan ve en önemlisi, belirsizliklerle dolu çevre ile mücadele

etmelerini kolaylaştıran bir mekanizma olarak tanımlamıştır (Sezgin & Bulut, 2013, s. 183).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve bir arada tutan bir ruh aşıladığı için aidiyet duygusunun oluşmasında büyük bir öneme sahiptir. Örgütlerin faaliyetlerini devam ettirmek ve performanslarını arttırmak için sahip olunan örgüt kültürünün bir araç olarak kullanılmaya başlanması, yöneticilerin örgüt kültürüne verdikleri önemi artırmıştır (Kaya, 2008, s. 119-143). Literatürde örgüt kültürü üzerine yapılmış olan araştırmalarda Tablo. 1'de yer alan tanımlar kullanılmıştır.

Tablo 1. Örgüt Kültürü Tanımları

TANIM	KAYNAK
Kolektif olarak programlanmış düşünceler	G. Hofstede (1980)
Örgütlerin çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü	W. G. Ouchi (1981)
Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi	R. T. Pascale, A. G. Athos (1981)
Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü	T. J. Peters, R.H. Waterman (1982)
Güçlü, geniş çapta paylaşılan temel değerler (core values)	C. O'Reilly (1983)
Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi	J. C. Spender (1983)
Kolektif anlayışlar, anlamlandırmalar	J. Van Maanen ve S. R. Barley (1983)
İş yaşamında yaratılan sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler	J. M. Kouzes, D. F. Caldwell, B. Z. Posner (1983)
Bir grubun içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları	E.H. Schein (1985)
Bir örgütün kültürü, örgüt içerisindeki işlerin yapılışı ve dönüşümünün genel bir	Eliot Jaques

biçimidir ki, bu durum bütün örgüt üyeleri ile paylaşılmaktadır ve örgütün hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyelerde bunları öğrenmek ve kabul etmek durumundadırlar	
Örgütsel kültür, örgütü bir arada tutan bir tutkal olarak nitelendirmekte ve kültür, onu oluşturan bireylerin değer, inanç ve beklentileri üzerinde odaklaşmaktadır	Caren Siechi ve Joanne Martin
İşin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, inanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünü	David Farnham (1990)
Kurum tarafından benimsenen temel değerler; "işler burada bu yöntemle yapılır" yönündeki ifadeler	T. E. Deal ve A. A. Kennedy (1982)

Kaynak: Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, **Organizational Behavior,** Managing People and Organizations, Organization Culture, Arizona State University, Fifth Edition, 1998, Chapter 18, p.512.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ GELİŞİMİ

Örgüt kültürü konusunda araştırmaları üç farklı dönem içerisinde değerlendirmekte fayda vardır. Bunlar, tanıtım, inandırma ve geliştirme evreleridir (Kök ve Özcan 2012, s.116). İlk evre olan tanıtım, 1970'li yıllar ile ortaya çıkmış ve kavramın genel olarak tüm iş çevrelerine ve akademik dünyaya tanıtımına uğraşmıştır. Örgüt kültürünün tanımının, akademik literatüre ilk kez Pettigrew"in 1960'lı yıllarda "Administrative Science Quarterly" de yazdığı "On Studying Organizational Cultures" adlı makalesi ile getirdiği ifade edilmektedir [(Hofstede, 2001), aktaran (Erdem R. , 2007, s. 63)]. Bu süre zarfında ön plana çıkan çalışmalara bakıldığında dikkati çeken, örgüt kültürü algısının bir çerçeveye oturtularak tanıtılması ve konuya dair bilinçlendirme gerçekleştirilmesidir.

1970'li yılların sonuna doğru, üretim ve pazarlama konuları ile birlikte kurumsal anlamdaki yönetim algısı da değişmiş ve sistemin içerisine insan kaynakları kavramı entegre edilmiştir. İnsan kaynakları kavramı ile birlikte kurumsal anlamda çeşitli incelemeler gerçekleştirilmiş ve yapılan araştırmalarda kurumsal verimliliğin arttırılmasına dair çeşitli arayışlar söz konusu olmuştur. Bu süre zarfı içerisinde, yazdığı "Teori-Z" isimli kitabı örgüt kültürü kavramını literatüre yerleştiren isimlerden biri olan

William Ouchi bu alanda öncü bir isim haline gelmiştir; Ouchi, örgütsel kültürün bugünkü tanımına benzer bir modern tanım geliştirmiş ve kavram üzerindeki belirsizliğin ortadan kalkmasını, hem zamanının hem de geleceğin kavramı olmasının önünü açmıştır (Aydınlı, 2003, s. 81).

Örgüt kültürüne olan ilginin artmasının ilk nedeni olarak, Japon firmalarının ekonomik başarısı ve aynı işi yapan Amerikan firmalarından daha yüksek performans göstermesi olduğu belirtilmiştir. Japon firmalarının hızlı yükselişine karşı Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının nedenleri ve inceliklerini anlamada örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değer ve normlar, örgütsel hikayeler, törenler, tutarlı bir vizyon) gelişimini sağlamıştır (Gürdal, 1994, s. 162). Terzi (2000), örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğiliminin örgüt kültürüne ilgiyi arttırdığını söylemiştir.

1990'lı yılların ikinci yarısında, inandırma döneminde, örgüt kültürü üzerine çalışmalar yürüten araştırmacıların ortaya koymuş oldukları yaklaşımlar sonucunda, örgüt kültürünün işletmeler için yararları üzerinde durulmuştur. Çalışmaların akademik anlamda da sayıca artması konunun dikkat çekmesine yardımcı olmuştur.

2000'li yıllar örgüt kültürünün geliştirme evresidir. Temel nedeni, küreselleşmenin yaratmış olduğu uluslararası pazarlar ve rekabet piyasalarının, işletmelerin hayatta kalabilmeleri adına faktörleri çeşitlendirmiş olmasıdır. Bu çeşitlilik içerisinde, bir işletmenin kendisine has tutumlarının önemi büyüktür. Bu konunun farkında olan birçok akademisyen ve araştırmacı için de örgüt kültürü konusu, üzerine odaklanılması gereken bir başlık haline gelmiştir (Koç, 2014, s. 6). Geliştirme evresinde örgüt kültürünün işletme başarısını sağlayan diğer faktörlerle ilişkisi ortaya çıkmış ve ilişkilendirmeler konunun şekillendirilmesini amaçlamıştır.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Örgüt kültürü, örgütün dışsal uyum ve içsel uyum sağlamasına yardımcı olur. Örgüt dinamik bir çevre içindedir. Örgüt kültürü, örgütün çevre koşullarının değişmesi ve

çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek, temel fonksiyonlarından biri olan dışsal uyumu gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda, örgüt kültürü işletmede çalışanlar için ortak davranış normları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanların ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstermekte ve içsel uyum fonksiyonunu da yerine getirmektedir. (Erkmen & Ordun, 2001, s. 67). Örgüt kültürü, ortak hedeflerin başarılması ve örgüt üyeleri arasında birlik ve bütünlük duygularının geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca işletme içinde işlerin yapılış biçimi ve süregelen uygulamaları ifade etmektedir. Örgüt kültürü, işletmelerin değişen çevre koşullarına ayak uydurarak varlıklarını sürdürmelerini sağlarken, bu süreçte değişen koşulların çalışan üzerinde yarattığı tedirginlik ve belirsizlik endişelerini gidererek, içsel bütünlüğü ve birliği ortak norm ve değerlerle sağlamaya çalışmaktadır

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynamaktadır. Örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten birtakım yerleşmiş göstergeler bulunur. Zayıf örgütsel kültüre sahip işletmelerde ise, işgörenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Böylece, paylaşılan ortak davranış ve değerlere sahip olmayan zayıf kültürler, güçlü kültüre sahip örgüte oranla, örgüt içi ve çevresel ilişkilerde davranış çabukluğu gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip olan rakiplerinin gerisinde kalırlar (Polat, 2003, s. 91-93).

Örgüt kültürü işletmenin piyasa gücünde de önemli yere sahiptir. Rakip işletmeler; ürünlerin, promosyonların, satış stratejilerinin model alınması ya da kopyalanması yoluna gidebilir. Satış mağazaları, kullanılan teknoloji, şirket içi süreçler ve ödüllendirme sistemleri de zamanla taklit edilebilir. Örgütsel kültür ise taklit edilemez. Bu özelliğiyle de örgütsel kültür, işletmeye rekabet avantajı sağlayan bir entelektüel sermaye bileşeni olarak değerlendirilebilir (Erdem E. , 2004).

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Örgüt kültürüne ait unsurlar araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Bunlar, değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, adetler, semboller ve törenler, öyküler, kahramanlar ve dil başlıkları altında toplanabilir.

Değerler, örgütün temel amaçları, idealleri ve standartlarının bütünüdür. Örgütte nelerin önemli olduğu örgütsel değerleri üzerinden anlaşılır. Sabuncuoğlu ve Tüz (2005) değerleri, taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:

Kurumsal değerler: Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.

Ekonomik değerler: Yarar ve pratikliğe göre değerleme vurgusu taşırlar.

Estetik değerler: Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.

Sosyal değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilere dair taşınan değerlerdir.

Politik değerler: Güç kazanma ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.

Kutsal değerler: Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler.

Varsayımlar, tartışmaya açık değildir ve sorgusuzca örgüt üyeleri tarafından kabul edilir. Örgütün iç ve dış sorunları, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içerir (Vural & Coşkun, 2007). Sabuncuoğlu ve Tüz (2005)'a göre, varsayımlar, değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahiptirler. Bu nedenle varsayımlar zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendirirler. Dolayısıyla, varsayımlar kültürel değişimde önemli bir direniş alanı oluştururlar.

Normlar, uyulması gereken kurallar bütünüdür. Hangi davranışların onaylanacağı, hangi davranışların uygun bulunmadığı örgüt içi normlara göre değerlendirilmektedir. Terzi (2000)'ye göre, sosyal sistemin kurumsallaşmasına ve güçlenmesine yardımcı olan normlar çalışanların örgüte karşı tutumlarını, rollerini, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkmaktadır. Ödül ve ceza yöntemleriyle korunan normlarda ödüllendirme normlara uygun hareket

edilmesinin bir sonucu olarak oluşurken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışların sonucu olarak oluşmaktadır. Onay gören ve görmeyen davranışların değerlendirilebilmesi için söz konusu örgütün normlarının incelenmesi gerekir.

İnançlar, kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezidir ve bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterir. Örneğin, kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda, bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır (Berberoğlu, 1990). Şişman'a göre (2002) inançlar ve değerler birbirine yakın kavramlar olarak görülmelerine rağmen, aralarında önemli farklılıklar vardır. İnançlar, değerler kadar yaygın olmamakla birlikte daha güçlü ve daha katıdırlar. İnançlar; değerler gibi arzu edileni değil, kesinliğe yakın hedefleri işaret ederler. Değerler iyi - kötü ayrımı ile ilgili olup, inançlar genellikle doğru - yanlış ayrımıyla ilgili ölçütlerdir.

Adetler, örgütte yazılı olmayan ve işlerin nasıl yapılacağını belirleyen uygulamalardır. Sürekli tekrarlanan ve günlük örgütsel uygulamalarda yer bulan bir yapıdadır.

Semboller ve Törenler, Semboller, örgütün amblemi, sloganı, üniforması, rozeti, örgütün logosunu taşıyan fincan, tişört, şapka, kalem, saat gibi nesnelerden oluşabilir. Sembol haline gelmiş bir nesne, çalışanlara örgüte ait oldukları hissini verir ve ortak değerlerin oluşmasını sağlar (Alamur, 2005). Törenler ise, sosyal açıdan önemli olan değerlerin paylaşılmasını sağlayan kolektif eylemlerdir ve örgüt kültürünün kökleşmesinde önemli bir role sahiptir (Köse, Tetik, & Ercan, 2001).

Öyküler, çalışanların daha önce dinlediği yada tanık olduğu, geçmişte yaşanan olayların anlatılmasıdır. Kültürel değer ve normları hatırlatarak aktarım ve paylaşım sağlar. Erdem (1996)'e göre öyküler, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde pozitif etki yaratırken, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise, negatif etki yaratmaktadır.

Kahramanlar, örgütün değerlerini kendilerinde somutlaştıran ve diğerleri için rol modeli olarak hizmet eden kişilerdir. Kahramanların bireysel performansını diğer örgüt üyeleri tarafından örnek alınmaktadır. Kahramanlar, örgüt içerisinde ulaşılabilir kişiliği de

temsil etmektedir (Özkalp & Kırel, 2000). Değer ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, kahramanlar ise örgütü yansıtan modeller veya temsilcilerdir. Bir kuruluşun sürekliliğinde, başarısında ve performansında en etkili faktör, sağlam, kalıcı ve temel değerlerden taviz vermeyen bir kültürün oluşturulup korunmasıdır. Temel değer ve inançların örgüt kültürünün özünü oluşturmasına benzer şekilde, lider ve kahramanlarda örgüt kültürünün gücünü ve değerlerini simgelemektedir (Akat, Budak, & Budak, 2002).

Dil, örgütün iletişim aracıdır. Her örgüt kendine özgü argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, metaforlar, sloganlardan oluşan bir dile sahiptir (Vural & Coşkun, 2007). Karacan (2003) 'a göre bir örgütte kullanılan dil ve konuşma tarzının çalışanlar tarafından anlaşılması, çalışanların kendilerini o örgüte ait hissetmeleri açısından oldukça önemlidir. Paylaşılan dil anlaşılmazsa çalışanlarda örgüte yabancılaşma görülebilir. Örgütte kullanılan dile bakarak o örgütün kültürü, insana ve dünyaya bakış açısı anlaşılabilmektedir.

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürü üzerine yapılmış çalışmalar sonucu teorisyenlerin ortaya koymuş oldukları farklı modeller geliştirilmiştir. Teorisyenlerin bir kısmı örgüt kültürünü tanımlarken açıklayıcı modeller tasarlarken bir kısmı sınıflandırma yoluyla modeller geliştirmiştir. Her örgütün farklı örgüt kültürünün olması ortak özelliklerin belirlendiği modeller üzerinden açıklandığında daha anlaşılır hale gelecektir. Örgüt kültürü üzerine kurulan modeller örgütün daha iyi anlaşılması ve personel seçimlerinde doğru kararlar alınmasına etki edecektir.

1.5.1. Parsons'un A.G.I.L. Modeli

ABD'li sosyal psikolog Talcott Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında, sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons, yaklaşımında sosyal sistemin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu inceleyen ve kuram geliştiren bir sosyologdur. Parsons tarafından geliştirilen "AGIL Modeli" ne göre; her organizasyonun belirli fonksiyonların karşılanması, sistemin devamlılığını sağlamak için gereklidir. Bu fonksiyonların baş harfleri bir araya

getirildiğinde, “AGIL” sözcüğü ortaya çıkmaktadır ve model de ismini buradan almaktadır. Bu modelde adı geçen dört fonksiyon ise şunlardır (Eren B. , 1997);

- **Adaptation:** Adaptasyon ya da uyum.
- **Goal Attainment:** Amaç edinme ve amaca ulaşma.
- **Integration:** Bütünleşme
- **Legitimacy:** Yasallık

Parsons’un modelinde uyum, sistemin çevrede yaşanan değişikliklere adaptasyonunu, amaca ulaşma, örgüt sisteminin amaçlarını doğru belirlemesi ve bu amaçları yerine getirme yeteneğini, bütünleşme, sistem parçalarının bir arada doğru hareket edilebilir hale getirilmesi yeteneğini, yasallık ise sistemin varlığını sürdürme hakkı ve kabulünü gösterir. Parsons’a göre her sosyal sistemde bu fonksiyonlar olmalıdır. Sistemin varlığı ise ortama uyumuna, amaçlarına erişebilmesine, alt sistemlerle bütünleşebilmesine ve toplum tarafından meşruiyetine inanılmasına bağlıdır (Özkalp & Kırel, 2000).

Parsons’a göre sosyal sistemler bir üst sisteme bağlıdır ve kendi içinde alt kısımları yada sistemleri bulunmaktadır. Sistemler sosyal uyumu ve çalışmayı yakalamak adına alt kısımları ile bütünleşmeli, üst sistem ya da sistemler de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bir sistemin toplumca dışlanmaması için bu sistemin işlevlerinin topluma yaralı olması ve onun tarafından kabul edilmesine “tanıma” adı verilmektedir. Kültürel değerler, modeldeki işlevlerin en önemli araçlarıdır. Sistem ortamındaki değişme ve gelişmelere uyum sağlanabilmesi adına bahsedilen değerler önem kazanmaktadır. Sosyal sistemlerin kurulması ve varlığını sürdürmesinde değerler önemli bir rol üstlenirler. Alt ve üst sistemlerin birbirlerine dahil edilmesi ve uyum göstermesi toplum içerisinde varlığını sürdürerek örgütsel işlevini devam ettirmesi, yasal olarak çalışmalarını sürdürmesi ve amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaktadır (Eren E. , 2001).

1.5.2. Ouchi’nin Z Kültürü Modeli

Japon asıllı Amerikan düşünürü William Ouchi, Japon şirketlerinde personelden verim alma oranının Amerikan şirketlerinden daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Bununla birlikte Japon Yönetim Tipi (J Tipi) ve Amerikan Yönetim Tipi (ATipi)

örgütlerin dışında Z Tipi bir örgüt modeli kurmuştur. Bu model, başarının insan yönetimiyle geleceği inancını taşır.

Tablo 2. Z Teorisi Modeli

Japon Örgütleri	**ABD Örgütleri**
- Ömür boyu istihdam - Yavaş değerlendirme ve ilerleme - Uzmanlaşmamış kariyer ve ilerleme - Kendi kendine denetim - Toplu karar verme - Toplu sorumluluk - Çalışan bireyin bütün yaşamıyla ilgilenmek	- Kısa dönem istihdam - Hızlı değerlendirme ve ilerleme - Uzmanlaşmış kariye ve ilerleme - Açık denetim mekanizması - Bireysel karar verme - Bireysel sorumluluk - Çalışanın örgütteki rolüyle ilgilenmek
Z Teorisi	
1. Uzun dönem istihdam 2. Nispeten yavaş ilerleme 3. Çapraz fonksiyonlu kariyer 4. Kural ve Kaidelerle Yönlendirilen denetim 5. Katılımcı karar verme 6. Bireysel sorumluluk 7. Çalışanların örgüte ve örgüt dışındaki yaşamları örgüt için önemlidir.	

Kaynak: (Özkalp & Kırel, 2000)

Ouchi"ye göre, "Z Tipi Örgüt Modeli"nin yedi önemli boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Beycioğlu, 2007);

1) İşgörenler, uzun süreli istihdam edilmelidirler.

2) İşgörenler, doğrudan ya da dolaylı olarak kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdırlar.

3) İşgörenler, bireysel sorumluluk almalıdırlar.

4) İşgörenler seyrek değerlendirilmeli ve yavaş yükseltilmelidirler.

5) Doğal denetim kapalı ve biçimsel ölçme açık olmalıdır.

6) İşgörenler, işlerinde orta düzeyde uzmanlaşmalıdırlar.

7) İşgörenlerle ilişkiler örgüt içerisinde kesintisiz, örgüt dışında ise ailece kesintili sürdürülmelidir.

