KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ: KOLUMAN HOLDİNG A.Ş.'DE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Kemal Altuğ Erciş

191 156 109

Orcid: 0000-0003-4810-3204

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Doktora Programı

Danışman: Prof. Dr. Erhan Eroğlu

İstanbul

T. C. Maltepe Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Ocak, 2022



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

"Kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi Koluman Holding A.Ş 'de bir uygulama örneği" adlı tez çalışmam sırasında kıymetli tecrübeleri ile bana yol gösteren ve destek olan, olumlu tavrıyla beni cesaretlendiren, çalışmama farklı açılardan bakmamı sağlayan beraber çalışmaktan ve her zaman öğrencisi olmaktan gurur duyduğum değerli danışman hocam Prof. Dr. Erhan Eroğlu'na sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca bu çalışmayı yapmama ilham olan ve mensubu olmaktan gurur duyduğum, çalışmamda bana destek olan Maltepe Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Şahin Karasar'a ve Rektör Başdanışmanı Dr. Öğretim Üyesi İhsan Gülay'a;

Teşekkürlerin az kalacağı tüm üniversite hocalarımın hayatım boyunca kazandırdıkları tüm bilgi ve donanım için;

Benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen bu hayattaki en büyük şansım aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım

Umarım çalışmalarım ve sürekli bir öğrenme arayışında olmam sevgili çocuklarım Beren Erciş Ve Kemal Erciş ile sevgili yeğenim Duru Erciş ve bu tezi okuyan tüm öğrencilere ilham verir.

Altuğ Erciş

İstanbul, 2022

ÖZ

KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ: KOLUMAN HOLDİNG A.Ş.'DE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Kemal Altuğ Erciş
Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Prof. Dr. Erhan Eroğlu
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

1965 senesinde Koluman ithalat ve mümessillik sahalarında çalışmak üzere yola çıkmıştır. Günümüzde gelinmiş olan nokta üzerinde mühendislik ve inşaat, dış ticaret ve pazarlama, motorlu araçları da bünyesinde barındıran geniş bir alanda faaliyet göstermektedir. Türkiye'de Mercedes-Benz firmasının tekrardan yapılanma süreçlerinde, 1984 senesinde kurulmuş olan Otomarsan ile ortaklık şeklinde, söz konusu yapılanma içerisinde Türkiye'nin otomotiv sektörünün gelişimi konusunda dikkate değer bir sorumluluğa sahip olmuştur. Kurumun temel idealleri arasında kuruluştan itibaren her daim, çalışanlar, müşteriler ve paydaşlar adına farklılık ve değer üretilmesi olmuştur.

Örgütün hayatında kişilerin ve örgütlerinin hedeflerinin beraber gerçekleştirilmesinin sağlanması örgütler için ana hedefler arasında yer almaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşması esnasında, kişileri de hedeflerine ulaştırması örgüt yaşamının ana gereklilikleri arasındadır. Bu açıdan, örgüt kültürü hem örgütsel hem de kişisel hedeflere ulaşma konusunda dengeleyici bir unsur olarak görülmektedir.

"Örgütsel bağlılık" ifadesi, kurumlar için daha çok öneme sahip olan bir konu halini almaktadır. Zaman içerisinde daha fazla kişinin kurumunun çalışabilmek adına yeterince uygun bir yer olmadığına yönelik düşüncelere sahip olması ile farklı arayışlar

içerisinde olması, söz konusu ifadenin daha da çok önem kazanmasına neden olmaktadır.

Bu bağlamda, Koluman Holding A.Ş.'nin Türkiye'de erişmiş olduğu söz konusu başarının ardından kurumsal kültürü, personelinin kuruma olan bağlılıkları oldukça dikkate değer bir öneme sahiptir. Bugüne dek gerçekleştirilen açıklamalardan da anlaşılabileceği üzere bir kurumun ana ilkesi; kurum kültürüyle birbirlerine bağlanmış, kurumsal iletişim kanalları ile ilişkilerini sürdüren kişilerdir. Nitekim, bu tez çalışmasında da Koluman Holding A.Ş.'nin şube ve bayilerinde kurumsal kültür ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğu araştırılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Koluman Holding A.Ş., Örgüt Kültürü, Örgütsel bağlılık.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF ORGANİZATİONAL CULTURE ON THE EMPLOYEES' ORGANİZATİONAL COMMİTMENT: A STUDY İN KOLUMAN HOLDİNG CORPORATİON

Kemal Altuğ Erciş
PhD Thesis
Department of Business Adminitration
Business Adminitration Programme
Advisor: Prof. Dr. Erhan Eroğlu
Maltepe University Graduate School

Koluman started business in 1965 to labor in the fields of importation and agentship. Today, the company is carrying on the business on engineering and construction, foreign trade and marketing and motor vehicles. Koluman took the responsibility in the process of restructuring Mercedes-Benz firm's acts in Turkey and has contributed a lot for the development of automotive sector in Turkey with the Otomarsan partnership founded in 1984. Among the foundation objectives of the company making difference and creating values for the employees and customers are vital.