Ouchi Z Teorisinde; yönetim tarzı ve organizasyon şeklinin toplumun bir parçası olduğunu ve bütünüyle toplumu yansıttığını ifade etmiştir. Ouchi' nin bu çalışmadaki temel amacı, bir toplum yapısı ile şirket yönetimlerinin ne şekilde koordine

edilebileceğini belirlemektir. Z Kültürü Modeli' ndeki örgütlerin sahip olduğu özellikler de, Ouchi tarafından şu şekilde özetlenmiştir (Ouchi, 1989):

- Z Teorisi, verimlilik artışında kilit nokta olarak işçilerin yönetime katılmasını savunmaktadır. Teoriye göre; ülkelerin verimlilik sorunu, ne para politikalarıyla ne de araştırma ve geliştirmeye yatırım yaparak çözümlenebilir. Tüm bunlar, ancak insanların birlikte daha üretken çalışmaları için nasıl yönetilmeleri gerektiği öğrenildikten sonra yararlı olabilir. Z Teorisi de bunun yollarını göstermektedir. Yine bu teoriye göre verimlilik; kişisel çabaların verimli bir şekilde koordine edilmesiyle ve işbirlikçi, uzun vadeli bir yaklaşımla ve çalışanlara inisiyatif verilerek çözümlenebilecek bir sorundur.

- Z Teorisinin en önemli özelliklerinden birisi de, güven duygusuna dayanmasıdır. Ouchi' ye göre "verimlilik" ve "güven", et ve tırnak gibi birbirinden ayrılmaz parçalardır. Japon sistemini andıran bu kültürde, çalışanların gösterdikleri özverilerinin ödüllendirileceği algısı, onlara güven duygusu aşılamaktadır. Çalışanların, değerlendirilirlerken aileleriyle birlikte değerlendirilmesi ve onların yanında ödüllendirilmesi, çalışanların kuruma olan aitlik duygusunu güçlendirmektedir.

- Z Teorisi, düşünceli ve zeki olabilme yeteneği gerektirir. Kişiler arasındaki ilişkiler daima karmaşık ve değişkendir. İşçilerini yakından tanıyan bir ustabaşı, onların kişiliklerini belirleyerek kimin kiminle daha iyi çalıştığını bileceği için ekipleri azami verimliliği sağlayacak şekilde kurabilir.

- Z Kültür Modelinde, kurulan yakın ilişkiler oldukça önemlidir. Amerikalıların, "iş hayatında kişisel duygulara yer yoktur" ortak inancının tersine, Z Kültür Modelinde; iş hayatında çalışanların birbirlerine olan yakınlıkları, ortak değerlerin paylaşılması ve çoğalması anlamına gelmektedir. Çalışma ortamında açık ofis sistemleri kurularak, biçimsel olmayan kontrol sistemleri kullanılması da, bu durumu örnekleyen uygulamalardan birisidir.

- Z Kültür Modelinde, Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam olanakları bulunmaktadır. Örgüt çalışanları, isterlerse emekli olana kadar istihdam

edilebilmektedirler ve bu modelde, yavaş değerleme ve terfi sisteminin olduğu görülmektedir.

1.5.3. Hofstede Modeli

Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede araştırmasını, 53 ülke ve 3 bölgedeki 100.000' den fazla IBM (International Business Machines: Uluslararası İş Makineleri) çalışanı üzerinde yürütmüş ve araştırma sonucunda kültürel farklılıklara ilişkin olarak aşağıda açıklanan dört boyut belirlemiştir.

Güç Mesafesi, Hofstede'e göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda: eşitsizlik azdır, bağımlılık yüksektir, alt ve üst sınıftaki herkes birbirini kendisi gibi görmektedir, sistem sorgulanabilmektedir, insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamaktadır ve güçlü insanlar, güçlerini bir baskı aracı olarak kullanmak yerine daha az güçlü görünmeyi tercih etmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise; güç toplumun temel gerçeğidir ve tartışılmaz, güçlü olanlar ayrıcalık kazanır, güçsüzlere çok fazla değer verilmez, sistemi değiştirmek için güç sahiplerinin değiştirilmesi gerekir ve güçsüzlerin birbirine güveninin düşük olması nedeniyle güçsüzler arasında işbirliği çok zordur (Hofstede, 1980).

Tablo 3 Düşük Güç Mesafesi ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Olan Örgütler

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Merkeziyetçilikten uzaklaşma önemlidir.	Merkeziyetçilik ön plandadır.
İnsanlar arası eşitsizlik en aza indirgenmelidir.	İnsanlar arası eşitsizlik beklenir ve istenir.
İdeal yönetici, becerikli bir demokrattır.	İdeal yönetici, iyiliksever, otokrat ve babacandır.
Astlar kendilerine danışılmayı bekler.	Astlar kendilerine ne yapılacağının söylenmesini beklerler.
Statü ve imtiyaz sembolleri onaylanmaz.	Yöneticiler için imtiyaz ve statü sembolleri beklenir.
Güçlü ve güçsüz insanlar arasında birbirine bağımlılık vardır ve olmalıdır.	Güçsüz olanlar, güçlü olanlara bağımlı olmalıdır.
Üstlerle astlar arasında maaş farkı azdır.	Üstlerle astlar arasında maaş farkı fazladır.

Kaynak: (Hofstede G. , 1997)

Belirsizlikten Kaçınma, Kültürün bu boyutu, bir toplumdaki insanların belirsizlikler karşısında nasıl bir tutum sergilediği ile ilgilidir. Bir toplumun belirsizlikten kaçınan yapıya sahip olması, o toplumun bireylerinin herhangi bir işe atılma konusunda belirsiz durumlardan çekinip, sağlam durumları seçmesi ve tercihini o yönde kullanmasıdır (Sargut, 2005).

Tablo 4 Belirsizlikten Kaçınma Düzeylerine Göre Örgütler

Belirsizlikten Kaçınma (Düşük)	Belirsizlikten Kaçınma (Yüksek)
Belirsizlik kabul edilebilir normal bir özelliktir.	Belirsizlik, tehlike olarak algılanmaktadır.
Kesinlik ve dakiklik öğrenilmiş olmalıdır.	Kesinlik ve dakiklik doğal olarak oluşur.
Stres düzeyi düşüktür.	Stres düzeyi yüksektir.
Yeni fikir ve davranışlar hoşgörüyle karşılanır.	Yeni fikir ve davranışlara karşı direnç vardır.
Motivasyonu başarı sağlar.	Motivasyonu güvenlik sağlar.
Kurallar az ve geneldir.	Kurallar çok ve kesindir.
Kurallara uyulmuyorsa, kurallar değiştirilmelidir.	Kurallara uyulmuyorsa, birey değişmelidir.
Esnek bir yapılanma vardır.	Katı bir yapılanma vardır.

Kaynak: (Hofstede G. , 1997)

Bireycilik ve Kolektivizm özelliği toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışları ile ilgilidir. Bireysellik, insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimidir. Kolektiflik ise bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Hofstede çalışmalarında zengin ülkelerin genellikle bireysellik eğiliminin fazla olduğunu, fakir ülkelerin ise kolektiflik eğiliminin fazla olduğunu belirmiştir (Hodgetts, 1996).

Tablo 5 Bireycilik - Kolektiflik Özelliklerine Göre Örgütler

Bireycilik	Kolektivizm (Toplumculuk)
Kimlik, bireye bağlıdır.	Kimlik, bireyin ait olduğu sosyal gruba bağlıdır.
"Ben" düşüncesi hakimdir.	"Biz" düşüncesi hakimdir.
Aklından geçeni söylemek dürüst bir kişinin özelliğidir.	Uyum korunur ve çatışmalardan sakınılır.
Düşük içerikli iletişim mevcuttur.	Yüksek içerikli iletişim mevcuttur.
İşveren ve iş gören arasındaki ilişki, karşılıklı faydaya dayanan bir sözleşmedir.	İş gören ve işveren arasındaki ilişki ahlaki olarak algılanmaktadır.
İşe almak ve terfi sadece yetenek ve kurallara dayanmaktadır.	İşe alma ve terfi kararları içinde bulunulan gruba dayanmaktadır.
Bireyler yönetilir.	Gruplar yönetilir.
Görev, ilişkilerden daha üstündür.	İlişki, görevlerden daha üstündür.

Kaynak: (Hofstede G. , 1997)

Erillik / Dişilik, bir toplumda geçerli ve baskın olan değerlerin, ne oranda erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade etmektedir. Erillik-dişilik, başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe özgü olduğu savunulan değerlerin; yaşama kalitesi, iş birliği, hizmet, güçsüzlere yardım, bireyler arası sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü olduğu düşünülen değerlere ne derece baskın olduğunu araştırmaktadır.

Tablo 6 Eril- Dişil Özelliklerine Göre Örgütler

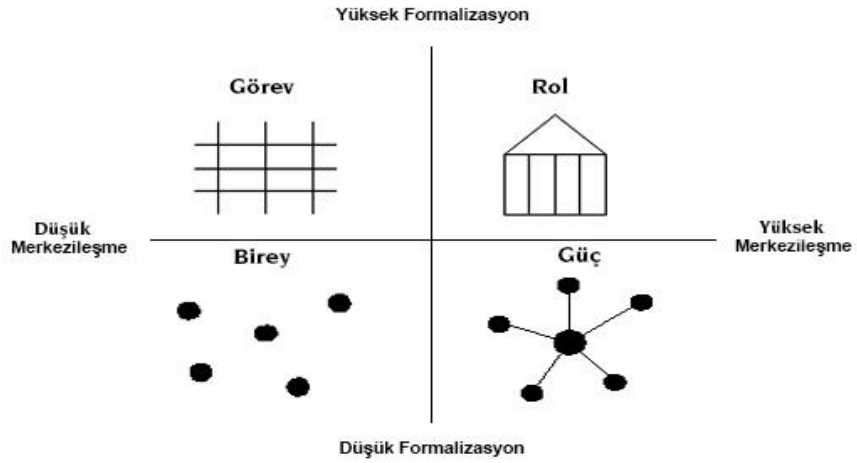
Eril Özellikler	Dişil Özellikler
Para ve işler önemlidir.	İnsan ve içten ilişkiler önemlidir.
Yaşam, çalışmak içindir.	Çalışmak, yaşamak içindir.

Herkesin, kendine güvenen, güçlü ve hırslı olduğu varsayılır.	Herkesin alçakgönüllü olduğu varsayılır.
Yöneticiler, kendine güvenli ve kararlı bir şekilde hareket ederler.	Yöneticiler ortak karar için çaba gösterirler.
Performans, rekabet ve adalet üzerinde stres.	İş yaşamının kalitesi, eşitlik ve dayanışma üzerinde stres.
Çatışmaların tartışma yoluyla çözümü.	Çatışmaların görüşme ve uzlaşma yoluyla çözümü.

Kaynak: (Hofstede G. , 1997)

1.5.4. Handy/Harrison/Pheysey Modeli

Harrison, 1972 yılında örgüt kültürleri üzerine bir model hazırlamış ve farklı araştırmacılara dayanak oluşturmuştur. Handy, yapmış olduğu 4 lü örgüt kültürü modelini Harrison'un çalışmalarına dayandırmıştır. Harrison ve Handy örgüt kültürü modelini açıklarken güç, rol, görev ve birey tanımlamalarını kullanmıştır. Handy örgüt kültürü modelini Antik Yunan Tanrılarıyla özdeşleştirerek sınıflandırmasını geliştirmiştir. Handy güç kültürünü açıklarken Zeus, rol kültürünü açıklarken Apollo, görev kültürünü açıklarken Athena, birey kültürünü açıklarken ise Dionysus ifadelerini kullanmıştır. Harrison'un örgüt kültürü modelinden yola çıkarak modelini geliştiren bir başka araştırmacı ise Pheysey'dir. Pheysey'nin hazırlamış olduğu modelin isimlendirmesinde rol yerine hiyerarşi, görev yerine destek, birey yerine ise başarı kullanmıştır. Handy ve Harrison'un hazırlamış olduğu model aşağıdaki yapıdaki gibi bilinir:



Şekil 1. Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli

Güç Kültürü (Zeus): Gücün ve denetimin merkezde toplandığı kültür tipidir. Bu kültür egemenlik ve çıkar temeline dayanmaktadır (Şişman, 2002). Güç kültürünün içinde yer alan belli başlı kişiler, baskın olanlar ve itaat edenlerdir. Güç kültürünün egemen olduğu örgütlerde arzu edilen, liderlikte güç, adalet ve iyiliğin temel alınmasıdır. Liderlerden bütün gücün sahibi olmalarının yanında her şeyi bilmeleri de beklenmektedir. Liderin emri altında olanların itaatkâr ve gönüllü olmaları beklenir. Güç kültüründe kurallara uymanın temeli korkuya dayanır (Pheysey, 1993).

Güç kültürünün simgesi örümcek ağıdır. Bölümler merkezden dışa doğru değişen birimler şeklindedir. Merkezden uzaklaştıkça güç ve yetki azalmaktadır. Hızlı karar alma gereken durumlarda bu kültüre sahip olan örgütler avantajlıdır. Güç kültürüne daha çok küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde rastlanır (Ataman, 2002).

Rol-Hiyerarşi (Apollo) Kültürü: Bütün örgüt piramit şeklinde yapılandırılmıştır. En üst düzeyde üst düzey yönetici olarak birkaç kişi yer almaktadır. Hiyerarşik olarak yapılanmada alt düzeylerde sadece bir departman değil, her düzeyde birden daha fazla sayıda departman yer almaktadır. Bu kültür, fonksiyonel ilişkilerin hakim olduğu bürokrasi kültürüdür. Örgüt içinde faaliyetler, ayrı ayrı işlev gören bölümlerin birer fonksiyonu biçimindedir (Erkmen & Ordun, 2001). Aşırı derecede merkezi ve biçimseldir.

Rol kültürünün simgesi yunan tapınağı Apollo'dur. Yunanlılar için tapınak sütunları, örgüt içindeki görev gruplarını ve bölümlerini, yani rolleri temsil eder (Handy, 1995). Bu kültür durgun iş çevrelerinde gelişme eğilimindedir. Tahmin edilebilirlik, standardizasyon ve sürekliliğe önem verilir. Daha çok bürokrasinin yoğun olduğu bankalarda, resmi kuruluşlarda ve sigorta şirketlerinde görülür (Jarvis, 1999).

Görev-Destek (Athena) Kültürü: Bakan vd. (2004)'ne göre destek kültürü, bir göreve göre şekillenen, disiplinler arası görev grupları tarafından oluşturulur. Bu modelde örgütün çeşitli bölümleri, belirli sorunlar üzerine odaklanır ve uzmanlaşır. Yaklaşımın temel noktası örgütsel amaçlar olup bu kültürün egemen olduğu örgütler, iş veya görev merkezli örgütlerdir.

Pheysey(1993), bu kültürle yönetilen örgütlerin sağladıkları ortamda, üyeler arası ilişkilerden gelişen; ortaklık, aidiyet ve dostluk gibi değerler yer almaktadır. Çalışanların kendini örgüte tam olarak ait hissetmesi, örgütte payının olduğuna inanmasını sağlayacaktır. Bu da çalışanların örgüte bağlılığına katkıda bulunacaktır.

Bu modelin simgesi filedir. Model, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını sağlar. Bu kültür gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan yegane şey yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilerdir (Terzi, 2000). Görev kültüründe kararlar ortak alındığından kişisel çalışmalara daha az rastlanır, çünkü ortak amaca hizmet eden bir grupta liderlik savaşı az rastlanan bir durumdur. Belli bir amaç etrafında birleşmiş gruplar bu amaca ulaştıklarında dağılabilirler ya da başka bir projede görevlendirilebilirler. Kültür adapte edilebilir özellik taşır. Gruplar ya da proje ekipleri özel amaçlar için görev kültürü oluşturabilirler (Handy, 1995). Bu tür örgütlere AR-GE departmanlarında, reklam ve danışmanlık şirketlerinde rastlanılır.

Birey-Başarı (Dionysus) Kültürü: Bu model birey merkezli olup, bireysel çalışmalar ve başarılar ön plandadır. Örgütler kurallara uymaktan daha çok işin yapılmasına odaklanmıştır. Başarı kültüründe çalışanlar, bu kültürle etkileşimin sonucu olarak, kendi sorunlarını kendileri çözmeye motive olmuştur. Başarı kültürünün egemen olduğu örgütlerde, çalışanlardan zamanlarının ve enerjilerinin çoğunu örgüte

harcamaları beklenmektedir. Bu kültürde, insanların doğaları gereği, kendilerini memnun eden görevlerin bulunduğu bir işte çalışmayı sevdikleri kabul edilmektedir (Pheysey, 1993). Örgütler bireyler içindir anlayışına dayanan birey kültüründe, örgütün merkezinde birey yer almakta ve bireye hizmet ve bireyin mutluluğu ön plana çıkmaktadır (Bakan, Büyükbeşe, & Bedestenci, 2004).

Modelin simgesi, dairesel bir şekil içinde yer alan birbirinden uzak noktalardır. Birkaç noktanın gruptan ayrılması, bireylerin birbirine tümüyle bağlı olmamasından dolayı yapıyı değişmez. Bireysel yeteneğin veya yapılan işin, örgütün en büyük gelir kaynağı olduğu durumlarda birey kültürü çok başarılı ve kalıcı olur. Bu model, genellikle profesyoneller tarafından tercih edilir. Danışmanlık firmaları, üniversiteler, avukatlık büroları ve sivil toplum örgütleri örnek verilebilir.

1.5.5. Örgüt Kültürü Modellemelerine Farklı Yaklaşımlar

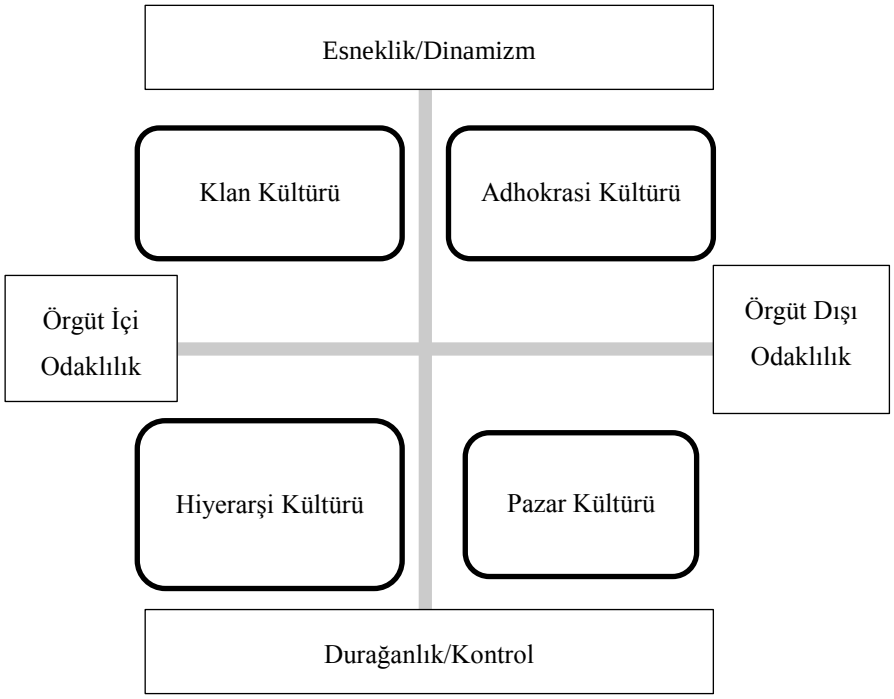
Deal ve Kennedy Modeli: Çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturmaktadır. Bu kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, örgüt yöneticilerinin stratejik kararlarına etki eden risk ve çevresel belirsizlik derecesi, diğeri ise kararın sonuçları konusunda örgütün çevreden aldığı geri bildirimlerin hızı ve niteliği ile ilgilidir ((Luthans, 1995) aktaran (Eren E. , 2001)). Deal ve Kennedy, tarafından bu çerçevede yapılan sınıflandırma tablo 7'deki gibi açıklanmıştır.