Realizing the goals of the individuals and organizations simultaneously is one of the main goals of the organizations. As the company is achieving its aims, taking care of the individuals' aims is an important must for the organizations. From this point of view, organizational culture is seen as a balancing factor both for the organizations and individuals.

The term "organizational commitment" is getting more and more important for the organizations. When more people in an organization have the mind to seek for new

workplaces or to question why they are still working there, the term is gaining more importance.

In this regard, Koluman Holding Corporation is setting an example with its accomplishments related to business and organizational culture which nurtures the employees' organizational commitment. As clearly seen in its declarations so far, its human resources have strong feelings related to their commitments for the organization and they are keeping up their relations via healthily built communication nets all along the company. Thusly, in this study, the degree of the correlation between the organizational culture and organizational commitment in Koluman Holding Corporation has been searched.

Keywords: Koluman Holding Corporation, Organizational Culture, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZ v
ABSTRACT vii
İÇİNDEKİLER ix
TABLOLAR LİSTESİ xi
ÖZGEÇMİŞ xiv
BÖLÜM 1. GİRİŞ 1
1.1. Problem 1
1.2. Amaç 9
1.3. Önem 9
1.4. Varsayımlar 10
1.5. Sınırlılıklar 10
BÖLÜM 2.YÖNTEM 11
2.1. Araştırma Modeli 11
2.2. Çalışma Kümesi 11
BÖLÜM 3.ALANYAZIN TARAMASI 16
3.1. Giriş 16
3.2. Kurum Kültürü Kavramsal Çerçeve 17
3.2.1. Kültür Kavramının Tanımı 18
3.2.2. Kültür Türleri 20
3.2.3. Kültürün Önemi 22
3.2.4. Kurum ve Kurum Kültürü Kavramsal Çerçevesi 23
3.2.5. Kurum Kültürü Kavramının Gelişimi 26
3.2.6. Kurum Kültürünün Özellikleri 28
3.2.7. Kurum Kültürünü Oluşturan Faktörler 30
3.2.8. Kurum Kültürü Türleri 32
3.3. KURUM KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ 36
3.3.1. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık 36
3.3.2. Kurum Kültürünü Etkileyen Örgütsel Faktörler 37
3.4. Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık 41
3.5. Örgütsel Bağlılık Kriterleri 47
3.5.1. Örgüt Amaçlarını Kabullenme 47
3.5.2. Örgüt İçin Fedakârlık Gösterme 47

3.5.3. Örgüt Kimliği İle Bütünleşme Örgütte Kalmak İçin İstekli Olma 48
3.5.4. Örgüt Kimliği İle Bütünleşme 48
3.6 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları 48
3.6.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları 48
3.6.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları 49
3.6.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları 50
3.7. Kurum Amaçlarını Kabullenme 51
3.7.1. Kurum İçin Fedakârlık Gösterme 52
3.7.2. Kurum Kimliği ile Bütünleşme Örgütte Kalmak İçin İstekli Olma 52
3.7.3. Kurum Kimliği ile Bütünleşme 53
3.8. Örgütsel Bağlılığın Gerekliliği 53
3.9. Örgütsel Bağlılık Sonuçları 54
3.9.1. Düşük Örgütsel Bağlılık 54
3.9.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık 55
3.9.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık 56
3.10. Kurum Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi 57
3.10.1. Algılanan Kurumsal Destek 57
3.10.2. Çalışan Güçlendirme 58
3.10.3. Psikolojik Yapı 60
3.10.4. Kurumsal Adalet 61
3.10.5. İşle İlgili Faktörler 63
3.10.6. Liderlik ve Yönetim 64
3.10.7. Kurumsal Güven 69
3.10.8. Takdir Edilme 70
3.10.9. Kurumun Çalışanlarına Bakış Açısı 71
3.10.10. Kararlara Katılma İmkânı 73
3.10.11. Kurumsal Bağdaşımlık 75
3.10.12. Kurumun İnsan Kaynakları Politikaları 77
3.10.13. Rolle İlgili Etmenler 78
3.10.14. Ücret 79
3.10.15. Kurumsal Ödüller 80
BÖLÜM 4.BULGULAR VE YORUMLAR 82
4.1. Demografik Özelliklere Göre Frekans Dağılımları 82
4.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Frekans Dağılımları 86
4.3. Örgüt Kültürü İle İlgili Frekans Dağılımları 102
BÖLÜM 5.ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER 145
KAYNAKÇA 153