Tablo 7. Deal-Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

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

Kaynak: (Eren E. , 2001)

Quinn ve Cameron Modeli: Cameron ve Quinn'in "rekabetçi değerler modeli" adını verdikleri yapıda, bir uçta iç odaklılık diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir tarafta esneklik ve dinamizmin, diğer tarafta durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir ekseni kesmesiyle ortaya çıkan dört tür örgüt kültürü tipi bulunmaktadır Bu örgüt kültürü çeşitleri klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürüdür.



Şekil 2. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: (Eren E. , 2001)

Klan kültürünün baskın kültür olduğu örgütler; ortak değerlerin paylaşıldığı, birlik duygusunun yoğun olduğu, örgüt üyelerinin kendilerinden çok şey kattığı ve birbirine karşı sadık olduğu geniş bir aile gibidir.

Hiyerarşi Kültüründe, prosedürler, düzenlemeler ve ileri derecede bir resmi yapılaşma söz konusudur. Sahip olunan roller, o pozisyona sahip kişilerden daha önemli olarak algılanır ve örgüt üyeleri örgüt içinde bu rollerle tanımlanır.

Adhokrasi Kültürü için dinamik, girişimci ve yaratıcı bir kültürden söz etmek mümkündür. Örgüt üyeleri için bireysel yaratıcılık ve yenilik ön plandadır.

Pazar Kültüründe öncelikli hedef işin bitirilmesidir. Rekabetçi ve sonuç odaklı yapıdadır. Bu kültürdeki liderler kararlı, katı ve isteklidirler.

Schneider'ın Örgüt Kültürü Modeli: Harrison ve Handy'nin çalışmalarından yola çıkarak örgüt kültürü modeli oluşturmuştur. Schneider'ın örgüt kültürü modeli kontrol, işbirliği, yetenek ve gelişme kültürleri olarak şekillenmiştir.

Kontrol Kültürü kesinlik, tahmin edilebilirlik, güven, güvenilirlik ve doğruluğu sağlamak için vardır (Bakan, Büyükbeşe, & Bedestenci, 2004). Bu kültürün dikkat çeken yönü maddi gerçeklik, fiili tecrübeler, tatbik imkânı olan işler ve faydalılıktır. Bu yapı, finans şirketlerinde ve büyük örgütsel üretim şirketlerinde görülebilir.

İşbirliği Kültürü, müşterilerle yakın iletişimi ve müşterilere tam adanmışlığı sağlamayı hedef almaktadır. Kontrol kültürü gibi, maddi gerçekliğe, fiili tecrübelere ve faydalılığa önem vermesine karşın, kontrol kültüründen farklı olarak, karar alma süreçleri resmi olmayan, doğal olarak gelişen ve insana yönelik bir yapıdadır. Bu kültür tipine, birçok insanın katkı sağladığı yardım kuruluşlarında rastlanmaktadır.

Yetenek kültüründe birbirinden farklı özellik taşıyan mal ve hizmetlerin bir araya getirilmesi adına oluşturulmuştur. Bu kültürlerde dikkat edilen noktalar teorik anlayışlar, yaratıcı düşünceler, tasarlanmış alternatifler ve niteliktir. Yetenek kültüründe karar alma süreci bilimsel kurallara yöneliktir ve analitik bir yapıdadır. Kültürün temel konuları düşünsel amaçları gerçekleştirmedir. Düşünsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla bilgi ve iletişim yapıları oluşturulur. Kültür düşünsel amaçların geçekleştirilmesi temel odaktır. Araştırma örgütleri ve reklam ajansları bu tür kültürlere örnek teşkil edebilir.

Gelişme Kültürü "zenginleştirme" amacıyla oluşturulmuştur. Gelişme kültüründe müşteri sayısının arttırılması ve müşteri potansiyellerinin ortaya çıkarılmasına yönelik amaçlar yer almaktadır. Bu kültür idealler, değerler ve yüksek düzeydeki amaçların fark edilerek geliştirilmesi ile alakalıdır. Kültürün temel konusu örgütün ideal ve değerlerinin uygulamaya aktarılırken geçirdiği sürecin birbirine uyumudur. Temel noktası ise planlanan ile uygulamaya aktarılan arasındaki ilişkidir.

Gelişme kültürünün odaklandığı nokta değer merkezli araçların hayata geçirilmesidir (Scheneider, 1988). Din ve sağlık örgütleri insan gelişimine önem gösterir ve bu kültür tipinin uygulandığı örgüt tipine örnek olarak gösterilebilir.

Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli: Peters ve Waterman, mükemmellik yolunda şirketlerin sahip olması gereken sekiz kültürel özelliği sıralamıştır. Bu temel özelliklere uyulması şirketlerin başarılı olmaları ve yaşamlarını devam ettirmeleri açısından oldukça önemlidir. Özellikler başarılı şirketlerin kültürel yapılarını şekillendirmekte ve belirli bir şirkete özgü örgüt kültürü yapısını oluşturmaktadır.

1. Eylemden yana olmak
2. Müşteriye yakın olmak
3. Girişimciliği destekleme
4. İnsan aracılığıyla verimlilik
5. İşin içinde olmak ve değerlerle yönetmek
6. En iyi bilinen işe sarılmak
7. Yalın biçim ve az kurmay
8. Gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunması

Killmann Modeli: Killman; örgüt kültürünün örgütle ilgili her şeyi harekete geçiren sosyal enerji olduğunu belirtir. Örgütte var olan inançlar ve örgüt ikliminin insan davranışlarının etkilediğini belirtir. Örgüt kültürünü bürokratik ve yenilikçi kültürler olarak ikiye ayırmıştır.

Bürokratik kültür hiyerarşik bir yapıdadır. Sistem oturmuştur ve değişiklikler yavaş şekilde gerçekleştirilir. Sistem uzun yıllardır varlığını sürdürmenin çeşitli avantajlarını taşımaktadır.

Yenilikçi kültürlerde ise temel gelişime ayak uydurmaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet koşullarında örgütün varlığını sürdürebilmesi adına yeniliklere çok hızlı bir şekilde uyum sağlaması ve risk alma cesaretini gösterebilmesi gerekmektedir.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Bağlılık, kelime olarak, "*birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" anlamlarına gelmektedir*" (www.tdk.gov.tr). Bunun yanında, en genel bakış açısı ile yüksek derecede bir duyguyu ifade eden bağlılık, "bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük" olarak da tanımlanmaktadır (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (İnce & Gül, 2005). Araştırmacılar, örgütsel bağlılığı farklı yönleriyle ele almıştır. Sosyoloji, psikoloji ve örgütsel davranış bilimleri alanlarında yapılan araştırmalar birbirlerinden farklı örgütsel bağlılık tanımlamalarını ortaya çıkarmıştır. Aşağıdaki tabloda örgütsel bağlılık üzerine yapılmış olan araştırmalarda yer alan tanımlar kullanılmıştır.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları

TANIM	**KAYNAK**
Örgütsel bağlılık, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, çaba, zaman, edindiği statü ve para gibi şeyleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır.	Becker (1960)
Bireyin örgüte olan bağının gücü.	Grusky (1966)
Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile, belli davranışlara yönelmede kişinin kendisini taahhüt altına koyması.	Kiesler (1971)
Bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisi.	Hrebiniak ve Alutto (1972)
Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif	Wiener (1982)

baskıların toplamı.	
İşgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile amaç ve değerlerini benimsemesi.	Morrow (1983) Randall ve Cote (1991)
Bağlılık, birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur.	Bateman ve Strasser (1984)
Bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir.	Reichers (1985)
Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevme ve ona devam etme isteği.	Schwenk (1986)
Örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında bireyin rolünü örgütün iyiliği için yapması.	De Cotiis ve Summers(1987)
Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme.	Gaertner ve Nollen (1989)
Bağlılık, bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır.	Porter, Steers ve Mowday (1990)
Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütün amaçlarını, değerlerini kabul etmeye olan inanç ve örgütün yararı için çaba göstermeye olan isteklilik derecesi olarak düşünülmektedir.	Sloat (1993)
İşgörenin iş yerine psikolojik olarak bağlanması.	Becker ve diğerleri (1996)
Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğine devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.	Meyer ve Allen (1997)

Kaynak: (Çöl, 2004)

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bir çok çalışma, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevlerini yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini, örgütte daha uzun süre kaldıklarını ve örgütle kurdukları iletişimin olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Buna bağlı olarak yüksek performanslı, eğitimli, örgüte bağlı bir işgören örgütte verimlilik artışı sağlamaktadır (Stroh, Northcraft, & Neale, 1990). Örgütsel bağlılığı, örgüte olan olumlu etkileri incelendiğinde örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin belirlenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler kişisel ve örgütsel faktörler başlıklarında incelenecektir.

2.2.1. Kişisel Faktörler

Yaş faktörü üzerine yapılan çeşitli araştırmalarda, işgören yaşının ilerlemesiyle örgüte olan bağlılığının da arttığı bulgusuna rastlanmıştır. Yaşın ilerlemesi ile birlikte bireyin alternatif istihdam olanakları bulma imkânı azalmaktadır bu nedenle yaş arttıkça işgören örgüte daha bağımlı hale gelmektedir. Bireylerin yaş dönemleri işlerine ilişkin tutum, davranış, algı, istek ve beklentilerini etkileyebilir (Konuk, 2006).

Cinsiyet faktörü araştırmalarında görüş birliğine varılamamıştır. Binici (2010) kadınların ailesel rollere verdikleri önem ve işgücüne katılmalarının önündeki engeller nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu belirtirken, Sökmen (2000) ise, kadın çalışanların örgütlerinde erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiği görüşündedir. Sökmen'e göre, kadınların işlerinde daha istikrarlı olduğunu ve kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin kadınların motivasyonunu arttırdığını belirtmektedir.

Eğitim Düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters orantı olduğu ortaya çıkmıştır. Çöl ve Gül(2005) işgörenin eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte farklı istihdam imkanlarının olması, iş tatminine önem vermesi, kariyer hedefleri, bireysel inisiyatif talepleri gibi nedenlerle alternatif iş arayışına girebileceğini belirtmiştir. Eğitim düzeyi düşük işgören ise alternatif iş olanakları kısıtlı olduğundan mevcut örgüte daha fazla bağlılık gösterecektir.

Medeni Hal faktörü üzerine kısıtlı sayıda çalışma yapılmış ve farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Mathieu ve Zajac (1990), evli olan çalışanların, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için, yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyeceklerini ifade etmiştir. Hrebiniak ve Alutto (1972), evli veya evlilik sonrası ayrılmış kişilerin, özellikle de kadınların örgütten ayrılmayı bekârlara kıyasla daha maliyetli gördüklerini ortaya koymuştur.

Çalışma Süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. İnce ve Gül (2005) , örgüt içinde herhangi bir unvan ya da pozisyonda çalışılan sürenin örgütsel bağlılığı etkilediği, örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılığın da arttığını belirtmiştir. Bireylerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançları da artmaktadır. Çalışanlar kazançlarını kaybetmemek ve daha da arttırmak için örgüte daha çok bağlanmaktadır.

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt Büyüklüğü ve Yapısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine araştırmacılar tarafından farklı sonuçlar ortaya konmuştur. Güçlü (2006), büyük örgütlerde çalışanlara yapılan yatırım ve sunulan imkanlar fazla olacağı için çalışanların örgütsel bağlılıkları küçük örgütlerdekine göre daha yüksek olmasının beklendiğini belirtirken, Pala (2009) , büyük ölçekli örgütlerde artan bürokrasinin işgörende örgüte bağlılığını negatif etkilediğini belirtmiştir.

Ücret, işgöreni motive edici bir unsurdur. Ücretin yüksek olması, işgörenin iş tatminini arttıracak ve örgütsel bağlılığına olumlu katkı sağlayacaktır. Sert (2010), ücret konusunda tatminsizlik yaşayan işgörenler için memnuniyetsizlik, örgütsel bağlılıkta azalma, motivasyon eksikliği, sorumluluk almama, devamsızlık yapma, alternatif işler düşünme gibi sonuçlar ortaya çıktığını belirtmektedir.

İşin Niteliği, örgütsel bağlılığın belirleyici faktörlerinden birisidir. Çalışanın örgüte bağlı olması ve bağlılık düzeyi, işinin niteliğinden memnun olmasıyla yakından ilgilidir. İşin motive edici olması, zorluk derecesi, işle özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikler, örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu doğrultuda, "iş zenginleştirme" de önem kazanmaktadır. İş

zenginleştirme; çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumluluklar arttıkça, çalışan bağlılığının artması da söz konusu olmaktadır (İnce & Gül, 2005).

Yönetim Tarzı ve Liderlik, örgütsel bağlılıkla etkileşim halindedir. Yönetim tarzının verimlilikteki etkisini, Accountemps'in başkanı Max Messmer; "işgörenlerin çabalarının değerlendirilmesi ve sonuçlara yönetimce değer verilmesi işgörenleri daha verimli yapmaktadır" şeklinde ifade etmektedir (Pala, 2009). Yenilikçi, güvenilir, açık görüşlü ve uyumlu olarak görülen yöneticiler, çalışanların performanslarını arttırır ve bu yöneticiler yüksek örgütsel bağlılık için gerekli olan psikolojik iklimi geliştirir.

Takım Çalışması, çalışanların karar verme yetkisinin artmasını sağlar. Bir takımda işbirliğiyle karar alınması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Çalışanların karar sürecine aktif olarak katılmalarının desteklenmesi, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Takım çalışması, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin sürdürülmesine imkân tanır ve iş arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu düşünceler içerisinde olan çalışanların, örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilir (İnce & Gül, 2005).

Örgütsel Ödüller, çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel ödüllere örnek olarak, çalışanların performanslarının ödüllendirilmesine yönelik faaliyetler ve çalışanların isteklerini ve sorunlarını yöneticilerle paylaşabildiği etkinlikler verilebilir (İşler & Özdemir, 2010).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılık tanımındaki farklılıklar örgütsel bağlılık yaklaşımını açıklarken farklı sınıflandırmalar yapılmasına da etki etmiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak literatürde üç farklı sınıflandırma öne çıkmaktadır. Bunlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıktır.

Çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirirken davranışsal ya da tutumsal gerekçeleri bulunmaktadır. Bu nedenle, örgütsel davranış alanında çalışma yapanlar tutumsal bağlılık üzerinde dururken, sosyal psikologlar ve örgütsel psikoloji

alanındakiler daha çok davranışsal bağlılık üzerinde durmaktadırlar (Boylu, Pelit, & Güçer, 2007).

Tutumsal Bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır. İnce ve Gül (2005) çalışanın örgütle arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları göstermeye yönelmesini sağlayacağını belirtmiştir. Çalışanın bu davranışları; örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardır.

Davranışsal Bağlılık yaklaşımı temelde sosyo-psikolojik perspektife dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık üzerine araştırma yapan sosyal-psikologlar bireyin örgüte bağlanmasının nedeninin örgütün hedef, amaç, faaliyet veya işgörene davranışları olmadığı, bağlılığın nedeninin işgörenin geçmişteki davranışları olduğu görüşündedir (Mowday, Steers, & Porter, 1982).

Çoklu Bağlılık Yaklaşımı, işgörenlerin farklı örgütsel unsurlar nedeniyle örgüte bağlılık gösterebileceğini açıklamaya çalışmaktadır. Örgütün yapısındaki farklı kademeler, gruplar, örgütün çevresel konumu işgörenin bağlılığının kaynağı olabilir. Reichers(1985), örgütün sunduğu hizmet veya malın piyasada kaliteli olarak algılanması işgörenlerin bir kısmı açısından bağlılık nedeni olabileceği gibi diğer işgörenler açısından bağlılık nedeni sayılmayabileceğini ifade etmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması		
Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları • Kanter yaklaşımı • Etzioni yaklaşımı • O'Reilly ve Chatman	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları • Becker yaklaşımı • Staw ve Salancik yaklaşımı	Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

yaklaşımı • Penley ve Gould yaklaşımı • Allen ve Meyer yaklaşımı		

Kaynak: (İnce & Gül, 2005)

2.3.1. Kanter Yaklaşımı

Kanter (1968), örgütsel bağlılığı, çalışanların tecrübeleri ve örgütün imkanlarının kesişimi olarak görmektedir. Örgütsel bağlılığı, sosyal sistemler tarafından çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarının organize edilmesi ve sonucunda kişilerin negatif ya da pozitif duygular hissetmesi olarak nitelendirmektedir.

Kanter (1968), bağlılığın genel bir sistem olarak sosyal sistem ve özelde kişilik sistemlerinin çevresinde oluştuğunu bildirmektedir. Söz konusu sistemlerden kişilik sistemi normatif, bilişsel ve duygusal yönelimlerden meydana gelirken; sosyal sistemler ise sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı alanlarında oluşmaktadır. Kanter'e göre, kişilerin sergilemek zorunda bırakıldıkları farklı davranışların farklı bağlılık türlerine yol açmaktadır. Buna göre Kanter örgütsel bağlılığı devam bağlılığı, birleşme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç şekilde incelemektedir.

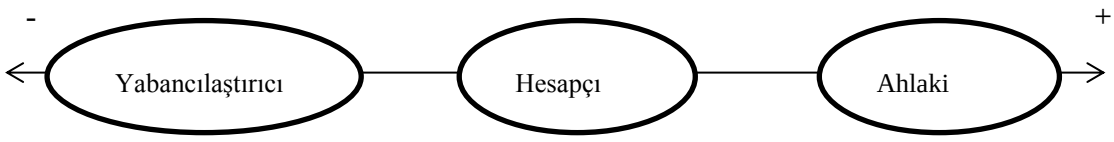
Devam Bağlılığı, bireyin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün yaşaması için kendini adamasıdır. İşgörenlerin örgüt için örgütten ayrılamayacak derecede kişisel özveride bulunmaları ve yatırım yapmalarıdır. Birey, örgütten ayrılmanın maliyetinin, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olacağını düşünerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedir. Kanter, devam bağlılığının yatırım ve özveri olmak üzere iki öğesi olduğunu belirtmektedir. Yatırım; bireyin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlayarak örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. Birey örgüte bağlı kalmakla, ileriye dönük bu yatırımlardan kazanç elde edecektir. Özveri ise; bireyin örgüte üye olabilmek için değerli ve haz verici şeylerden vazgeçebilmesidir (Kanter, 1968).

Birleşme Bağlılığı, işgörenin örgüt içerisinde kurduğu sosyal ilişkilere dayalıdır. İşgörenin gruba, duygusal ve hissel olarak bağlanması durumudur. İşgörenler, örgütlerine, işyerindeki güçlü sosyal ilişkilerinin sonucu olarak bağlıdırlar. Bu bağlılıktan bahsetmek için, birinci olarak duygusal bir bağlanma gereklidir. İkinci gereklilik ise, grubun kolektif bir bütünlükle, tek vücut olmayı deneyimlemesidir. Örgütler, güçlü takım çalışmaları, düzenli eğlenceler, piknikler gibi faaliyetler yardımı ile işgörenlerin sosyalleşme seviyelerini arttırmaya, bunun sonucu olarak da bağlılığı yükseltmeye çalışırlar. Bu aynı zamanda zor koşullarda grubun varlığının tehditler karşısında savunulmasını da sağlar (Kanter, 1968).