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 13
Tablo 2.Denison Örgüt Kültürü Ölçeği 14
Tablo 3.Ölçek Cevaplarının Sayısal Karşılıkları 15
Tablo 4.Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı 82
Tablo 5. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 83
Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı 83
Tablo 7. Katılımcıların Kurumda Bulunma Sürelerine Göre Dağılımı 84
Tablo 8. Katılımcıların Kurumda Bulunma Sürelerine Göre Dağılımı 85
Tablo 9. "Mesleğimin Geri Kalan Kısmını Bu Kurumda Geçirmekten Mutluluk Duyarım" Sorusu 86
Tablo 10. "İşyerimin Problemlerini Kendi Problemimmiş Gibi Hissediyorum" Sorusu 87
Tablo 11. "İşyerime Karşı Güçlü Bir Aitlik Duygusu Hissetmiyorum" Sorusu 88
Tablo 12. "İşyerime Karşı Duygusal Bağlılık Hissetmiyorum" Sorusu 89
Tablo 13. "Ailenin Bir Parçası Gibi Hissetmiyorum" Sorusu 90
Tablo 14. "İşyerim Benim İçin Çok Büyük Kişisel Anlam İfade Ediyor" Sorusu 91
Tablo 15. "İşyerimde Çalışmaya Devam Etmek Benim İçin Bir İstek Olduğu Kadar Gereklilik de" Sorusu 92
Tablo 16."Şu Anda İstesem de İşimi Bırakmak Benim İçin Zor Olurdu" Sorusu 93
Tablo 17. "Şu Anda İşyerimden Ayrılsam Hayatımdaki Çok Şey Aksardı" Sorusu 94
Tablo 18. "Çalıştığım Kurumu Bırakmayı Düşündürecek Seçeneğim Neredeyse Hiç Yok Gibi" Sorusu 95
Tablo 19. "Kuruma Kendimden Çok Şey Vermemiş Olsaydım Başka Bir Yerde Çalışmayı Düşünebilirdim" Sorusu 96
Tablo 20. "Kurumu Bıraktığımda Ortaya Çıkacak Olumsuzluklardan Biri de İş Olanaklarının Azlığıdır" Sorusu 97
Tablo 21. "İşverenimle Çalışmaya Devam Etmek İçin Ona Karşı Zorunluluk Hissetmiyorum" Sorusu 98
Tablo 22. "Benim İçin Avantajlı Olsa Bile, Bu Kurumu Terk Etmenin Doğru Bir Hareket Olduğunu Düşünmüyorum" Sorusu 99
Tablo 23. "Şu An Bu Kurumu Bıraksam Suçluluk Duyardım" Sorusu 100
Tablo 24."Bu Kurum Benim Sadakatimi Hak Ediyor" Sorusu 100
Tablo 25. "Kurumu Şu An Bırakmazdım, Çünkü Kendimi Buradakilere Karşı Mecbur Hissediyorum" Sorusu 101
Tablo 26. "Bu Kuruma Çok Şey Borçluyum" Sorusu 102
Tablo 27. "Çalışanların Çoğu Yaptıkları İşle Bütünleşmişlerdir" Sorusu 103

Tablo 28. “Çalışanlar Arasında Bilgi Paylaşımı Olduğunda, Gerektiğinde Herkes İstenilen Bilgiye Ulaşabilmektedir” Sorusu 103
Tablo 29. “İş Planları Yapılırken, Tüm Çalışanlar Karar Verme Sürecine Belli Ölçüde Dahil Edilmektedir” Sorusu 104
Tablo 30. “Farklı Bölümler Arasında İşbirliği Yapılamamaktadır” Sorusu 105
Tablo 31. “Takım Çalışması Yapılması, Bütün İş Faaliyetlerinde Esas Alınmaktadır” Sorusu 106
Tablo 32. “Tüm Çalışanlar Kendi Görevleri İle İşletmenin Amaçları Arasındaki İlişkiyi Kavramıştır” Sorusu 107
Tablo 33. “Çalışanlara Kendi İşlerini Planlamaları İçin Gerekli Yetki Verilmektedir” Sorusu 108
Tablo 34. “Çalışanlarımızın İş-görme Kapasiteleri Sürekli Bir Gelişim Göstermektedir” Sorusu 109
Tablo 35. “Çalışanların İş-görme Becerilerini Artırmak İçin Gereken Her Şey Yapılmaktadır.” Sorusu 110
Tablo 36. “Yöneticiler Söylediklerini Uygulamaktadırlar” Sorusu 111
Tablo 37. “İş-görme Yöntemlerimize Yol Gösteren Net ve Tutarlı Bir Değerler Sistemimiz Vardır” Sorusu 112
Tablo 38. “İşlerin Yürütülmesinde Davranışlarımızı Yönlendiren ve Doğru İle Yanlışın Ayırt Edilmesini Sağlayan Ahlaki Değerler Yoktur” Sorusu 113
Tablo 39. “İş Faaliyetlerinde Bir Anlaşmazlık Meydana Geldiğinde Her Bir Çalışan Tatmin Edici Bir Çözüm Bulmak İçin Çok Gayret Göstermektedir” Sorusu 113
Tablo 40. “Bu İşyerinde Güçlü Bir İşletme Kültürü Vardır” Sorusu 114
Tablo 41. “Problemli Konularda Dahi Kolayca Bir Görüş Birliği Sağlanabilmektedir” Sorusu 115
Tablo 42. “Çalışanlarımız İşletmenin Farklı Bölümlerinde de Olsalar İş faaliyetleri Açısından Ortak Bir Bakış Açısını Paylaşabilmektedir” Sorusu 116
Tablo 43. “İşletmenin Farklı Bölümleri Tarafından Yürütülen Projeler Kolayca Koordine Edilmektedir” Sorusu 117
Tablo 44. “Başka Bölümlerden Bir Kişi İle Çalışmak Adeta Farklı Bir İşletmeden Birisiyle Çalışmak Gibidir” Sorusu 117
Tablo 45. “İş-görme Tarzımız Oldukça Esnek ve Değişime Açıktır” Sorusu 118
Tablo 46.“Rakip Firmaların Faaliyetleri ve İş Alanındaki Değişimlere Bağlı Olarak Yönetim, Uygun Stratejiler Geliştirmektedir” Sorusu 119
Tablo 47 .“İş Alanımızdaki Yenilik ve Gelişmeler, Yönetim Tarafından İzlenmekte ve Uygulanmaktadır” Sorusu 119
Tablo 48. “Müşterilerin İstek ve Önerileri, İş Faaliyetlerinde Sıklıkla Değişiklikler Yapılmasına Yol Açabilmektedir” Sorusu 120
Tablo 49. “Tüm Çalışanlar, Müşterilerimizin İstek ve İhtiyaçlarını Anlamaya Özen Göstermektedir” Sorusu 121
Tablo 50. “Müşteri Talepleri İş Faaliyetlerimizde Genellikle Dikkate Alınmamaktadır” Sorusu 121

Tablo 51. “Herhangi Bir Başarısızlıkla Karşılaşıldığında Bu, Yönetim Tarafından, Gelişim ve Öğrenme İçin Bir Fırsat Olarak Değerlendirilir” Sorusu 122
Tablo 52. “Yenilikçilik ve Yapılan İşlerde Risk Almak, Yönetimce İstenmekte ve Ödüllendirilmektedir” Sorusu 123
Tablo 53. “Çalışanların İşleriyle İlgili Olarak Öğrenmeleri Önemli Bir Amaçtır” Sorusu 123
Tablo 54. “Uzun-Dönemli Bir İş Programı ve Gelişim Planımız Mevcuttur” Sorusu . 124
Tablo 55. “Çalışanların Yaptıkları İşlere Yön Verebilecek Net, Açık Bir İşletme Misyonumuz Vardır” Sorusu 125
Tablo 56. “İşletmenin Geleceğine Yönelik Olarak Belirlenmiş Stratejik Bir İş-Planlaması Yoktur” Sorusu 125
Tablo 57 .“İşletmenin Faaliyet Amaçlarına İlişkin Olarak Çalışanlar Arasında Tam Bir Uzlaşma Vardır” Sorusu 126
Tablo 58 .“Yöneticiler, İşletmemizin Temel Hedefleri Doğrultusunda Hareket Edebilmektedirler” Sorusu 127
Tablo 59. “Çalışanlar, Uzun Dönemde İşletmenin Başarılı Olabilmesi İçin Yapılması Gerekenleri Bilmektedir” Sorusu 127
Tablo 60. “Çalışanlar, Geleceğe Yönelik Olarak Belirlenmiş Olan İşletme Vizyonunu Paylaşmaktan Uzaktır” Sorusu 128
Tablo 61. “Yöneticilerimiz Uzun-Dönemli Bir Bakış Açısına Sahiptirler” Sorusu 129
Tablo 62 .“Kısa-Dönemli İş Talepleri, Vizyonumuzdan Ödün Vermeden Karşılayabilmektedir” Sorusu 129
Tablo 63.Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları-A 132
Tablo 64.Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları-B..... 133
Tablo 65.Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları-A .. 134
Tablo 66.Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları-B .. 135
Tablo 67.Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları -A 136
Tablo 68.Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları -B137
Tablo 69.Çalışma Sürelerine Göre Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları -A..... 139
Tablo 70.Çalışma Sürelerine Göre Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları -B..... 140
Tablo 71. Çalışma Pozisyonlarına Göre Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları..... 142

ÖZGEÇMİŞ

K. Altuğ Erciş

İşletme Anabilim Dalı

Eğitim

Derece Yıl Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı

Y.Ls. 2001 – 2002 Yeditepe Üniversitesi MBA İsletme Yönetim Organizasyon

Ls. 1994 – 1998 Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi

Lise 1986 – 1993 İstek Vakfı Özel Belde Deneme Lisesi

İş / İstihdam

Yıl Görev

1998 – Koluman Motorlu Araçlar Tic ve San A.Ş.