Kontrol Bağlılığı, çalışanların davranışlarının örgüt tarafından arzu edilen biçimde şekillendirilerek örgüt normlarına bağlanmasıdır. Çalışanların örgütteki gerçekleştirdikleri faaliyetlerinde örgütün değerlerine ve normlarına uygun şekilde davranışlar göstermeleri ile örgüt normlarını ve değerlerini temsil ettiklerine inandıkları zaman kontrol bağlılığı oluşur (Kanter, 1968).

2.3.2. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyelerin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını öne sürmüş ve örgütsel bağlılığı sınıflandırırken, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmıştır. Buna göre en olumsuz uçta olumsuz-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise olumlu-ahlaki bağlılık vardır (Balay, 2000).



Şekil 3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak : (Newton & Shore, 1992).

Ahlaki Bağlılık: Köse'ye (2014) göre işgörenler örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirdikçe otoriteyle özdeşleşme eğiliminde olacaklardır. Örgüt üyeleri

kendisi ve örgüt için faydalı amaçları takip etme isteğinde olduğundan örgütün normlarını, amacını, hedeflerini ve yaptığı işi değerli görmekte; her şeyden önce örgütüne değer verdiği için işini bu amaçla yapmaktadır.

Hesapçı Bağlılık: Gültekin (2013) hesapçı bağlılığın büyük ölçüde üyelerle örgüt arasında gelişen fayda-çıkar ilişkisine dayalı olduğunu belirtmiştir. Burada kabul edilen ilişki 'Örgütün, elemanlarını teşvikle çalıştırması ve bunun karşılığını herhangi bir şekilde geri almasıdır. Eğer bu ilişki dengedeyse yani çalışan şirkete verdiği emeğin karşılığını ya da daha fazlasını geri alabiliyorsa örgütten ayrılmak istemeyecektir. Bireysel fayda sağlanmış olduğu için de bunun devamlılığını sağlamak amacıyla iş görenin işini koruyacağı varsayılmaktadır.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Yabancılaştırıcı bağlılık, davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkan ve olumsuz olarak nitelendirilen bir yönelim olarak tanımlanmaktadır. Zorlayıcı temelli bir bağlılık türü olan yabancılaştırıcı bağlılık türünde kişi bağlılık duymamasına rağmen üyeliğini devam ettirme konusunda zorlanmaktadır (Balay, 2000).

2.3.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1989), örgütsel bağlılığı işe katılım, örgüte olan sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç çerçevesinde bireyin psikolojik bağlılığı olarak ele almıştır. O'Reilly ve Chatman'ın üç aşamadan oluşan örgütsel bağlılık sınıflandırması uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklindedir.

Uyum, çalışanların tutum ve davranışlarını belirli ödülleri elde etmek adına rıza gösterme, örgütün isteklerine, amaç ve hedeflerine uygun hale getirmesidir.

Özdeşleşme, çalışanın faaliyet gösterdiği örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanmaktadır. Bu bağlılık tipinin temel göstergesi, çalışanın üyeliğini sürdürdüğü örgütteki diğer çalışanlar ile yakın ilişkiler içerine girmesidir.

İçselleştirme, çalışanın örgütün değerlerini kendi tutum, davranışları ve kişisel değerleri ile uyumlu görmesidir (O'Reilly & Chatman, 1986).

2.3.4. Penley ve Gould Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etinozi'nin örgütsel bağlılık modelini geliştirerek örgütsel bağlılığı ahlaki, çıkarcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak incelemiştir. Penley ve Gould (1988) örgütsel bağlılık modelini aşağıdaki gibi ele almıştır:

Ahlaki Bağlılık, örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanır ve üyeliğin devamının sağlanması ile ilgilidir. Bu bağlılık türünde kişi, kendini örgüte adar ve örgütün başarısı için kendini sorumlu hisseder. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatlerinin dışında çalışmak veya eve iş taşımak gibi davranışları içermektedir.

*Çıkarcı Bağlılık*ta çalışanlar işe katkıları karşılığında ödül ve teşvikler beklemektedir. İşgörenin asıl amacı belli ödüllere ulaşmaktır. Çıkarcı bağlılık kendini sevdirme taktikleri ile ilgili olup, üstlerine daha fazla sorumluluk üstlenme taleplerini iletme, üstlerinin katkı ve başarılarının farkına varmalarını sağlayacak davranışlar sergileme gibi yolları içerir.

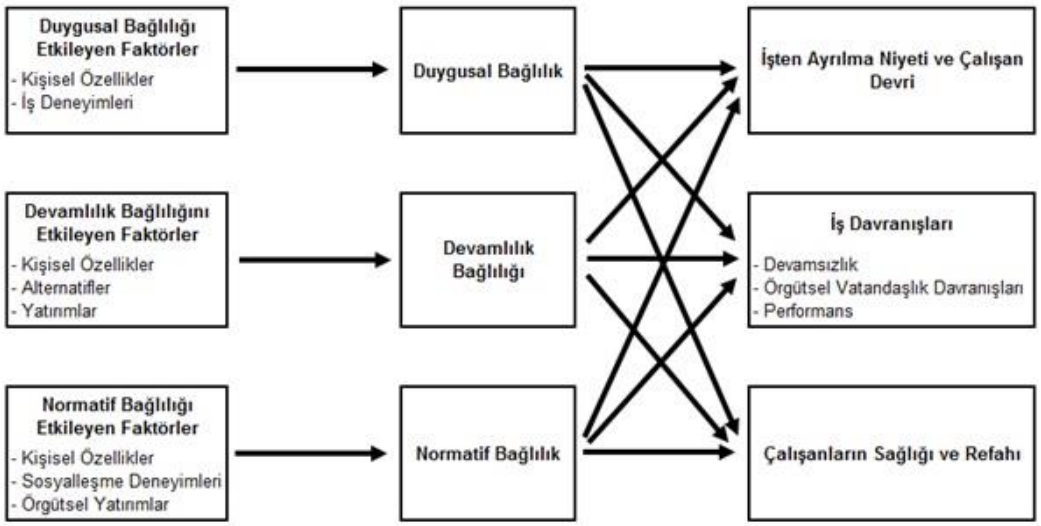
Yabancılaştırıcı Bağlılık ise, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve iş olanaklarının bulunmadığı konusundaki algısına dayanır. Bu durum işgörenin örgüte olan duygularını olumsuz etkilemektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık işgörenin iş ve kariyerle ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilgilidir.

2.3.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer' e göre tutumsal bağlılık; çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur ve bu durum, bireylerin davranışlarıyla açıklanmaktadır. Göstergesi ise, bireyin örgütte kalmaya devam etmesidir (Allen & Meyer, 1990). Allen ve Meyer (1990), örgüte bağlılığın üç unsurdan meydana geldiği ifade etmektedir. Bu unsurlar:

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba harcama,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek ve arzu duymadır.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılık modelini duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta incelemiştir.



Şekil 4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: (Meyer, Stanley, Herscovitz, & Topolnytsky, 2002).

Bu üç boyutun ortak özelliği; çalışanların örgütle olan ilişkilerini yansıtan ve bireylerin örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ya da bitirilmesi konusundaki kararlarını içeren psikolojik bir yapı olarak değerlendirilmesidir. Bununla birlikte her bağlılık boyutunun kendine özgü psikolojik bir altyapısı bulunmaktadır. Güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar, "bu örgütte kalmayı istiyorum", güçlü devam bağlılığı içindeki çalışanlar, "bu örgütte kalmaya ihtiyacım var" ve normatif bağlılıkla hareket eden çalışanlar da, "bu örgütte kalmak zorundayım" şeklinde sloganlaştırılabilecek bir düşünce yapısı ile örgütte kalırlar (E.J. & Yoon, 1996).

Duygusal bağlılık, örgüt bireylerinin kendi istekleriyle örgütte yer almaya devam etmesidir. Duygusal bağlılık, özerklik, adalet ve örgütsel destek gibi olumlu iş deneyimleri sonucunda gelişmektedir. Allen ve Meyer (1990); bu bağlılık türünde, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (İnce & Gül, 2005).

Devam bağlılığı, çalışanların, örgütten ayrılmalarının kendilerine getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alarak, örgütte kalmayı zorunluluk olarak görmesi şeklinde

tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar, bu bağlılıkta ön plana çıkar ve harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü ve para gibi kazanımlarını örgütten ayrılması ile kaybedeceği düşüncesi hâkim olur (Obeng & Ugboro, 2003).

Normatif bağlılık; çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir ve bu tür inançlara sahip çalışanlar, örgütsel uygulamalar, sosyalizasyon çabaları ya da kendi kişisel durumları nedeniyle, örgütün onların sadakatlerini hak ettiğini düşünürler (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devam bağlılığından farklıdır (Wasti, 2000). Normatif bağlılıktaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (İnce & Gül, 2005). Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce & Gül, 2005).

2.3.6. Becker Yaklaşımı

Tasarlanmış bağlılık olarak da adlandırılan, Becker'in yan bahis yaklaşımı bağlılığın davranışsal boyutunda ele alınmaktadır. Bu yaklaşım temelini ekonomik nedenlere dayandırmakta ve birey örgütten ayrılmanın maddi, sosyal ve psikolojik maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle örgütte kalmaya kendini zorunlu hissetmektedir.

Becker'a göre örgütsel bağlılık işgörenin işten ayrılma durumda oluşabilecek maliyetler karşısında ne şekilde bir davranış göstereceği ile ilişkilidir. Bu maliyetleri iş görenin işyerine olan yatırımları olarak incelemiş ve yan bahisler kavramını kullanmıştır. Becker (1960), işgörenlerin örgüte bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynaklarının toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal roller ve sosyal etkileşimler olmak üzere dört farklı kaynaktan oluştuğunu belirtmiştir.

Toplumsal Beklentilerin sosyal ve manevi yaptırımları olması nedeniyle birey örgütte kalmaya devam edebilir.

Bürokratik Düzenlemeler: Emeklilik için yapılan maaş kesintilerinin işten ayrılma durumunda geri alınamaması gibi bürokratik düzenlemeler dolayısıyla birey örgütte kalmaya devam edebilir.

Sosyal Etkileşim: Bireyin etkileşimde olduğu kişiler üzerinde oluşturduğu algının değişmemesi adına örgütte kalmaya devam edebilir.

Sosyal Roller: Birey, mevcut sosyal rolüne alışmış olması ve farklı bir sosyal pozisyona geçişi uyum sağlayamayacağına inanması nedeniyle örgütte kalmaya devam edebilir.

2.3.7. Staw ve Salancik Yaklaşımı

Staw'a göre tutumsal yaklaşım tek başına örgütsel bağlılığı açıklamaya yeterli değildir. Tutumsal yaklaşımda örgütsel bağlılık, örgüt odaklı olarak kavramsallaştığından bireyin psikolojik süreci gözden kaçabilmektedir. Tutumsal yaklaşımla ele alınan örgütsel bağlılık içinde birçok unsur yer alır ve bunlar tek bir kavram ile tanımlanamamaktadır. Bu da teorik bir yapının oluşmasını engellemektedir. Diğer bir sakınca da tutumsal yaklaşımla açıklanmaya çalışılan bağlılığın bazı unsurları sözel davranış ifadeleridir ve önceden tahmin edilmeye çalışılmaktadır (Çakınberk, Derin, & Demirel, 2011)

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (İnce ve Gül, 2005). Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Salancik, bağlılık derecesini belirlemede dört özelliğin etken olduğunu ifade etmiştir (O'Reilly & Caldwell, 1981):

- Davranışın belirgin ve net olması
- Davranışın geri dönüşünün olmaması
- Davranışın başkalarının önünde oluşması
- Davranışın gönüllü olarak yapılması şeklindedir.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık hem çalışanlar üzerinde, hem de örgüt üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın performans, devamsızlık, stres, işgücü devir oranı, işe geç kalma ve işten ayrılma üzerinde doğrudan etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Performans, işgörenin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir örgütte görev ve sorumluluklar üstlenmesi karşılığında, isteklerini gerçekleştirmek için zaman ve çaba harcaması olarak tanımlanmaktadır. Cengiz (2001)'e göre örgütlerin örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerle faaliyet göstermesi diğer örgütlerle karşılaştırıldıklarında daha etkin olmalarını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların işe geç kalma, devamsızlık yapma gibi durumları oldukça düşüktür. Çalışanlar genel anlamda örgütün amaçlarını benimser ve bu amaçlar doğrultusunda beklenenin üstünde çaba sarfederlerse örgütün rekabet gücüne katkı sağlayacaklardır. Çalışanların örgüte bağlılıkları yüksek olduğunda, örgüt hakkında ki görüşleri olumlu olacak ve örgütün reklamına katkı sağlayacaktır. Bu durum farklı örgütlerden kaliteli çalışanların mevcut örgüte yönlenmesine neden olacaktır.

Devamsızlık, çoğunlukla düşük iş tatmini, standardize edilememiş iş koşulları, amirlerin adil olmayan davranışları, sürekli tartışma ve gerginlik ortamı, çalışanların çalıştıkları işi sıkıcı ve monoton olarak görmeleri, fiziksel olarak çok yoruldukları ya da kendilerini güvende hissetmedikleri çalışma şartlarına sahip olmaları nedeniyle çalışanların göstermiş olduğu bir davranıştır (Bacak & Yiğit, 2010). Devamsızlığın yüksek olduğu işletmeler tam kapasite ile çalışamaz ve verimlik düşer.

Stres, çalışanların verimlilik, performans, iş tatmini ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun bireyde güven yaratarak çalışanı stresin ortaya çıkardığı maddi ve manevi olumsuz sonuçlardan koruduğu ileri sürülmüştür. Bakan'a (2011) göre, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların bağlılık duygusu stresin memnuniyetsizliğe dönüşmesini engellemektedir.

İşgücü devri, belirli bir dönemde bir örgütün işgören kadrosuna işgücü giriş ve çıkış hareketleri olarak ifade edilmektedir (Akıncı, 2014). İşgücü devrinin düşük olması örgütün işgörene yapmış olduğu yatırımdan uzun süreli olarak faydalanmasını sağlayacaktır. Yeni işgören bulma sürecindeki maliyetler düşük seviyede tutulmuş olacaktır.

İşe geç kalma ve örgütsel bağlılık arasında önemli ve yüksek derecede olumsuz bir ilişki vardır. Angle ve Perry (1981) örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin işe geç kalma oranlarının düşük olduğunu ortaya koymuştur.

İşten ayrılma, düşük performanslı çalışanlarda istenen bir durum iken eğitimli ve performansı yüksek işgörenlerde ise örgüt tarafından istenmeyen bir durumdur. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımına göre örgüte duygusal bağı yüksek çalışanlar kendileri öyle istedikleri için, devam bağı yüksek çalışanlar kendi çıkarları bunu gerektirdiği için, normatif bağı yüksek çalışanlar ise böyle olması gerektiğine inandıkları için örgüt üyeliğini devam ettirmektedir (Köse O. , 2014).

Örgütsel bağlılık sonuçları örgütsel bağlılığın derecesine göre olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Randall (1987) yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık düzeylerinin neler olduğu ve bu düzeylerin işgörende ve örgütte oluşturduğu pozitif ve negatif etkileri araştırmıştır. Yapılan çalışma sonucunda örgütsel bağlılığın; düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık düzeyleri ve bu düzeylerin etkilediği pozitif ve negatif durumlardan bahsedilmektedir. Tablo 10'da örgütsel bağlılık düzeyleri ayrıntılı biçimde belirtilmiştir:

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

	Bireysel		**Örgütsel**	
	Olumlu	**Olumsuz**	**Olumlu**	**Olumsuz**
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik, özgünlük, etkin insan kaynakları kullanımı	İşe son verme, işten ayrılma, örgütsel amaçları ortadan kaldırmaya yönelik çabalar, daha yavaş kariyer ilerlemesi, terfi dedikodusunun neden olduğu kişisel maliyetler	Zayıf performansa sahip çalışanların işten ayrılması, artan moral, işe yeni alımların sağlanması, söylentilerin örgüt için faydalı şekilde kullanılması	İşgücü devri artması, rol dışı davranışlar, gecikme, devamsızlık, örgüte, sadakatsizlik, artan dedikodu, yönetimin çalışan üzerinde etkisinin azalması
Ilımlı Bağlılık Düzeyi	Aidiyet duygusu, örgütten ayrı bir kimliğin sağlanması, güvenlik, etkinlik, yaratıcılık, güvenlik	Kariyer ilerlemesinin kısıtlandırılması, terfi olanaklarının sınırlandırılması, bağlılık düzeyinin anlaşılamaması	Yüksek iş tatmini, sınırlı iş devri, sınırlı ayrılma isteği, artan çalışan kıdemi	Örgütsel etkinliğin azalması, çalışanın rolünün ve aidiyet davranışının sınırlaması, iş dışı istekleri ve örgüt isteklerinin dengelenmesi
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Kariyer ilerlemesi ve ücret iyileştirilmesi, ödüllendirme, çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, değişime karşı direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim, arkadaş dayanışmasının olmaması, iş dışı aktiviteler için sınırlı zaman	Güvenli ve sabit işgücü, daha fazla verimlilik için personelin örgüt isteklerini kabul etmesi, rekabetin ve performansın yüksek düzeyde olması, örgütsel amaçlara ulaşabilme	İnsan kaynağının verimli kullanımı, örgütsel esneklik, yenilik ve uyumluluğun olmaması, geçmişteki politika ve süreçlere aşırı bağlılık, aşırı çaba gösteren çalışanlara öfke ve düşmanlık besleme, örgüt yararına yasa dışı ve etik olmayan davranışlarda bulunma

Kaynak: (Randall, 1987).

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ; İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ PERSONELİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma, örgüt kültürünün İstanbul Ticaret Üniversitesi personelinin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu hipoteziyle yola çıkılmış, örgüt kültürünün personel davranışlarındaki etkileri, personelin olumlu motivasyonunun örgüte sağladığı katma değerler ve örgütün devamlılığına etkileri üzerine araştırma yürütülmüştür.

İnsan faktörü, bir örgütün gelişebilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi adına en önemli unsurlardan biridir. İnsan gücünün örgüt içinde bağlılığını arttırmak amacıyla, örgütün işgörene uygun ortam, koşullar ve tatmin duygusu meydana getirmesi gerekliliği bulunmaktadır. Bu unsurlar ise örgüt kültürünü oluşturur.