İcra Kurulu Üyesi / Otomobil Pazarlama ve Satış Direktörü

2018 – Monde Motorlu Araçlar Tic.Ve San.AŞ

Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Mesleki Birlik / Dernek Üyelikleri

2014 – 2020 OYDER (Otomotiv Yetkili Satıcıları Derneği) / *Yönetim Kurulu Üyesi* –Başkan yardımcısı

BÖLÜM 1. GİRİŞ

1.1. Problem

Kurumlararası rekabet durumunun hızlı bir şekilde artış gösterdiği bugünün çalışma ortamında, rekabet alanında üstünlüğün dayanmış olduğu temel yapılarda de değişiklik olmaktadır. Kurumlar rekabet alanında başarıya ulaşmanın yalnızca AR-GE (Araştırma Geliştirme), teknoloji, modern pazarlama vb. faktörler aracılığıyla mümkün olamayacağının, başarının temel yapısının "önce insan" felsefesi üzerinde kurulu olduğunun farkına varmışlardır. Kurumlar arasında "önce insan" felsefesinin önemli hale gelmeye başlamasıyla beraber, "örgüte bağlılık, örgüt kültürü, iş tatmini, örgütsel kültür" vb. konular kurumların daha fazla ilgi gösterdiği alanlar haline gelmiştir. Aktif bir örgütsel iletişim sisteminin sayesinde bütün personelin benimsemiş olduğu kurum kültürü, personelin davranış ve tutumlarıyla beraber iş tatminleriyle bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır. İşleyen bir "örgütsel iletişim sistemi" ile "güçlü bir kültürüne" sahip olan kurumlarda enformasyon akışı konusundan problem olmaması, eş amaç ve değerlerin paylaşılması personelin iş tatminiyle örgütsel bağlılıklarını pozitif taraftan etkileyerek kuruma rekabette üstünlük sağlamaktadır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile kurum kültürü arasında var olan ilişki üzerine inceleme yapılacaktır.

Örgüt Kültürü

Örgüt kültürüne yönelik ilk detaylı araştırmalar, 1980 senelerinin ilk dönemleri itibariyle başlamıştır. Araştırmalar, milli kültürlerin kurumlar üstündeki etkilerinin öne çıkarılmasıyla kalmamış diğer yandan kurumların da kendisine has kültürlerinin var olduğunu da ortaya koymuştur. Araştırmalardan sonra geçmiş olan yirmi beş seneden fazla olan zaman içerisinde hem yönetim hem de örgütle ilgili hiçbir konu ve kavramdan özelde örgüt kültürü ile kültür kavramlarından daha fazla bahsedilmemiştir (Şişman 2007: 73).

Kurumsal hayatın ihmale uğramış sembolik, informel, öznel ve irrasyonel yönleri öne çıkarılmıştır (Şişman 2007: 75). Toplumsal hayatta gözlenmiş "kültürel parçalanma" ile "kimlik krizi", kişinin aitlik duygusu içerisinde doyumsuz hissiyatın sorgulanmasına

neden olmuştur. Personelin sosyal hayatta doyuma ulaşamadığı kimi konularda kurumların sorumluluğ sahip olmalarının gerekli olduğu fark edilmiştir. Toplumsal hayatta ortaya çıkan kimi problemler kurumlara da yansımış olmakla beraber, söz konusun durum kurumların, personelinin sahip olduğu değerlerle alakalı kimi sistematik araştırmasının gerçekleştirilmesinin gerekli olduğu düşüncesi ortaya çıkmıştır (Alvesson 1990: 35). Uzak doğu ülkelerindeki başarılar incelendiği zaman, kalkınmada ana dinamiğin kültür olduğu idrak edilmiştir.Kişilerin yalnızca maddi gereksinimleri karşılayabilmek amacıyla çalışmadıkları, varlıklarıyla kurumlarına ve işe bir mana katabilmenin de kişiler adına dikkate değer bir gereksinim olduğuyla ilgili görüş birliğine ulaşılmıştır. Farklılaşan iş koşullarıyla sert bürokratik örgütlenmeden, esnen yapılara, belirsiz çalışma zamanlarına ve çoklu ortamlara doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu tarz kurumlarda kültür, "bir örgütlenme ve kontrol aracı" şeklinde düşünülmektedir.

Ortaya çıkan söz konusu değişimlerin hepsi, bütün kurumda uygulanması mümkün olan şemalar ve kuralları geride bırakmış, örgütlerin hepsinin aynı kişilerin hepsi gibi kendilerine has ve tek oldukları gerçekliğini ortaya çıkarmıştır. 1979 senesinde Pettigrew tarafından ortaya konmuş olan "örgüt kültürü" ifadesini ilk ifade etmiş olduğu çalışmasından (Yahyagil 2004: 56) bugüne, ifadenin tanımlaması, üstünde personelin ilgi duydukları alan bağlamında çeşitli hale gelmiştir.