Bu çerçevede, İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde hangi tip örgüt kültürlerinin var olduğu ve bu kültürlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILMIŞ FARKLI ÇALIŞMALAR

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ölçümlenmesine yönelik bir çok araştırmacı çeşitli çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu bölümde yerli ve yabancı araştırmacıların bu alanda gerçekleştirdiği çeşitli çalışmalara yer verilmiştir.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarını birlikte ele alarak yurtdışında gerçekleştirilen çalışmalardan biri Lahiry (1994)tarafından Hindistan'da yapılan bir araştırmadır. Hindistan'ın kamu sektöründe faaliyet gösteren büyük bir sanayi kuruluşunun, 188 yöneticisinin (toplam yöneticilerin %25'nin) katılımıyla gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, "yapıcı kültür-duygusal bağlılık";

"pasif/savunmacı kültür-devam bağlılığı" ve "agresif/savunmacı kültür-normatif bağlılık" şeklinde kurulan ikili ilişkilendirme varsayımları net olarak doğrulanamamıştır. Her ne kadar o dönemde yapılan literatür çalışmaları kültür-bağlılık arasında belirgin bir ilişkinin var olması gerektiğini gösterse de, iş tatmini, üretkenlik veya liderlik davranışı gibi farklı değişkenlerin de ilave edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Jones'un (2003) gerçekleştirdiği bir diğer çalışmada ise, bir sağlık kurumunda gerçekleşen kurumsal birleşme sonrası hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Çalışmada, 1998 yılında New York eyaletinde, 5 sağlık kurumu ve evde sağlık hizmeti veren bir firmanın, birleşmesinden sonra gerçekleşen kültürel değişimin, personelin bağlılıklarına olan etkisi incelenmiştir. Bulgular ise, örgütlerin bu kültür değişiminde aldıkları role göre farklılık göstermiştir. Genel olarak tüm hastanelerdeki katılımcı hemşirelerde kendi hastanelerine karşı hissettikleri aidiyet kurumsal sisteme nazaran daha yüksek olarak saptanmıştır.

Hindistan'da Singh (2007) tarafından yapılan bir diğer araştırmada beş otomobil firmasının toplam 382 yöneticisi örneklem olarak belirlenmiş ve çalışma amaç, yapı, liderlik, ilişkiler, ödüller ve yardımcı mekanizmalar olarak altı değişken kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı, örgütün hedef ve değerleriyle, birey rolünün partizanca ve duygusal bir yakınlaşması paralelinde değerlendiren çalışma sonucunda örgüt kültürü boyutlarının çoğunluğunun, örgütsel bağlılık faktörlerini doğrudan, pozitif ve önemli derecede etkilediği ortaya çıkmıştır.

Taylor ve diğerleri (2008) tarafından yapılan bir araştırmada çok uluslu şirketlerde örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi ve üst yönetim yönelimlerinin işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. 10 çok uluslu şirkette yapılan araştırma sonucunda ‘yüksek uygunluk’ ile tanımlanan örgüt kültürü ve ‘yüksek performans’ ile tanımlanan insan kaynakları yönetimi çalışmalarının işgören bağlılığı üzerinde önemli ve direk etkilerinin olduğu saptanmıştır.

Meyer ve diğerleri (2010), kişi-çevre uyumu olarak bilinen, algılanan ve tercih edilen örgütsel kültür olarak ifade edilen durumun örgütsel değişim sürecinde kişilerin

örgüte bağlılıkları ve örgütte kalma isteklerini hangi yönde etkilediğine yönelik bir çalışma yapmışlardır. Büyük bir enerji firmasında yapılan araştırmada bireylere değişim öncesi ve sonrasında anket uygulanmıştır. Örgüt kültürünün dört değişkeni (insan ilişkileri-açık sistem-iç işleyiş-rasyonel hedef) çerçevesinde yapılan ölçüm sonucunda hem algılanan kültür hem de kültürel uygunluğun ölçütleri ile pozitif ilişki içinde olduğuna ulaşılmıştır. Özellikle bağlılığı yüksek olan çalışanların bağlılığı düşük olanlara göre değişimi daha çok destekledikleri görülmüştür.

Türkiye'de yapılan araştırmalardan biri Erdem'in (2007) Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde yaptığı örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik çalışmadır. Elazığ il merkezindeki altı hastaneden doktor, hemşire, idari personel ve diğer sağlık personeli olmak üzere 256 kişinin katılımıyla yapılan çalışmada örgüt kültürü klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü çerçevesinde ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda ise, hastane çalışanlarının kurumlarını en çok hiyerarşi kültürüyle ilişkilendirdikleri, örgütsel bağlılık açısından değerlendirildiğinde ise hastane çalışanlarının daha çok klan kültürünü tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Kaya'nın (2008) yapmış olduğu kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgüt kültürünün analizi ve örgütsel bağlılığa etkisine yönelik bir diğer çalışmada değişik örgüt kültürü ortamının duygusal, normatif, devam bağlılığı gibi farklı bağlılıklara neden olacağı ortaya koyulmuştur. 45 kamu kuruluşu ve 112 özel sektör kuruluşu üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda ise özel sektör kuruluşları kamu sektörü kuruluşlarına göre daha çok gelişme eğilimli, daha profesyonel, buna karşılık kamu kuruluşları özel sektör kuruluşlarına göre daha fazla bürokratik kültüre sahip bulunmuştur. Bürokrasi eğilimiyle örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olmasına karşın diğer bütün kültür faktörleriyle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki görülmüştür.

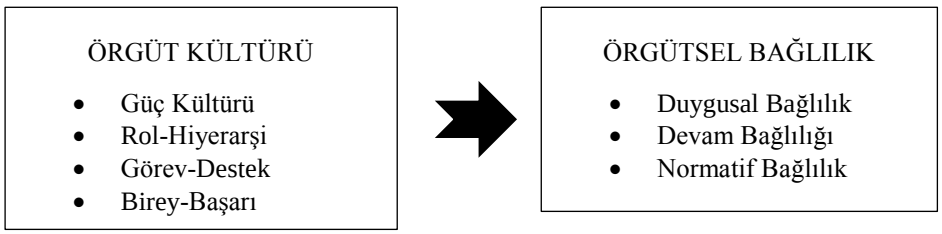
Sezgin'in (2010) Ankara'da düzenlenen bir hizmet içi eğitim etkinliğine katılan 270 ilköğretim okulu öğretmeninin örgütsel bağlılığı ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada da öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık biçimlerinin okul

kültürünün destek, başarı ve görev boyutları ile pozitif ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır. Okul kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen önemli bir değişken olmasının yanı sıra, güçlü bir örgütsel bağlılığın örgüt kültürünün önemli bir öğesi olan ortak değerlerin farkına varılması ile oluşacağı tespit edilmiştir.

Ulutürk (2016) İstanbul'da aynı bankanın farklı şubeleri üzerinde gerçekleştirdiği örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında elde ettiği veriler ve yorumlanan analiz bulgularına göre, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu yönündeki ana hipotezimizin kabul edildiğini görmektedir. Banka işgörenlerinin örgüt kültürü algılarının örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği sonucundan hareketle, güçlü ve istikrarlı bir örgüt kültürü yapısına sahip örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını da aynı yönde pozitif olarak etkileyebileceği sonucuna varmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ

Araştırmada, yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda şekil. 5'te görüldüğü gibi bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Modelde, biri bağımsız diğeri bağımlı olmak üzere iki temel değişken mevcuttur. Bu değişkenlerden örgüt kültürü bağımsız, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak modelde yer almaktadır.



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI

Araştırmaya katılan üniversite personellerinin sorulara doğru ve içtenlikle cevap verdikleri kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan örneklem grubundaki personellerin, araştırma evreni olarak belirlenen İstanbul Ticaret Üniversitesi çalışanlarının tamamını temsil ettikleri varsayılmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilerin güvenilirliği, araştırma veri toplam yöntemi olarak belirlenen anket formu ve anket formunda yer alan soruların güvenilirliği ile sınırlıdır.

Araştırmanın bulgu ve sonuçları, Türkiye'de eğitim veren üniversitelerin genelini yansıtmamaktadır. Araştırma sonuçları, İstanbul Ticaret Üniversitesi çalışanları ile sınırlıdır.

Araştırma katılımcıları İstanbul Ticaret Üniversitesi 2017 yılı mevcut kadrosunda yer alan kişilerle sınırlıdır.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE EVRENİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmış ve yüz yüze görüşme ile veriler toplanmıştır. Anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır Anket soruları, kurumdaki örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık kavramlarını irdelemek doğrultusunda düzenlenmiş 41 adet sorudan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde personelin demografik özellikleri betimlenmiştir. İkinci bölümde örgüt kültürü boyutlarını değerlendirmeye yönelik sorular, üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ile ilgili sorular yer almaktadır.

Örgüt kültürü ölçeği Harrison'un dörtlü örgüt kültürü (hiyerarşi, başarı, güç, destek) tiplemesi model alınarak Nihal Mamatoğlu (2006) tarafından geliştirilmiştir. Çalışmada ölçek için güvenirlik ve geçerlilik analizi uygulanmıştır. Elde edilen geçerlilik yapısının Harrison'un boyutlarını doğruladığı tespit edilmiştir.

Araştırmada örgütsel bağlılık ölçeği olarak Meyer, Allen, & Smith (1993) tarafından geliştirilen versiyon kullanılmıştır. Meyer ve diğerleri ölçeği üç alt boyutta incelemişlerdir. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Türkçe' ye adaptasyon çalışmaları Yıldırım (2002) ve daha birçok araştırmacı tarafından yapılmış ve birçok çalışmada kullanılmıştır.

Araştırmanın evreni İstanbul Ticaret Üniversitesi akademik ve idari personelidir. İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul Ticaret Odası Eğitim ve Sosyal Hizmetler Vakfı

tarafından 2001 yılında kurulmuş olup bünyesinde 6 fakülte (İnsan ve Toplum Bilimleri, İşletme, Hukuk, İletişim, Mühendislik, Mimarlık ve Tasarım), İngilizce Hazırlık Bölümü ve 4 enstitü (Dış Ticaret, Sosyal Bilimler, Fen Bilimleri ve Finans Enstitüsü) ile araştırma ve uygulama merkezleri yer almaktadır. İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde 170 idari, 250 akademik toplam 420 personel kadrosu bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemi ankete katılan 83 akademik, 122 idari personeldir.

3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ VE SORULARI

Araştırmanın temel hipotezi;

H_1: İstanbul Ticaret Üniversitesi personelinin örgüt kültürü algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

"İstanbul Ticaret Üniversitesi personelinin örgüt kültürü algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi nasıldır? Örgüt kültürü algısı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki var mıdır?" soruları araştırma sorusu olarak belirlenmiştir. Araştırmada aşağıdaki soruların da cevapları aranmaktadır.

- Demografik değişkenlere göre çalışanların örgüt kültürü algılarında farklılık var mıdır?
- Demografik değişkenlere göre çalışanların örgütsel bağlılık algılarında farklılık var mıdır?
- Çalışanın örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılıkları arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?

3.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda, katılımcıların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algılarını; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kadro türü, çalışma süresi ve mesleki deneyim değişkenlerine göre karşılaştırılmış ve analizde parametrik testler uygulanmıştır.

Veri analizleri öncesinde parametrik testler için gerekli varsayımların karşılanabilirliği kontrol edilmiştir. Kontrol için öncelikli olarak veri setindeki uç

değerlerin normal dağılımı bozma durumunun varlığı araştırılmıştır. Bu nedenle, bağımlı değişkenler standart değerlere dönüştürülmüştür. Standart değer (Z=±3) aralığının dışında bir değer fark edilmemiştir. Bu sonuç, normal değeri değiştirebilecek bir uç değerin veri setinde yer almadığını ortaya koymuştur. Sonraki aşama, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık puanlarının, karşılaştırma yapılacak diğer gruplara göre, dağılımının normal olup olmadığını araştırmıştır. Dağılımın çarpıklık ve basıklık değerleri EK-2'de hesaplanmıştır. Hesaplanan değerler sonrasında çarpıklık ve basıklık değerlerinin, ±2 aralığında kaldığı ortaya çıkmıştır. Bu durum verilerin dağılımının normale oldukça yakın olduğunu ortaya koymuştur (Field, 2009); (Gravetter & Wallnau, 2014); (Trochim & Donnelly, 2006). Bu aşamadan sonra, analizler gerçekleştirilirken parametrik testler kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırmada kullanılan analiz teknikleri Tablo 11'de gösterilmiştir. Grup karşılaştırmalarında, gruplarda yer alan katılımcı sayısına önem verilmiştir. Az sayıda katılımcısı olan grupların, bir alt grup ile birleşimiyle analize eklenmesi sağlanmıştır. Veri analizinde SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Analiz sonuçları güven düzeyi %95 olarak alınmış ve istatistiksel anlamlılık p<0,05 değerleri ile kabul edilmiştir.

Tablo 11. Karşılaştırma Grupları ve Kullanılan Analiz Teknikleri

Karşılaştırma Grubu	**Analiz Tekniği**
Cinsiyet	İlişkisiz örneklem t testi
Yaş	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Medeni durum	İlişkisiz örneklem t testi
Kadro türü	İlişkisiz örneklem t testi
Eğitim durumu	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Çalışma süresi	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Mesleki deneyim	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

Pearson Korelasyon tekniği örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden ortaya çıkarılan puanların arasında var olan ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonrasında 0 ile ±0.29 arasındaki korelasyon değerleri düşük, ±0.30 ile ±0.59 arasındaki korelasyon değerleri orta ve ±0.60 ile ±1 arasındaki korelasyon değerleri ise yüksek düzey ilişki olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada, katılımcıların görüşlerini çok olumludan (5) çok olumsuza (1) kadar sıralanan seçeneklerden birini tercih ederek işaretleme yapmaları talep edilmiştir. Seçeneklerin puan genişliği 5.00-1.00=4.00 olacak şekilde dağılmıştır. Ölçeğin kesim noktaları genişliğin beşe bölünmesiyle belirlenmiştir. Kesim noktaları ölçeklerden alınan puanların değerlendirilmesinde dikkate alınmıştır (Tablo 12).

Tablo 12. Ölçek Değerlendirme Puan Aralıkları

Seçenekler	Puanlar	Puan-Aralığı	Değerlendirme
Hiç katılmıyorum	1	1,00-1,79	Çok düşük
Katılmıyorum	2	1,80-2,59	Düşük
Kararsızım	3	2,60-3,39	Orta
Katılıyorum	4	3,40-3,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20-5,00	Çok yüksek

3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulguları belirlenirken, araştırmanın alt problemlerinin çözümündeki analiz sonuçlarına değinilmiştir. Analiz sonuçları ile elde edilen bulgular tablolar halinde özetlenmiş ve açıklanmıştır.

Araştırma örneklemindeki katılımcılar cinsiyetlerine göre incelendiğinde kadınların oranı %46,3 (n=95), erkeklerin oranı ise %53,7'dir (n=110). Araştırmada 20-30 yaş grubunda yer alan katılımcıların oranı %30,2 (n=62), 31-40 yaş grubunda bulunan katılımcıların oranı %41 (n=84), 41-50 yaş grubunda bulunan katılımcıların oranı %16,6 (n=34) ve 51 yaş ve üzeri yaş grubunda bulunan katılımcıların oranı ise %12,2'dir (n=25). Araştırmada evli katılımcıların oranı %64,9 (n=133) ve bekar katılımcıların oranı ise %35,1'dir (n=72). Katılımcılar eğitim durumlarına göre incelendiğinde; lise ve altı mezunu olan katılımcıların oranı %9,3 (n=19), ön lisans mezunu olan katılımcıların oranı %6,3 (n=13), lisans mezunu olan katılımcıların oranı %24,4 (n=50) ve lisansüstü mezunu olan katılımcıların oranı ise %60'dır (123). Araştırmaya katılan akademik personelin oranı %40,5 (n=83) ve idari personeli oranı ise %59,5'tir (n122). Çalışma süresi 1-5 yıl olan katılımcıların oranı %62 (n=127), 6-10 yıl olan katılımcıların oranı %17,6 (n=36), 11-15 yıl olan katılımcıların oranı %16,6 (34) ve 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların oranı ise %3,9'dur (n=8).

Tablo 13. Katılımcılara Ait Betimsel Bilgiler

Grup	Alt Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	95	46,3
	Erkek	110	53,7
Yaş grubu	20-30 yaş	62	30,2
	31-40 yaş	84	41,0
	41-50 yaş	34	16,6
	51 yaş ve üzeri	25	12,2
Medeni durum	Evli	133	64,9
	Bekâr	72	35,1
Eğitim durumu	Lise ve altı	19	9,3
	Ön lisans	13	6,3
	Lisans	50	24,4
	Lisansüstü	123	60,0
Kadro	Akademik	83	40,5
	İdari	122	59,5
Çalışma Süresi	1-5 yıl	127	62,0
	6-10 yıl	36	17,6
	11-15 yıl	34	16,6
	16 yıl ve üzeri	8	3,9
Mesleki Deneyim	1-5 yıl	62	30,2
	6-10 yıl	56	27,3
	11-15 yıl	30	14,6
	16 yıl ve üzeri	57	27,8
	Toplam	205	100,0

Araştırmanın birinci alt probleminde katılımcıların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkları düzeylerinin ne durumda olduğu araştırılmıştır. Bu problemin cevabı araştırılırken örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden alınan puanlara ait en düşük, en yüksek, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 14'de gösterilmiştir. Tablo 14'e göre, katılımcıların; güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü, örgüt kültürü toplamı, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık toplamı algıları *orta düzeyde* bulunmaktadır. Diğer yandan, katılımcıların; hiyerarşik kültür algıları *düşük*, duygusal bağlılıkları ise *yüksek düzeyde* bulunmaktadır.

Tablo 14. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Puanlar	N	Minimum	Maksimum	Ort	Ort/m	Ss	Düzey
Güç Kültürü	205	4	20	12,22	3,06	3,12	Orta
Başarı Kültürü	205	4	20	12,07	3,02	3,64	Orta
Destek Kültürü	205	4	20	12,32	3,08	3,50	Orta

Hiyerarşi Kültürü	205	4	18	9,89	2,47	3,67	Düşük
Örgüt Kültürü Toplam	205	24	74	46,51	2,91	8,95	Orta
Duygusal Bağlılık	205	7	30	20,94	3,49	4,83	Yüksek
Devam Bağlılığı	205	6	30	15,83	2,64	5,02	Orta
Normatif Bağlılık	205	7	30	18,16	3,03	4,76	Orta
Örgütsel Bağlılık Toplam	205	22	78	54,93	3,05	9,43	Orta

Ort/m=Ortalama puanın madde sayısına bölünmesi ile elde edilen değer

Araştırmanın ikinci alt probleminde katılımcıların örgüt kültürlerinin cinsiyete göre farklılık gösterme durumu araştırılmıştır. Bu problemin cevabı araştırılırken örgüt kültürü ölçeğinden alınan puan ortalamaları cinsiyete göre karşılaştırılarak araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 15'te yer almaktadır. Tablo 15'e göre, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü ve örgüt kültürü toplamı puan ortalamalarının cinsiyete göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır ($p \geq 0,05$). Güç kültürü puan ortalamalarındaysa, erkeklerin lehine anlamlı bir şekilde farklılaşma görülmüştür ($p < 0,05$). Erkeklerin güç kültürü algıları kadınlarınkinden daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 15. Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Cinsiyet**	***N***	***X***	***Ss***	***Shx***	***T-Testi***		
						t	***df***	***p***
Güç Kültürü	Kadın	95	11,69	2,98	,31	-2,28	203	,02
	Erkek	110	12,68	3,17	,30			
Başarı Kültürü	Kadın	95	12,44	3,48	,36	1,35	203	,18
	Erkek	110	11,75	3,76	,36			
Destek Kültürü	Kadın	95	12,84	3,30	,34	1,99	203	,05
	Erkek	110	11,87	3,61	,34			
Hiyerarşi Kültürü	Kadın	95	10,24	3,63	,37	1,29	203	,20
	Kadın	110	9,58	3,69	,35			
Örgüt Kültürü Toplam	Kadın	95	47,22	8,10	,83	1,06	203	,29
	Erkek	110	45,89	9,62	,92			

Araştırmanın üçüncü alt probleminde katılımcıların örgütsel bağlılıklarının cinsiyete göre farklılık gösterme durumu araştırılmıştır. Bu problemin cevabı araştırılırken örgütsel bağlılık ölçeğinden alınan puan ortalamaları cinsiyete göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 16'da yer almaktadır. Tablo 16'ya göre, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık toplamı puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p \geq 0,05$). Buna göre, araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin duygusal bağlılık, devam

bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık toplamı algılarının benzer düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 16. Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Cinsiyet	*N*	*X*	*Ss*	*Shx*	*T-Testi*		
						t	*df*	*p*
Duygusal Bağlılık	Kadın	95	21,37	4,94	,51	1,19	203	,24
	Erkek	110	20,56	4,73	,45			
Devam Bağlılığı	Kadın	95	15,25	4,81	,49	-1,53	203	,13
	Erkek	110	16,33	5,15	,49			
Normatif Bağlılık	Kadın	95	17,96	4,26	,44	-,57	203	,57
	Erkek	110	18,34	5,15	,49			
Örgütsel Bağlılık Toplam	Kadın	95	54,58	8,97	,92	-,49	203	,62
	Erkek	110	55,23	9,83	,94			

Araştırmanın dördüncü alt probleminde katılımcıların örgüt kültürlerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterme durumu araştırılmıştır. Bu problemin cevabı araştırılırken örgüt kültürü ölçeğinden alınan puan ortalamaları yaş gruplarına göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 17'de yer almaktadır. Tablo 17'ye göre, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü ve örgüt kültürü toplamı puan ortalamaları yaş gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($p \geq 0,05$). Diğer yandan, güç kültürü puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Farklılığın kaynağını belirlemede post-hoc çoklu karşılaştırma analizi kullanılmıştır. Bulunan sonuçlarda, "31-40 yaş" grubunda bulunan katılımcıların güç kültürü puan ortalamaları "20-30 yaş" ve "51 yaş ve üzeri" gruplarında bulunan katılımcılarınkine göre daha yüksektir.

Tablo 17. Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Yaş Grubu	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	*X*	*Ss*	*Var K.*	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	*p*
Güç Kültürü	20-30 yaş	62	11,53	3,14	G.Arası	101,97	3	33,99	3,63	,01
	31-40 yaş	84	12,98	2,79	G.İçi	1879,71	201	9,35		
	41-50 yaş	34	12,35	3,10	Toplam	1981,68	204			
	51 yaş ve üzeri	25	11,24	3,62						
Başarı Kültürü	20-30 yaş	62	12,16	3,77	G.Arası	25,06	3	8,35	,63	,60
	31-40 yaş	84	12,02	3,68	G.İçi	2684,84	201	13,36		
	41-50 yaş	34	11,50	3,49	Toplam	2709,90	204			
	51 yaş ve	25	12,80	3,48						

	üzeri									
Destek Kültürü	20-30 yaş	62	12,47	3,67	G.Arası	8,64	3	2,88	,23	,87
	31-40 yaş	84	12,24	3,64	G.İçi	2484,11	201	12,36		
	41-50 yaş	34	12,00	3,08	Toplam	2492,75	204			
	51 yaş ve üzeri	25	12,68	3,24						
Hiyerarşi Kültürü	20-30 yaş	62	10,27	3,45	G.Arası	54,16	3	18,05	1,35	,26
	31-40 yaş	84	9,45	3,96	G.İçi	2692,26	201	13,39		
	41-50 yaş	34	9,53	3,48	Toplam	2746,42	204			
	51 yaş ve üzeri	25	10,88	3,35						
Örgüt Kültürü Toplamı	20-30 yaş	62	46,44	8,85	G.Arası	76,02	3	25,34	,31	,82
	31-40 yaş	84	46,69	10,06	G.İçi	16257,22	201	80,88		
	41-50 yaş	34	45,38	6,59	Toplam	16333,24	204			
	51 yaş ve üzeri	25	47,60	8,30						

Araştırmanın beşinci alt probleminde katılımcıların örgütsel bağlılıkları yaş gruplarına göre farklılık gösterme durumu araştırılmıştır. Bu problemin cevabı araştırılırken örgütsel bağlılık ölçeğinden alınan puan ortalamaları yaş gruplarına göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 18'de yer almaktadır. Tablo 18'e göre, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık toplamı puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p \geq 0,05$). Buna göre, farklı yaş gruplarında bulunan katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık algılarının benzer düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 18. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Yaş Grubu**	***f,x,ss değerleri***			***ANOVA Sonuçları***					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Duygusal Bağlılık	20-30 yaş	62	20,95	5,28	G.Arası	124,18	3	41,39	1,79	,15
	31-40 yaş	84	20,19	5,00	G.İçi	4640,00	201	23,08		
	41-50 yaş	34	22,38	4,31	Toplam	4764,18	204			
	51 yaş ve üzeri	25	21,44	3,24						
Devam Bağlılığı	20-30 yaş	62	15,45	4,69	G.Arası	174,11	3	58,04	2,35	,07
	31-40 yaş	84	16,87	4,79	G.İçi	4956,91	201	24,66		
	41-50 yaş	34	15,00	5,84	Toplam	5131,02	204			
	51 yaş ve üzeri	25	14,40	4,94						
Normatif Bağlılık	20-30 yaş	62	18,21	5,17	G.Arası	131,28	3	43,76	1,96	,12
	31-40 yaş	84	17,37	5,11	G.İçi	4482,40	201	22,30		
	41-50 yaş	34	18,88	3,82	Toplam	4613,69	204			

	51 yaş ve üzeri	25	19,72	2,94						
Örgütsel Bağlılık Toplam	20-30 yaş	62	54,61	10,86	G.Arası	97,84	3	32,61	,36	,78
	31-40 yaş	84	54,43	9,83	G.İçi	18024,06	201	89,67		
	41-50 yaş	34	56,26	7,23	Toplam	18121,90	204			
	51 yaş ve üzeri	25	55,56	6,68						

Araştırmanın altıncı alt probleminde katılımcıların örgüt kültürleri medeni duruma göre farklılık gösterme durumu araştırılmıştır. Bu problemin cevabı araştırılırken örgüt kültürü ölçeğinden alınan puan ortalamaları medeni duruma göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 19'da yer almaktadır. Tablo 19'a göre, güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü ve örgüt kültürü toplamı puan ortalamaları medeni duruma göre farklılaşmamaktadır ($p \geq 0,05$). Buna göre, evli ve bekâr katılımcıların güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü ve örgüt kültürü toplamı algılarının benzer eğilim gösterdiği anlaşılmıştır.

Tablo 19. Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Medeni Durum**	***N***	***X***	***Ss***	***Shx***	***T-Testi***		
						t	***df***	***p***
Güç Kültürü	Evli	133	12,21	3,27	,28	-,09	203	,93
	Bekâr	72	12,25	2,83	,33			
Başarı Kültürü	Evli	133	12,16	3,39	,29	,45	203	,65
	Bekâr	72	11,92	4,09	,48			
Destek Kültürü	Evli	133	12,32	3,55	,31	,01	203	,99
	Bekâr	72	12,32	3,41	,40			
Hiyerarşi Kültürü	Evli	133	9,92	3,73	,32	,16	203	,88
	Bekâr	72	9,83	3,58	,42			
Örgüt Kültürü Toplamı	Evli	133	46,61	8,97	,78	,22	203	,83
	Bekâr	72	46,32	8,97	1,06			

Araştırmanın yedinci alt probleminde katılımcıların örgütsel bağlılıkları medeni duruma göre farklılık gösterme durumu araştırılmıştır. Bu problemin cevabı araştırılırken örgütsel bağlılık ölçeğinden alınan puan ortalamaları medeni duruma göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 20'de gösterilmiştir. Tablo 20'ye göre, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık toplamı puan ortalamaları medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır

(p≥0,05). Buna göre, göre evli ve bekâr katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık toplamı algılarının benzer düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Medeni Durum	*N*	*X*	*Ss*	*Shx*	*T-Testi*		
						t	*df*	*p*
Duygusal Bağlılık	Evli	133	20,95	4,59	,40	,07	203	,94
	Bekâr	72	20,90	5,29	,62			
Devam Bağlılığı	Evli	133	16,19	5,05	,44	1,40	203	,16
	Bekâr	72	15,17	4,91	,58			
Normatif Bağlılık	Evli	133	18,50	4,73	,41	1,37	203	,17
	Bekâr	72	17,54	4,77	,56			
Örgütsel Bağlılık Toplam	Evli	133	55,64	8,78	,76	1,47	203	,14
	Bekâr	72	53,61	10,46	1,23			

Araştırmanın sekizinci alt probleminde katılımcıların örgüt kültürleri eğitim durumuna göre farklılık gösterme durumu araştırılmıştır. Bu problemin cevabı araştırılırken örgüt kültürü ölçeğinden alınan puan ortalamaları eğitim durumuna göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 21'de yer almaktadır. Tablo 21'e göre, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü ve örgüt kültürü toplamı puan ortalamaları eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır (p>0,05). Diğer yandan, güç kültürü puan ortalamaları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (p<0,05). Farklılığın kaynağını belirlemek için post-hoc çoklu karşılaştırma analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, "ön lisans ve altı" eğitim düzeyinde bulunan katılımcıların güç kültürü puan ortalamaları, "lisans" ve "lisansüstü" eğitim düzeylerinde bulunan katılımcılarınkine göre daha yüksektir.

Tablo 21. Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Eğitim düzeyi	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	*X*	*Ss*	*Var K.*	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	*p*
Güç Kültürü	Ön lisans ve altı	32	13,53	3,12	G.Arası	65,73	2	32,86	3,46	0,03
	Lisans	50	12,10	3,09	G.İçi	1915,95	202	9,48		
	Lisansüstü	123	11,93	3,06	Toplam	1981,68	204			
Başarı Kültürü	Ön lisans ve altı	32	11,75	3,73	G.Arası	15,61	2	7,81	0,59	0,56

	Lisans	50	12,54	3,75	G.İçi	2694,29	202	13,34		
	Lisansüstü	123	11,97	3,59	Toplam	2709,90	204			
Destek Kültürü	Ön lisans ve altı	32	11,53	3,02	G.Arası	24,86	2	12,43	1,02	0,36
	Lisans	50	12,34	4,14	G.İçi	2467,89	202	12,22		
	Lisansüstü	123	12,52	3,32	Toplam	2492,75	204			
Hiyerarşi Kültürü	Ön lisans ve altı	32	9,47	4,04	G.Arası	17,61	2	8,81	0,65	0,52
	Lisans	50	10,36	3,56	G.İçi	2728,81	202	13,51		
	Lisansüstü	123	9,80	3,63	Toplam	2746,42	204			
Örgüt Kültürü Toplam	Ön lisans ve altı	32	46,28	8,89	G.Arası	45,92	2	22,96	0,28	0,75
	Lisans	50	47,34	10,46	G.İçi	16287,31	202	80,63		
	Lisansüstü	123	46,23	8,33	Toplam	16333,24	204			

Araştırmanın dokuzuncu alt probleminde katılımcıların örgütsel bağlılıkları eğitim duruma göre farklılık gösterme durumu araştırılmıştır. Bu problemin cevabı araştırılırken örgütsel bağlılık ölçeğinden alınan puan ortalamaları eğitim duruma göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 22'de gösterilmiştir. Tablo 22'ye göre, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık toplamı puan ortalamaları eğitim duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Diğer yandan katılımcıların devam bağlılığı puan ortalamaları eğitim duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın kaynağını belirlemek için post-hoc çoklu karşılaştırma analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, "ön lisans ve altı" eğitim düzeyinde bulunan katılımcıların devam bağlılığı puan ortalamaları, "lisansüstü" eğitim düzeyinde bulunan katılımcılarınkine göre daha yüksek bulunmuştur. Bir diğer ifade ile "ön lisans ve altı" eğitim düzeyinde bulunan katılımcıların devam bağlılık algıları, "lisansüstü" eğitim düzeyinde bulunan katılımcılarınkinden daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 22. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Eğitim Duruma Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Eğitim düzeyi**	***f,x,ss değerleri***			***ANOVA Sonuçları***					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Duygusal Bağlılık	Ön lisans ve altı	32	21,00	3,82	G.Arası	21,03	2	10,51	0,45	0,64

	Lisans	50	20,38	4,51	G.İçi	4743,15	202	23,48		
	Lisansüstü	123	21,15	5,20	Toplam	4764,18	204			
Devam Bağlılığı	Ön lisans ve altı	32	18,34	5,19	G.Arası	330,48	2	165,24	6,95	0,00
	Lisans	50	16,50	4,41	G.İçi	4800,55	202	23,77		
	Lisansüstü	123	14,90	4,97	Toplam	5131,02	204			
Normatif Bağlılık	Ön lisans ve altı	32	17,97	5,20	G.Arası	5,57	2	2,78	0,12	0,89
	Lisans	50	18,44	4,51	G.İçi	4608,12	202	22,81		
	Lisansüstü	123	18,10	4,77	Toplam	4613,69	204			
Örgütsel Bağlılık Toplam	Ön lisans ve altı	32	57,31	9,17	G.Arası	264,78	2	132,39	1,50	0,23
	Lisans	50	55,32	7,66	G.İçi	17857,12	202	88,40		
	Lisansüstü	123	54,15	10,07	Toplam	18121,90	204			

Araştırmanın onuncu alt probleminde katılımcıların örgüt kültürleri kadro türüne göre farklılık gösterme durumu araştırılmıştır. Bu problemin cevabı araştırılırken örgüt kültürü ölçeğinden alınan puan ortalamaları kadro türüne göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 23'te gösterilmiştir. Tablo 23'e göre, hiyerarşi kültürü puan ortalamaları kadro türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer yandan, güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü ve örgüt kültürü toplamı puan ortalamaları kadro türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). İdari kadroda bulunan katılımcıların güç kültürü algıları akademik kadroda bulunan katılımcılarınkinden daha yüksektir. Akademik kadroda bulunan katılımcıların başarı kültürü, destek kültürü ve genel örgüt kültürü algıları ise idari kadroda bulunan katılımcılarınkinden daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 23. Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Kadro Türüne Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Kadro**	***N***	***X***	***Ss***	***Shx***	***T-Testi***		
						t	***df***	***p***
Güç Kültürü	Akademik	83	11,67	3,04	0,33	-2,10	203,00	0,04
	İdari	122	12,60	3,12	0,28			
Başarı Kültürü	Akademik	83	12,92	3,04	0,33	2,77	203,00	0,01
	İdari	122	11,50	3,91	0,35			
Destek Kültürü	Akademik	83	13,02	3,15	0,35	2,40	203,00	0,02

	İdari	122	11,84	3,65	0,33			
Hiyerarşi Kültürü	Akademik	83	10,35	3,46	0,38	1,49	203,00	0,14
	İdari	122	9,57	3,79	0,34			
Örgüt Kültürü Toplam	Akademik	83	47,96	7,53	0,83	1,94	203,00	0,04
	İdari	122	45,52	9,70	0,88			

Araştırmanın on birinci alt probleminde katılımcıların örgütsel bağlılıkları kadro türüne göre farklılık gösterme durumu araştırılmıştır. Bu problemin cevabı araştırılırken örgütsel bağlılık ölçeğinden alınan puan ortalamaları kadro türüne göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 24'te yer almaktadır. Tablo 24'e göre, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık toplamı puan ortalamaları kadro türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (p>0,05). Diğer yandan katılımcıların duygusal bağlılık puan ortalamaları ise kadro türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (p<0,05). Akademik personelin duygusal bağlılık algısı idari personelinkine göre daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 24.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Kadro Türüne Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Kadro**	***N***	***X***	***Ss***	***Shx***	***T-Testi***		
						t	***df***	***p***
Duygusal Bağlılık	Akademik	83	21,95	5,14	0,56	2,51	203,00	0,01
	İdari	122	20,25	4,50	0,41			
Devam Bağlılığı	Akademik	83	15,27	5,25	0,58	-1,33	203,00	0,18
	İdari	122	16,21	4,83	0,44			
Normatif Bağlılık	Akademik	83	18,63	4,92	0,54	1,16	203,00	0,25
	İdari	122	17,84	4,63	0,42			
Örgütsel Bağlılık Toplam	Akademik	83	55,84	10,36	1,14	1,15	203,00	0,25
	İdari	122	54,30	8,73	0,79			

Araştırmanın on ikinci alt probleminde katılımcıların örgüt kültürleri çalışma süresine göre farklılık gösterme durumu araştırılmıştır. Bu problemin cevabı araştırılırken örgüt kültürü ölçeğinden alınan puan ortalamaları çalışma süresine göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 25'te gösterilmiştir. Tablo

25'e göre, başarı kültürü, hiyerarşi kültürü ve örgüt kültürü toplamı puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05). Bununla beraber, güç ve destek kültürü puan ortalamaları çalıma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (p<005). Farklılığın kaynağını belirlemek için post-hoc çoklu karşılaştırma analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, çalışma yılı "11 yıl ve üzeri" olan katılımcıların güç kültürü puan ortalamaları, çalışma yılı "1-5 yıl" olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksektir. Çalışma yılı "1-5 yıl" olan katılımcıların ise destek kültürü puan ortalamaları, çalıma yılı "6-10 yıl" olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 25. Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Çalışma Süresi**	***f,x,ss değerleri***			***ANOVA Sonuçları***					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Güç Kültürü	1-5 yıl	127	11,73	3,14	G.Arası	82,64	2	41,32	4,40	0,01
	6-10 yıl	36	12,86	3,07	G.İçi	1899,04	202	9,40		
	11 yıl ve üzeri	42	13,17	2,81	Toplam	1981,68	204			
Başarı Kültürü	1-5 yıl	127	12,43	3,55	G.Arası	43,25	2	21,62	1,64	0,20
	6-10 yıl	36	11,47	4,08	G.İçi	2666,65	202	13,20		
	11 yıl ve üzeri	42	11,50	3,47	Toplam	2709,90	204			
Destek Kültürü	1-5 yıl	127	12,76	3,23	G.Arası	88,18	2	44,09	3,70	0,03
	6-10 yıl	36	11,00	4,04	G.İçi	2404,58	202	11,90		
	11 yıl ve üzeri	42	12,14	3,57	Toplam	2492,75	204			
Hiyerarşi Kültürü	1-5 yıl	127	10,01	3,41	G.Arası	4,81	2	2,41	0,18	0,84
	6-10 yıl	36	9,69	4,03	G.İçi	2741,61	202	13,57		
	11 yıl ve üzeri	42	9,69	4,15	Toplam	2746,42	204			
Örgüt Kültürü Toplam	1-5 yıl	127	46,93	7,91	G.Arası	101,40	2	50,70	0,63	0,53
	6-10 yıl	36	45,03	10,55	G.İçi	16231,83	202	80,36		
	11 yıl ve üzeri	42	46,50	10,43	Toplam	16333,24	204			