Literatürde bugüne dek ortak bir tanımlama üstünde görüş birliği oluşmamış olsa dahi, gerçekleştirilen tanımlamalar şu noktalar üzerinde kesişmektedir: "Örgüt kültürü", aynı kültür kavramında olduğu şekilde gruptaki üyelerin yaratmış, benimsemiş ve doğruluğunu teyit etmiş olduğu değerler, normlar ve inançlar bütünü olarak ortaya çıkmaktadır. "Örgüt Kültürü", ayırı ve diğer herşeyden farklılaştıran özelliklere sahiptir. Örgüt kültürünün, kültürle ilgili kişiler arasında bağlayıcı bir göreve sahip olması umulmaktadır.

Schein tarafından yapılmış olan tanım bağlamında "örgüt kültürü; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, sayıtlı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, her hangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme (sosyalleşme) süreci içinde geliştirmiş olduğu sayıtlılar örüntüsü" olaraki ifade edilmektedir (Schein 1984: 7).

Bir diğer örgüt kültürü tanımı yapan teorisyen Gagliardi ise, "bir kurumu diğerlerinden ayıran ve seçenekleri yönlendiren temel değerler sistemi" şeklinde bir ifade ortaya koyarken (Gagliardi 1986: 114), Deal ve Peterson, kurumun tarihi gelişimi içinde şekillenmiş değerler, gelenekler ve inançlar örüntüsü için örgüt kültürü kavramını kullanmışlardır.

Kurumları, kişiler arasında paylaşımı yapılan değerler sistemi olan kültür bakımından inceleme düşüncesi çok yeni bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzden on beş – yirmi sene öncesine dek hemen herkes kurumları, mantık anlamında bir grup kişinin koordine ve kontrol edilebildikleri yer şeklinde düşünmüştür. Otoriter ilişkiler, benzer dikey yapılar ile departmanlar bulunmaktaydı. Kurumların da aynı kişiler gibi şahsiyetleri bulunmakla beraber aynı kişiler gibi kurumlarda esnek ya da katı, destekleyici ya da uzak, yeniliklere açık ya da tutucu olabilmektedirler. Örgütsel kültür, kurum çalışanlarına farklı bir kimlik verebilen ve kuruma bağlanmalarına yardım eden, örgüt çalışanlarının paylaştığı iç değişkenleri ifade etmektedir. Örgütlere yönelik söz konusu "sembolik yaklaşım", örgüt kültürü kavramı ile kurumu bir makine ya da canlı bir organizma şeklinde görebilmenin ötesinde, yepyeni bir boyut kazandırmıştır (Vural 2005: 41).

Örgütsel kültürü, personelin beklenti, tutum, varsayım ve inançlarının zihinsel oluşumlarını ve bunların sembolik gerçekliklerini ortaya koymaktadır. Bahsi geçen sembolik gerçeklikler iletişim vasıtasıyla oluşmakta, değişmekte, aktarılmakta ve öğretilmektedir. Örgütsel iletişim, örgütsel kültür için bir yaşam alanı olarak görülmektedir.

Örgüt iletişimi, "bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini" bünyesinde taşımaktadır (Gürgen 1997: 65). Örgüt iletişimi, kurumun dış çevreyle olan iletişimiyle kurum içerisinde kişiler arası ve gruplar arası iletişimlerini ifade etmektedir.

Bugün değişiklik gösteren şartların oluşturmuş olduğu yeni örgüt tanımlarıyla uyumlu şekilde sadece işlerin beklendiği gibi ilerlemesi için değil, enformel, öznel iletişim yapısını da bir örgüt iletişimi, kişinin iş ortamında maruz kaldığı her çeşit iletişim

araç, içerik ve ortamından doygunluğa ulaşması manasındaki "iletişim doyumu" ifadesini de beraberinde getirmektedir.

Örgütsel Bağlılık

Aktif bir örgüt iletişimi sistemiyle güçlü kültür, personelde kuruma bağlılık ile iş tatmininin ortaya çıkmasında dikkate değer bir role sahip olmaktadır. Kuruma bağlılıkla iş tatmini bugünün rekabet koşulları altında kurumların başarılı olmalarında dikkate değer bir role sahip olan faktörler arasındadır (Başaran 1982: 241). Örgütsel bağlılık kavramı alan yazında çeşitli tanımlara sahiptir. Söz konusu tanımlar arasında aşağıdakiler yer almaktadır (Balay 2000: 15-16; Erol, 1998: 63; Erenler 2001: 37):

- Kişiyle kurum arasında ortaya çıkan ve katılan bakımından maliyet bağlamında daha çok ödüle sahip olmayı ifade eden değişim ilişkisidir.
- Personelin çalıştıkları kurumlara psikolojik bakımdan bağlı olmasıdır.
- Kuruma bağlılık, personelin kuruma sadakatiyle kurum değerlerine yönelik inanışını da bünyesinde barındıran psikolojik bakımdan bağlı olmasıdır.

Bütün örgütler personelinin kurumsal bağlılığını arttırmayı istemektedir. Kurumsal bağlılığı yüksek seviyede bulunan personel, kurum bakımından oldukça dikkate değer sonuçlara sahiptir. Kurumun değerlerini benimseyip kurumsal hedeflere erişebilmek adına uğraşan personel kurumsal verimlilik ile etkililiğe katkı sağlamaktadır. Bu sayede personeli kurumda tutabilmek, müşterilerin beklentilerin daha üst düzeyde karşılanabilmesi ve hizmet kalitesinin artışının sağlanması bugünün rekabet koşullarında kuruma önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Kurumun, personelin kuruma bağlılıklarının artmasını sağlayacak unsurların farkına varması kurum adına pozitif sonuçlara sebep olabileceği için dikkate değer görülmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında "kişisel-demografik faktörler, örgütsel-görevsel faktörler, durumsal faktörler, yönetsel faktörler, iş fırsatları, çalışanlara sunulan iş koşulları, moral" sayılabilmektedir. Kurumun misyonunun ve vizyonunun belirlenme suretiyle personele benimsetilmesi, personelin kurum kültürüyle ilgili bilgiye sahip olması, kurumda sağlıklı şekilde işleyen bir kurumsal iletişim sisteminin olması, adaletli bir ödüllendirme sisteminin olması, personel için yapmış oldukları işlerin anlamlı ve önemli olması, yapılan işlerin personelin beklentisini karşılaması, iş yükünün aşırı olmaması personelin kuruma olan bağlılığında artış sağlamaktadır (Özkalp 1999:450; Balay 2000:143; Karatepe 2005:87). Genel

manada iş tatmini, personelin işlerinden memnun olmalarıyla ilgilidir. İş tatmini işin özellikleri ile personelin istekleri birbiriyle örtüştüğünde gerçekleşen ve personelin işinden memnunluk duymalarını sağlayan bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Akıncı 2002: 3). İki sebepten ötürü iş tatmini dikkate değer bir tutumu oluşturmaktadır. İlki personelin yapmış olduğu işlerle alakalı neler hissettikleri ve düşündüklerinin kendileri adına önem taşıyor olmasıdır. İkincisiyse, personelin işlerine yönelik tutum yapılarının verimlilikle performans üstündeki etkisinin yöneticiler bakımından önemli olmasıdır (Erenler 2001: 3). İş şartları, terfi imkanları, maaş, yönetim stili, çalışma arkadaşları, iletişim, işin kendisi iş tatminine etkide bulunan faktörler arasındadır. Bununla beraber, kurumdaki personelin birbirlerine eşit düzeyde tatmine sahip olması, bazı kişilerin diğerlerine kıyasla daha fazla veya az tatmine sahip olması bireysel özelliklerin iş tatmini konusunda etkisi olduğunun göstergesi niteliğindedir. Kişilik, kıdem senesi, cinsiyet, eğitim, çalışma yılı ve kurumdaki pozisyon iş tatmini üzerine etkisi olan bireysel özellikler arasında yer almaktadır (Erenler 2001:58; Başaran 1992:2006; Erol 1998:19-41; Robbins, 1991:172; Ulusoy 1993:20).

Rekabetle ilgili üstünlüğe sahip olmayan isteyen örgütler, insan kaynakları sahasını daha fazla dikkate alma ihtiyacı hissetmektedirler. Kurumların belirli şekilde olan hedeflerinin gerçekleştirilmişinden daha fazla kolaylık sağlamanın yoluysa, insan kaynakları faaliyetlerinin dikkate alınmasından geçmektedir.

Kurumun yaşamında kurum ve bireylerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesinin sağlaması kurumlar açısından temel amaçlar arasında bulunmaktadır. Kurumun amaçların erişmesi sırasında, bireyleri de amaçlarına eriştirebilmesi örgütsel hayatının temel gereklilikleri arasında yer almaktadır. Bu bakımdan, kurum kültürü bireysel ve kurumsal amaçlara erişme konusunda dengeleyen bir faktör şeklinde görülebilmektedir.

Kurumların daimî olarak varlığını sürdürebilme ya da sürekli rekabetin olduğu ortamlarda varlığını mümkün olabildiği seviyede uzun döneme yayabilmelerinde en önemli değer faktörler arasında her bireyin örgütün temel bir olgu biçiminde özümsemek suretiyle içinde bulundukları kurumun, kimliğine, politikalarına ve vizyonuna bağlılık hissetmesi olmuştur. Bahsi geçen kademede, misyon, vizyon, kurum kimliğiyle örgütsel

bağlılığın temel belirleyicisi şeklinde görülen örgütsel kültürün de bir sonucu olarak anlaşılması yerinde olmaktadır.