Araştırmanın on üçüncü alt problemi katılımcıların örgütsel bağlılıkları çalışma süresine göre farklılık gösterme durumu araştırılmıştır. Bu problemin cevabı araştırılırken örgütsel bağlılık ölçeğinden alınan puan ortalamaları çalışma süresine göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 26'da yer almaktadır. Tablo 26'ya göre, katılımcıların duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık toplamı puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Diğer yandan katılımcıların devam bağlılığı puan ortalamaları çalıma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Farklılığın kaynağını belirlemek için post-hoc çoklu karşılaştırma analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, "6-10 yıl" ve "11 yıl ve üzeri" çalışma süresine sahip katılımcıların devam bağlılığı puan ortalamaları, "1-5 yıl" çalışma süresine sahip katılımcılarınkine göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Çalışma Süresi**	***f,x,ss değerleri***			***ANOVA Sonuçları***					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	127	21,13	4,84	G.Arası	13,50	2	6,75	0,29	0,75
	6-10 yıl	36	20,53	4,85	G.İçi	4750,67	202	23,52		
	11 yıl ve üzeri	42	20,69	4,86	Toplam	4764,18	204			
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	127	14,43	4,53	G.Arası	650,81	2	325,41	14,67	0,00
	6-10 yıl	36	18,06	5,16	G.İçi	4480,21	202	22,18		
	11 yıl ve üzeri	42	18,14	4,85	Toplam	5131,02	204			
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	127	18,28	4,65	G.Arası	20,96	2	10,48	0,46	0,63
	6-10 yıl	36	18,47	5,15	G.İçi	4592,73	202	22,74		
	11 yıl ve üzeri	42	17,55	4,79	Toplam	4613,69	204			
Örgütsel Bağlılık Toplam	1-5 yıl	127	53,84	9,69	G.Arası	401,26	2	200,63	2,29	0,10
	6-10 yıl	36	57,06	9,82	G.İçi	17720,64	202	87,73		
	11 yıl ve üzeri	42	56,38	7,84	Toplam	18121,90	204			

Araştırmanın on dördüncü alt probleminde katılımcıların örgüt kültürleri mesleki deneyime göre farklılık gösterme durumu araştırılmıştır. Bu problemin cevabı araştırılırken örgüt kültürü ölçeğinden alınan puan ortalamaları mesleki deneyim sürelerine göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 27'de gösterilmiştir. Tablo 27'ye göre, güç kültürü, destek kültürü, başarı kültürü, hiyerarşi kültürü ve örgüt kültürü toplamı puan ortalamaları mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05). Buna göre, farklı mesleki deneyim sürelerine sahip katılımcıların güç kültürü, destek kültürü, başarı kültürü, hiyerarşi kültürü ve örgüt kültürü toplamı algılarının benzer düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 27. Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Mesleki Deneyim**	***f,x,ss değerleri***			***ANOVA Sonuçları***					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Güç Kültürü	1-5 yıl	62	12,13	3,18	G.Arası	22,63	3	7,54	0,77	0,51
	6-10 yıl	56	11,91	2,92	G.İçi	1959,05	201	9,75		
	11-15 yıl	30	12,97	3,06	Toplam	1981,68	204			
	16 yıl ve üzeri	57	12,25	3,29						
Başarı Kültürü	1-5 yıl	62	12,31	3,31	G.Arası	38,98	3	12,99	0,98	0,40
	6-10 yıl	56	12,57	4,05	G.İçi	2670,93	201	13,29		
	11-15 yıl	30	11,43	3,05	Toplam	2709,90	204			
	16 yıl ve üzeri	57	11,67	3,85						
Destek Kültürü	1-5 yıl	62	12,39	3,33	G.Arası	6,53	3	2,18	0,18	0,91
	6-10 yıl	56	12,54	3,75	G.İçi	2486,22	201	12,37		
	11-15 yıl	30	12,27	3,28	Toplam	2492,75	204			
	16 yıl ve üzeri	57	12,07	3,59						
Hiyerarşi Kültürü	1-5 yıl	62	9,85	3,17	G.Arası	2,16	3	0,72	0,05	0,98
	6-10 yıl	56	10,00	4,09	G.İçi	2744,25	201	13,65		
	11-15 yıl	30	10,00	3,71	Toplam	2746,42	204			
	16 yıl ve üzeri	57	9,75	3,80						
Örgüt Kültürü Toplam	1-5 yıl	62	46,68	7,61	G.Arası	50,99	3	17,00	0,21	0,89
	6-10 yıl	56	47,02	9,76	G.İçi	16282,25	201	81,01		
	11-15 yıl	30	46,67	9,63	Toplam	16333,24	204			

	16 yıl ve üzeri	57	45,74	9,28						

Araştırmanın on beşinci alt probleminde katılımcıların örgütsel bağlılıkları mesleki deneyime göre farklılık gösterme durumu araştırılmıştır. Bu problemin cevabı araştırılırken örgütsel bağlılık ölçeğinden alınan puan ortalamaları mesleki deneyim sürelerine göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 28'de yer almaktadır. Tablo 28'e göre, katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık toplamı puan ortalamaları mesleki deneyime göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (p>0,05). Elde edilen sonuçlar, farklı mesleki deneyim sürelerine sahip katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık toplamı algılarının benzer düzeyde olduğunu göstermiştir.

Tablo 28. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Mesleki Deneyim**	***f,x,ss değerleri***			***ANOVA Sonuçları***					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	62	21,02	4,76	G.Arası	45,03	3	15,01	0,64	0,59
	6-10 yıl	56	20,66	5,35	G.İçi	4719,14	201	23,48		
	11-15 yıl	30	20,13	5,16	Toplam	4764,18	204			
	16 yıl ve üzeri	57	21,54	4,20						
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	62	15,71	4,19	G.Arası	127,90	3	42,63	1,71	0,17
	6-10 yıl	56	15,79	5,25	G.İçi	5003,12	201	24,89		
	11-15 yıl	30	17,60	4,82	Toplam	5131,02	204			
	16 yıl ve üzeri	57	15,07	5,58						
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	62	18,23	4,62	G.Arası	157,66	3	52,55	2,37	0,07
	6-10 yıl	56	18,73	5,08	G.İçi	4456,03	201	22,17		
	11-15 yıl	30	16,10	5,29	Toplam	4613,69	204			
	16 yıl ve üzeri	57	18,61	4,06						
Örgütsel Bağlılık Toplam	1-5 yıl	62	54,95	10,12	G.Arası	44,63	3	14,88	0,17	0,92
	6-10 yıl	56	55,18	11,00	G.İçi	18077,27	201	89,94		
	11-15 yıl	30	53,83	9,51	Toplam	18121,90	204			
	16 yıl ve üzeri	57	55,23	6,75						

Araştırmanın on altıncı alt probleminde katılımcıların örgüt kültürleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin nasıl olduğu üzerine bir analiz yapılmıştır. . Bu problemin cevabı araştırılırken örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon tekniği ile hesaplanarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 29'da gösterilmiştir. Tablo 29'a göre, güç

kültürü; başarı kültürü, destek kültürü ve hiyerarşi kültürü ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Buna göre, güç kültürü algısı arttıkça başarı, destek ve hiyerarşi kültürü algısı azalmaktadır. Başarı kültürü, destek kültürü ve hiyerarşi kültürü ise birbiri ile yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Başarı kültürü algısı arttıkça destek kültürü ve hiyerarşi kültürü algısı da aynı yönde artış göstermektedir.

Örgütsel bağlılık puanları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında düşük düzeyde negatif yönlü ve anlamlı, duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, duygusal bağlılık arttıkça devam bağlılığı algısı azalmakta, normatif bağlılık algısı ise artmaktadır.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde, genel olarak örgüt kültürü algısı ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer yandan, güç kültürü algısı, duygusal bağlılık ile düşük düzeyde negatif yönlü, devam bağlılığı ile ise düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Son olarak, başarı kültürü, destek kültürü ve hiyerarşi kültürü algılarının her biri duygusal ve normatif bağlılık algıları ile orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 29. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Katsayıları

	Puanlar	**1.**	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	**6.**	**7.**	**8.**
1.	Güç Kültürü	1							
2.	Başarı Kültürü	-,246**	1						
3.	Destek Kültürü	-,237**	,633**	1					
4.	Hiyerarşi Kültürü	-,300**	,642**	,612**	1				
5.	Örgüt Kültürü Toplam	,032	,832**	,817**	,806**	1			
6.	Duygusal Bağlılık	-,243**	,304**	,280**	,337**	,287**	1		
7.	Devam Bağlılığı	,178*	,070	,025	,017	,107	-,146*	1	
8.	Normatif Bağlılık	-,084	,405**	,445**	,487**	,509**	,535**	,005	1
9.	Örgütsel Bağlılık Toplam	-,073	,397**	,381**	,428**	,461**	,705**	,460**	,781**

N=205, **p<0,01, *p<0,05

SONUÇ

Örgütlerin başarılı olmaları, büyük oranda örgüt üyelerini bir arada tutan, ortak dil ve bilinç geliştiren örgüt kültürü ile birebir ilişkilidir. Bir örgütün ürünleri, üretim süreçleri, hizmetleri, teknolojisi ve gözle görülebilir pek çok avantajları taklit edilebilir; ancak kurumun örgüt kültürünü taklit etmek çok zordur.

Kendi kültürünü geliştiren ve devamlılığını sağlayabilen örgütlerin çalışan bağlılığı da rakiplerine kıyasla daha yüksek olacaktır. Daha nitelikli personel çalıştıracak, verimliliğini arttıracak, pazar payını yükseltecek ve örgütün uzun yıllar devamını sağlayacaktır.

Günümüzde uluslararası faaliyet yürüten örgütler, farklı kültürel ortamlarda iş yapma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durum örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konularının örgüt yönetimlerinde stratejik bir faktör olarak değerlendirilmesine etki etmiştir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konularının önem kazanması ile örgüt yöneticilerinin ve işgörenlerinin örgütsel bağlılığının oluşturulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi adına hangi çalışmaların yapılması gerektiği araştırılmaya başlanmıştır.

İstanbul Ticaret Üniversitesi personelinin örgüt kültürü algısı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelendiğinde orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık üzerine daha önce yapılan çalışmalar ile benzer nitelik göstermiştir.

İstanbul Ticaret Üniversitesi personelinin örgüt kültürü algısında hiyerarşi kültürü düşük çıkmıştır. Güç, destek ve başarı kültürü algısı ise orta düzeylidir. Bu durum birimlerin ortak hareket kabiliyetinin gelişmişliği ve personelin iş yönetimlerinde birimlerarası desteğin yoğun olduğu şeklinde yorumlanabilir.

İstanbul Ticaret Üniversitesi personelinin duygusal bağlılığı yüksek, devam ve normatif bağlılıkları ise orta düzeylidir. Duygusal bağlılığın yüksek olması, bireylerin örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir. Çetin (2004)'e göre, çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. Çalışanın örgüte bağlılığının en iyi şekli duygusal

bağdır. İşverenler duygusal bağı yüksel işgörenleri her zaman tercih etmektedir. Bu işgörenler kendini örgüte adayan ve sadık çalışan kişilerdir. Böylece çalışanlar ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidir. Duygusal bağlılığı yüksek işgören işe pozitif yaklaşır ve ihtiyaç durumunda ek çaba sarf etmeye hazırlıklıdır.

İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde akademik personelin duygusal bağlılığı idari personele göre daha yüksektir. Bu durum akademik ve idari personelin örgüt kültürü algısındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. İdari personelin güç kültürü algısı yüksekken, akademik personelin başarı ve destek kültürü algısı yüksektir. Güç kültürü algısı erkek, ön lisans ve altı eğitimi olan, çalışma süresi 11 yıl üzeri, 20-30 yaş arası ve 51 yaş üstü kişilerde daha yüksek çıkmıştır. Akademik personel rektörlüğe bağlı çalışırken, idari personel genel sekreterlik makamına bağlıdır. İdari personel güç kültürü algısını benimserken, otoriteyi baskın ve itaat edilmesi gereken unsur olarak görmektedir. Bu algıyı farklılaştırmak adına nelerin yapılması gerektiği farklı anket, analiz ve örnek vaka çalışmaları üzerinden incelenmelidir.

İstanbul Ticaret Üniversitesi personelinin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelendiğinde; duygusal bağlılığın güç kültürü ile negatif yönlü ve düşük düzeyde ilişki göstermektedir. Güç kültürünün korkuya dayalı olması nedeniyle, işgörenin örgüte duygusal olarak bağlanmadığı ve aidiyet hissi duymadığı söylenebilir. Duygusal bağlılık, başarı, destek ve hiyerarşi kültürleri ile pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki göstermiştir. Bu sonuçtan, başarı, destek veya hiyerarşi kültürlerinin egemen olduğu örgütlerde işgörenin duygusal bağlılığının olumlu yönde güdülendiği sonucunu çıkarabiliriz. Duygusal bağlılık örgüt ve işgören tarafından en çok tercih edilen bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık örgüt verimliliğini arttırır ve işgörenin örgütte kalmayı duygusal olarak istediği anlamını taşır.

Devam bağlılığının sadece güç kültürü ile anlamlı bir ilişki kurduğu görülmüştür. Devam bağlılığı ile başarı, destek ve hiyerarşi kültürleri ile anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Devam bağlılığının güç kültürü ile olan ilişkisi pozitif yönlü ve düşük düzeydedir. Devam bağlılığında görülen örgütten ayrılma maliyetlerinin yüksekliği göz önünde bulundurulduğunda, işgören çıkarlarına uygun olduğu sürece

örgütte kalmaya devam edecektir. Bu sebeple başarı, destek veya hiyerarşi kültürler ile devam bağlılığı arasında ilişki çıkmaması beklenen bir sonuçtur.

Normatif bağlılığın, güç kültürü ile arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Normatif bağlılık ile başarı, destek ve hiyerarşi kültürleri ile arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Normatif bağlılığın temelinde erdemlilik ve ahlaki duygular yer almaktadır. Bu yüzden, başarı kültüründe yer alan iş odaklılık, destek kültüründe yer alan aidiyet ve dostluk duygusu ve hiyerarşi kültürünün fonksiyonel yapısı normatif bağlılık ile pozitif yönlü ilişki göstermesine etki etmiş olabilir. Normatif bağlılık ve kültür tipleri ilişkisinin şiddeti, diğer bağlılık tipleri ile diğer kültür tipleri ilişkisinden daha yüksektir. Bu sonuç bize kültür tipleri ile bağlılık tiplerinin en fazla normatif bağlılık ile ilişkisi olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık toplam korelasyon verilerinin kültür tipleri ile karşılaştırılmasında güç kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, başarı, destek ve hiyerarşi kültürleri ile ise orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Yöneticilerin, işgörenlere örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için esas yöntemler olacaktır. İşgörenlerin örgütsel bağlılığın sağlayacağı faydaların bilincinde olmaları, örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığı destekleyici yönetim yaklaşımı belirlemesi ideale yakın bir çalışma ortamı oluşturacaktır.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı yaratmak uzun, yorucu ve maliyetli bir çabadır ve ödülü de aynı oranda büyük olacaktır. Bu değerleri elde tutmak daha zor ve daha emek gerektiren bir süreçtir. Örgütsel bağlılık hassas bir yapıya sahiptir. Çünkü söz konusu olan insan ve onun davranışlarıdır. Eğer bağlılığa etki eden faktörler yeterince desteklenmez, dozajı iyi ayarlanamazsa kolay ve umulmadık şekilde çabuk azalabilir, hatta ortadan kalkabilir. Yöneticiler tüm bu durumları göz önünde tutup örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa daha fazla önem vermelidir (Demir & Öztürk, 2011).

Yöneticilerin, işgörenlere örgüt için değerli oldukları algısını hissettirmeleri, kararlara katılımlarını desteklemeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri

örgütsel bağlılığın oluşturulmasına olumlu etki edecektir. İşgörenlerin örgütsel bağlılığın bireysel fayda sağlayacağına olan inançları ve örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığı desteklemeye yönelik politikaları ideale yakın bir çalışma ortamı oluşturacaktır.

Örgüt tarafından güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması ve işgörenlere bu güçlü örgüt kültürünün benimsetilmesi sonucunda, motivasyon, verimlilik ve başarının artacağı bir gerçektir. Örgüt kültürünün güçlendirilmesi için iletişimin, sosyal ilişkilerin, ekip çalışmasının sağlanması gerekmektedir. İşgörenlerin örgüt içinde yaptıkları işin öncelikle kendileri daha sonra da örgüt ve toplum için önemli olduğunun hissettirilmesi gerekmektedir. Örgütte kültürel denetimin esnek olması, çalışanların çıkarlarının gözetildiği ve onlara çalışandan önce bir birey olarak değer verildiği örgüt kültürünün ortaya çıkarılması, değişen dünya şartları ve ihtiyaçlara göre örgüt kültürünün gelişimi ve değişmesi yönünde çalışmalarda bulunulması ve işgörenler arasında uyum ve anlayışın yer aldığı huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı yaratılması örgüt-işgören uyumunun oluşması ve devamlılığı konusunda önemli katkı ve avantajlarda bulunacaktır (Ulutürk, 2016).

Örgüt, güçlü bir örgüt kültürü oluşturduğunda ve çalışanları tarafından benimsendiğinde motivasyon, verimlilik ve başarının artacağı bir gerçektir. Örgüt kültürünün güçlendirilmesi için iletişimin, sosyal ilişkilerin, ekip çalışmasının sağlanması gerekir. Örgüt yönetimleri ve alt basamaktaki yöneticiler bu konuda çaba göstermelidir. Çalışanlara, örgüt içinde yaptıkları işin öncelikle kendileri, daha sonra da örgüt ve toplum için önemli olduğunun hissettirilmesi gerekmektedir. Örgüt çalışan uyumunu geliştirmek için, çalışanların çıkarları gözetilmeli, her çalışana birey olarak değer verilmeli, personeller arasında uyumlu bir çalışma ortamı yaratılmalıdır. Değişen hayat koşulları ve ihtiyaçlara göre örgüt kültürünün gelişimi ve değişimi yönünde çalışmalarda bulunulması örgütsel bağlılığın artması ve kalıcı olmasını sağlayacaktır.

İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik olarak çeşitli çalışmalar yapılabilir. Bu çalışma için önermelerde bulunmak gerekirse;

Örgüt kültürünün, örgüt üyeleri tarafından daha fazla tanınması ve benimsenmesine yönelik çalışmalar yapılabilir. Bunlara örnek olarak, departmanların bir araya geldiği düzenli toplantılar, ortak etkinlikler, özel günlere yönelik kutlamalar verilebilir.

İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin personel yapısının idari ve akademik olarak ikiye ayrılması ve farklı birimler tarafından yönetiliyor olması örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık yaklaşımlarındaki farklılığı gözler önüne koymuştur. İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin kadro yapısındaki ayrımın yarattığı algı farklılığının ortadan kaldırılması gerekliliği bulunmaktadır. İstanbul Ticaret Üniversitesi tek bir kurumdur ve farklı algıların ortak bir algıya geçişi için her iki kadro tipi içinde geçerli olacak ortak kararların alınması gerekliliği vardır.

Akademik ve idari kadronun bir araya geleceği daha fazla etkinlik düzenlenmesi gerekmektedir. Birimlerin birbirlerini tanıyor olması, departman fonksiyonlarının açık, net ve anlaşılır şekilde tüm örgüt kadrosu tarafından biliniyor olması örgüt içi işleyişi de kolaylaştıracaktır.

Örgüt kültürü algısının doğru yönetilmesi üst yönetimin başlıca görevleri arasındadır. Yanlış ve hatalı politikalar yürütüldüğü takdirde işgörenlerin örgüte olan bağlılığında düşme, örgütten uzaklaşma, verimlilikte istenen başarıyı yakalayamama gibi sorunlar baş gösterecektir. Bunun ortadan kalkması adına yürütülen politikaların kişiye özel değil tüm birimlerde ortak hareket gerektirecek şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

İstanbul Ticaret Üniversitesi, akademik alanda faaliyet gösteren diğer rakiplerinin önüne geçebilmek için fark yaratmalıdır. Bu farkı yaratmanın temelinde ise, öğrencilerin memnuniyeti temel göstergedir. Öğrenciler akademik kadrodan aldıkları eğitim, tecrübe ve bilgi birikiminden yararlanma, idari kadronun vermiş olduğu teknik destek, iş olanaklarının sunulması, üniversite içi etkinliklerin düzenlenmesi vb. alanlardan ne kadar fazla yararlanırsa, üniversiteden de o kadar memnun olacak ve üniversite için olumlu referans olacaklardır. Öğrenciler üzerinde yapılacak her türlü

anket çalışması aslında akademik ve idari personelin örgüte olan katkı ve etkilerinin de birer yansıması olacaktır.

Öğrenciler üzerinden yapılacak anket çalışması sonrasında yapılacak analizler ilgili birimlerin performanslarını arttırmaya yönelik çalışmalara da rehber olacaktır. Bu birimlerdeki sorunların tespiti ve çözümüne yönelik yapılacak her türlü çalışma ise işgörenin bağlılıklarını arttırmaya yönelik olumlu etki oluşturacaktır.

KAYNAKÇA

Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi.* İzmir: Barış Yayınları .

Akıncı, Z. (2014). Örgütsel Bağlılığın İsteğe Bağlı İşgücü Devir Hızı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* , 26-34.

Alamur, B. (2005). Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde bir uygulama, yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. Eskişehir: AnadoluÜniversitesi.

Allen, N., & Meyer, J. (1990). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research*, 2-11.

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 848.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Emprical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.

Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi*, 77-99.

Bacak, B., & Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 29–44.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar.* Ankara: Gazi Kitapevi.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Kültürü.* İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım.

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

Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 36-38.

Berberoğlu, G. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetsel Etkinliğe Katkısı. *A.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 1-2.

Berberoğlu, G., & Balaz, B. (1999). Tusaş Motor Sanayi A.Ş.' de Örgüt Kültürü Araştırması.

Beycioğlu, K. (2007). Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 63-72.

Binici, N. Z. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finansal Politik Ekonomik Yorumlar*, 55-74.

Cengiz, A. A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakınberk, A. K., Derin, N., & Demirel, E. T. (2011). *Vizyonel Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık.* Sivas: Asitan Yayıncılık.

Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzeri Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 40-60.

Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 291-306.

Demir, C., & 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.

Dursun, İ. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 43-56.

E. L., & Yoon, J. (1996). Commitment in Exchange Relations: Test of a Theory of Relational Cohesion. *American Sociological Review*, 90.

Erdem, E. (2004). Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6*(1).

Erdem, F. (1996). Örgütsel Davranış ve Yönetsel Psikoloji. *Ankara:Friedrich - Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.*

Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi.

Eren, B. (1997). Organizasyon Kültürünün İşgücü Verimliliğine Etkisi. *YayımlanmamıÇ Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Erkmen, T., & Ordun, G. (2001). Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 67-87.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS.* London: SAGE.

Gravetter, F., & Wallnau, L. (2014). *Essentials of statistics for the behavioral sciences (8th ed.).* Belmont: CA: Wadsworth.

Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Gültekin, A. (2013). Örgüt Kültürünün Yapısı ve İnsani İlişkiler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürdal, S. (1994). Türkiye' de Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları . *Dokuz Eylül Üniversitesi İsletme Fakültesi Yayınları 2. Yönetim Kongresi*, 162.

Handy, C. (1995). *Süper Yönetim.* İstanbul: İlgi Yayıncılık.

Hodgetts, R. (1996). *Fred Luthans, İnternational Management.* McGrav-Hill Book Company.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values.* London: Sage Publishing.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations.* McGraw-Hill, Inc.

Hrebiniak, L., & Alutto, J. (1972). Personal and Role-Related Factors In The Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 558-566.

İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık.* Ankara: Çizgi Kitabevi.

Işık, R. (2014). Örgüt Kültürü, Fonksiyonları, Unsurları. 18. Yüksek Lisans Tezi.

İşler, D., & Özdemir, Ş. (2010). Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, 115-142.

Jarvis, P. (1999). Global Trends In Lifelong Learning And The Response of The Universities. *Comparative Education*, 249-257.

Jones, J. M. (2003). Dual or Dueling Culture and Commitment: The Impact of a Tri-Hospital Merger. *Journal of Nursing Administration.*

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 499-517.

Karacan, E. (2003). Örgütsel Kültür Farklılıklarının Performans Değerlendirme Uygulamaları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*. İzmir.

Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi:Görgül Bir Araştırma . *Maliye Dergisi*, 119-143.

Koç, F. D. (2014). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi; Kargo İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi.

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

Köse, O. (2014). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması. *Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 219-242.

Lahiry, S. (1994). Building Commitment Through Organizational Culture. *Training&Development*, 50-52.

Mamatoğlu, N. (2006). Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Örgüt Kültürü Algısını Yordar Mı? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 177-201.

Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Corrolates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bullettin*, 171-179.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitz, L., & Topolnytsky, L. (2002). *Affective,Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis ofAntecedents, Correlates, and Concequences.* Journal of Vocational Behavior.

Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 539.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of CommitmentOrganizational Linkages: The Psychology of Commitment.* New York: Absenteeism and Turnover.

Newton, L. A., & Shore, L. M. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition. *The Academy of Management Review*, 275-298.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Pscyhological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour. *Internalization on Prosocial Behaviour*, 492-499.

Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of The Transportation Research Forum*, 83-98.

O'Reilly, C. A. (1989). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*.

O'Reilly, C., & Caldwell, D. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 599.

Ouchi, W. (1989). *Teori Z Çeviri: Yakut Güneri.* İlgi Yayıncılık: İstanbul.

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2000). *Örgütsel Davranış.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları.

Pala, B. (2009). Sağlık Kuruluşlarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama Çalışması. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 45.

Pheysey, D. (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations.* New York: Routledge.

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

Randall, D. M. (1987). Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 460-471.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Mangement Review*, 465-476.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji.* Bursa: Alfa Yayıncılık.

Sargut, S. (2005). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim.* Ankara: İmge Kitapevi.

Scheneider, S. (1988). National vs. Corporate Culture: Implication For Human Resource Management. *Human Resource Management*, 231-246.

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

Sezgin, M., & Bulut, B. (2013). Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 182-194.

Singh, K. (2007). Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India. *Journal of Business Economics and Management* , 29-37.

Sökmen, A. (2000). Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Stroh, L., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior - A Management Challenge* . New York: The Dryden Press.

Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı.* Ankara: Pegem Yayınları.

Taylor, S., Levy, O., Boyacıgiller, O., & Beechler, S. (2008). Employee Commitment in MNCs:Impacts of Organizational Culture, HRM and Top Management Orientations. *The International Journal of Human Resource Management*, 510-527.

Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Trochim, W. M., & Donnelly, J. P. (2006). *The research methods knowledge base (3rd ed.).* Cincinnati: OH:Atomic Dog.

Ulutürk, Ş. (2016). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi.

Vural, B., & Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü.* Ankara: Nobel Yayın.

Wasti, A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 201–223.

Yalçıntaş, M. (2015). *Stratejik Yönetim ve Kobiler.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Yıldız, Y. (2006). Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü:Gaziantep BüyükŞehir Belediyesinde Bir Uygulama. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,.

EKLER

EK-1. Araştırma Anket Formu

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği" konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Eda Türkkan

İstanbul Ticaret Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

Cinsiyetiniz?

( ) Kadın ( ) Erkek

Yaş Grubunuz?

( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri

Medeni Durumunuz?

( ) Evli ( ) Bekâr

Eğitim Durumunuz?

( ) Lise ve altı ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

Kurum içi kadronuz?

( )Akademik ( )İdari

Kurumda çalışma süreniz?

( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16 ve üzeri

Mesleki Deneyiminiz?

( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16 ve üzeri

II. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ 4 FAKTÖR 16 MADDE					
SORULAR	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.FAKTÖR: GÜÇ KÜLTÜRÜ 4 MADDE					
1-Kurumumuzda cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder.					
2-Kurumumuzda grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur.					
3-Kurumumuzdaki otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselen/yükselebilecek itirazları bastırır.					
4-Kurumumuzda işler az sayıda kural ve işlemle yürütülür, var olan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir.					
2.FAKTÖR: BAŞARI KÜLTÜRÜ 4 MADDE					
5-Çalıştığımız kurum birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler.					
6-Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir.					
7-Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır.					
8-Kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.					
3.FAKTÖR: DESTEK KÜLTÜRÜ 4 MADDE					
9-Kurumumuzda personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verilir.					
10-Kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir.					
11-Kurumumuzda kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir.					
12-Kurumumuzda nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.					
4.FAKTÖR: HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ 4 MADDE					
13-Kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir.					
14-Kurumumuzda çalışma programları uzun vadeli yapılır.					
15-Kurumumuzda iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir.					
16-Kurumumuzdaki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkanı sağlar.					

III. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.
1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ 3 FAKTÖR 18 MADDE					
SORULAR	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.FAKTÖR: DUYGUSAL BAĞLILIK 6 MADDE					
1-Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.					
2-Kurumda, kendimi "aileden biri" gibi hissetmiyorum.					
3-Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.					
4-Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.					
5-Kuruma karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu hissetmiyorum.					
6-Kendimi, kuruma karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.					
2.FAKTÖR: DEVAM BAĞLILIĞI 6 MADDE					
7-Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
8-Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.					
9-Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.					
10-Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.					
11-Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.					
12-Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.					
3.FAKTÖR: NORMATİF BAĞLILIK 6 MADDE					
13-Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
14-Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
15-Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.					
16-Kurumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.					
17-Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
18-Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.					

EK-2. Gruplara Göre Dağılımlara Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	95	,071	,247	-,207	,490
BaşarıKültürü	95	-,685	,247	,062	,490
DestekKültürü	95	-,573	,247	,581	,490
HiyerarşiKültürü	95	,044	,247	-,892	,490
DuygusalBağlılık	95	-,220	,247	-,522	,490
DevamBağlılığı	95	-,239	,247	-,729	,490
NormatifBağlılık	95	-,354	,247	-,401	,490
Geçerli N Değeri	95				

a. Cinsiyet =Kadın

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	110	-,485	,230	,288	,457
BaşarıKültürü	110	-,163	,230	-,552	,457
DestekKültürü	110	-,134	,230	-,121	,457
HiyerarşiKültürü	110	,308	,230	-,663	,457
DuygusalBağlılık	110	-,329	,230	,146	,457
DevamBağlılığı	110	,513	,230	,066	,457
NormatifBağlılık	110	-,242	,230	-,354	,457
Geçerli N Değeri	110				

a. Cinsiyet = Erkek

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	62	,223	,304	,088	,599
BaşarıKültürü	62	-,563	,304	-,267	,599
DestekKültürü	62	-,314	,304	,058	,599
HiyerarşiKültürü	62	-,051	,304	-1,034	,599

DuygusalBağlılık	62	-,432	,304	-,317	,599
DevamBağlılığı	62	,396	,304	,281	,599
NormatifBağlılık	62	-,165	,304	-,257	,599
Geçerli N Değeri	62				

a. YaşGrubu = 20-30 yaş

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	84	-,074	,263	-,085	,520
BaşarıKültürü	84	-,353	,263	-,578	,520
DestekKültürü	84	-,215	,263	-,213	,520
HiyerarşiKültürü	84	,502	,263	-,691	,520
DuygusalBağlılık	84	-,080	,263	-,275	,520
DevamBağlılığı	84	,230	,263	-,170	,520
NormatifBağlılık	84	-,107	,263	-,793	,520
Geçerli N Değeri	84				

a. YaşGrubu = 31-40 yaş

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	34	-,662	,403	,335	,788
BaşarıKültürü	34	-,664	,403	,015	,788
DestekKültürü	34	-,737	,403	,928	,788
HiyerarşiKültürü	34	-,077	,403	-,637	,788
DuygusalBağlılık	34	-,165	,403	-,709	,788
DevamBağlılığı	34	,149	,403	-,345	,788
NormatifBağlılık	34	-,046	,403	,371	,788
Geçerli N Değeri	34				

a. YaşGrubu = 41-50 yaş

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	25	-,348	,464	-,774	,902
BaşarıKültürü	25	,292	,464	-,962	,902
DestekKültürü	25	-,681	,464	,903	,902
HiyerarşiKültürü	25	-,017	,464	-,176	,902
DuygusalBağlılık	25	,670	,464	,780	,902
DevamBağlılığı	25	,431	,464	,552	,902
NormatifBağlılık	25	-,333	,464	,770	,902
Geçerli N Değeri	25				

a. YaşGrubu = 51 yaş ve üzeri

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	133	-,222	,210	-,218	,417
BaşarıKültürü	133	-,137	,210	-,306	,417
DestekKültürü	133	-,319	,210	-,036	,417
HiyerarşiKültürü	133	,209	,210	-,659	,417
DuygusalBağlılık	133	-,054	,210	-,404	,417
DevamBağlılığı	133	,196	,210	,044	,417
NormatifBağlılık	133	-,297	,210	-,111	,417
Geçerli N Değeri	133				

a. MedeniDurum = Evli

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	72	-,181	,283	,095	,559
BaşarıKültürü	72	-,623	,283	-,686	,559
DestekKültürü	72	-,373	,283	,275	,559
HiyerarşiKültürü	72	,123	,283	-1,144	,559
DuygusalBağlılık	72	-,509	,283	-,030	,559

DevamBağlılığı	72	,261	,283	-,271	,559
NormatifBağlılık	72	-,195	,283	-,550	,559
Geçerli N Değeri	72				

a. MedeniDurum = Bekar

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	83	-,058	,264	-,287	,523
BaşarıKültürü	83	-,266	,264	,139	,523
DestekKültürü	83	-,584	,264	,628	,523
HiyerarşiKültürü	83	,019	,264	-,755	,523
DuygusalBağlılık	83	-,525	,264	,202	,523
DevamBağlılığı	83	,389	,264	,142	,523
NormatifBağlılık	83	-,194	,264	-,293	,523
Geçerli N Değeri	83				

a. Kadro = Akademik

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	62	-,061	,304	,021	,599
BaşarıKültürü	62	-,444	,304	-,327	,599
DestekKültürü	62	-,304	,304	,168	,599
HiyerarşiKültürü	62	-,028	,304	-,790	,599
DuygusalBağlılık	62	-,373	,304	,253	,599
DevamBağlılığı	62	-,227	,304	-,439	,599
NormatifBağlılık	62	-,240	,304	-,060	,599
Geçerli N Değeri	62				

a. MeslekiDeneyim = 1-5 yıl

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	56	-,304	,319	-,072	,628
BaşarıKültürü	56	-,799	,319	-,284	,628
DestekKültürü	56	-,435	,319	,008	,628
HiyerarşiKültürü	56	,222	,319	-1,212	,628
DuygusalBağlılık	56	-,358	,319	-,096	,628
DevamBağlılığı	56	,436	,319	-,132	,628
NormatifBağlılık	56	-,511	,319	,079	,628
Geçerli N Değeri	56				

a. MeslekiDeneyim = 6-10 yıl

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	30	-,401	,427	,248	,833
BaşarıKültürü	30	-,185	,427	-,134	,833
DestekKültürü	30	-,191	,427	,005	,833
HiyerarşiKültürü	30	,338	,427	-,733	,833
DuygusalBağlılık	30	-,067	,427	-1,147	,833
DevamBağlılığı	30	-,067	,427	-,203	,833
NormatifBağlılık	30	,267	,427	-1,052	,833
Geçerli N Değeri	30				

a. MeslekiDeneyim = 11-15 yıl

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	57	-,269	,316	-,158	,623
BaşarıKültürü	57	-,058	,316	-,289	,623
DestekKültürü	57	-,339	,316	,182	,623
HiyerarşiKültürü	57	,178	,316	-,533	,623
DuygusalBağlılık	57	,162	,316	-,665	,623

DevamBağlılığı	57	,458	,316	,239	,623
NormatifBağlılık	57	-,109	,316	,055	,623
Geçerli N Değeri	57				

a. MeslekiDeneyim = 16 yıl ve üzeri

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	32	-1,128	,414	1,260	,809
BaşarıKültürü	32	-,620	,414	-,591	,809
DestekKültürü	32	-,737	,414	1,282	,809
HiyerarşiKültürü	32	,079	,414	-1,333	,809
DuygusalBağlılık	32	,334	,414	-,393	,809
DevamBağlılığı	32	,560	,414	,028	,809
NormatifBağlılık	32	-,232	,414	-,572	,809
Geçerli N Değeri	32				

a. EğitimDurumu = Önlisans ve altı

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	50	,157	,337	,067	,662
BaşarıKültürü	50	-,421	,337	-,169	,662
DestekKültürü	50	-,223	,337	-,457	,662
HiyerarşiKültürü	50	,332	,337	-,173	,662
DuygusalBağlılık	50	-,128	,337	-,521	,662
DevamBağlılığı	50	-,287	,337	,346	,662
NormatifBağlılık	50	-,399	,337	-,279	,662
Geçerli N Değeri	50				

a. EğitimDurumu = Lisans

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	123	-,177	,218	-,230	,433
BaşarıKültürü	123	-,338	,218	-,388	,433
DestekKültürü	123	-,389	,218	,085	,433
HiyerarşiKültürü	123	,194	,218	-,899	,433
DuygusalBağlılık	123	-,380	,218	-,177	,433
DevamBağlılığı	123	,288	,218	-,314	,433
NormatifBağlılık	123	-,212	,218	-,168	,433
Geçerli N Değeri	123				

a. EğitimDurumu = Lisansüstü

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	127	-,244	,215	-,191	,427
BaşarıKültürü	127	-,532	,215	-,329	,427
DestekKültürü	127	-,428	,215	,243	,427
HiyerarşiKültürü	127	,034	,215	-,839	,427
DuygusalBağlılık	127	-,301	,215	-,069	,427
DevamBağlılığı	127	,016	,215	-,730	,427
NormatifBağlılık	127	-,436	,215	-,294	,427
Geçerli N Değeri	127				

a. ÇalışmaSüresi = 1-5 yıl

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	36	-,162	,393	-,519	,768
BaşarıKültürü	36	-,193	,393	-,741	,768
DestekKültürü	36	,193	,393	-,425	,768
HiyerarşiKültürü	36	,425	,393	-,783	,768
DuygusalBağlılık	36	-,483	,393	,211	,768
DevamBağlılığı	36	,271	,393	-,295	,768
NormatifBağlılık	36	-,361	,393	,077	,768

Geçerli N Değeri	36				

a. ÇalışmaSüresi = 6-10 yıl

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
GüçKültürü	42	,056	,365	,254	,717
BaşarıKültürü	42	-,138	,365	,404	,717
DestekKültürü	42	-,345	,365	,729	,717
HiyerarşiKültürü	42	,337	,365	-,813	,717
DuygusalBağlılık	42	,028	,365	-,670	,717
DevamBağlılığı	42	,344	,365	,561	,717
NormatifBağlılık	42	,326	,365	-,139	,717
Geçerli N Değeri	42				

a. ÇalışmaSüresi = 11 yıl ve üzeri