"Örgütsel bağlılık" kavramı, örgütler adına daha fazla dikkate değer bir konu haline gelmektedir. Zaman içinde daha çok bireyin örgütün çalışmak için yeterli düzeyde uygun bir yer olmadığıyla ilgili fikirlere sahip olmasıyla çeşitli arayışların içinde girmesi, bahsi geçen ifadenin çok daha önemli olmasına sebep olmuştur.

Bireylerin görevlerini yerine getirmeyle ilgili harcadıkları çaba ile doğrudan alakalı görülen ifade "örgütsel bağlılık" şeklinde isimlendirilmektedir. Örgüte bağlı şekilde çalışmalarını sürdüren bireylerse konuyla ilgili daha fazla çaba harcamakla beraber, kendilerini örgüt içinde daha keyifli hissedebildikleri müddetçe örgüt içinde kalıcı olabilme konusunda başarılı olmaktadırlar. Örgüte yönelik bağlılık seviyeleri üstte olan personel daima personel adına yenilik ve yaratıcılığa açık durumda bulunmaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi hususunda da kurumsal bağlılığın pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Eğer örgütlerde kurumsal bağlılığı üstte olan çalışan sayısı fazla olursa, örgütün hedeflerine erişmesi de bir o kadar kolay hale gelmektedir. Dolayısıyla, bağlılığın örgütlerin başarılarının üstünde pozitif etkide bulunan bir unsur olduğunun ortaya konması yerinde olmaktadır.

"Örgütsel bağlılık" kavramının kapsamı incelendiğinde; bireylerin bağlı bulundukları kuruma duygusal bakımdan bir bağ hissediyor olmalarının bir sonucu olan "duygusal bağlılık", bireylerin örgütten ayrılmalarının üst düzey maliyetlere sebep olabileceği veya değişik bir alternatif olmadığı durumlarla ilgili devamlılık sadakat hissiyatıyla bağlılığı, örgüte olan minnet borçlarının bir sonucunu ifade eden "ilkesel bağlılık" ortaya çıkmaktadır.

Bireyin kurumsal bağlılığını, "davranışlar hakkında sorumluluk hissedilmesi" biçiminde ifade eden irade, davranışların başkalarının gözlemleyebileceği seviyede olabilmesi, bireyin davranışlarını karşı çıkamayacağı düzey anlamına gelen "açıklık, davranışın kalıcı olması ile iptal edilemezliği" gibi etmenler etkilemektedir. Bunların hepsinin yanında, birey; kurumsal, kişisel ve kurum dışı kimi unsurları kurumsal bağlılık çerçevesi içerisinde etkileyebilmektedir.

Bir kurumun veya iş birliği içerisindeki bir grup kişinin kendisinin özel hedeflerini gerçekleştirebilme isteğine sahip olan kişilerin topluluğundan daha çok değer oluşturan bir topluluk halini alabilmesi adına verilmiş çabalar, kurum kültürü ismi verilmiş olan kavramla açıklanabilmektedir. Bütün kurumların, kurumsal bütünleşme durumunu sağlayabilmesi adına kuruma katılım sağlayan çalışanlarını ortak bir kültür çerçevesinde tekrardan sosyalleştirmeleri gerekmektedir (Şişman 2007: 71). Kurum çalışanlarının mutluluk ile tatmini, ait olma duygularının gelişimine, ortak inanç ve değerlerin benimseniyor olmasına, ortak normların dahilinde davranılıyor olmasına, personelin birbirlerine güvenmesine, bir anlayış ortaklığının oluşturulmasına, özetle kurum kültürüne dayanmaktadır. İletişim ve kültür karşılıklı şekilde birbirlerini etkileyebilmektedir. Dille iletilen kültür kişilerin sosyalleşmelerini sağlamaktadır (Durğun 2006: 123). Kurum kültürünün aktarılması, değişimi, işleyişi, yeni koşullarla uyumlu hale getirilmesiyle en önemlisi kurum çalışanlarının kurum kültürünü benimsiyor olması, kurumsal iletişimle mümkün hale gelmektedir.

Kurum kültürünün benimsenmiş olduğu, içsel hale getirildiği kurumlarda ortak hedeflere yoğunlaşmış, yüksek motivasyona sahip personel kuruma önemli seviyede fayda sağlamaktadır. Uygulanan araştırmalarda güçlü bir kültürü olan işletmelerin diğerleriyle kıyaslandığında daha fazla performansa sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna karşılık, kurumsal iletişim alanında yüksek seviyede iletişimsel doyumun sağlandığı personelin performans düzeyleri, verimlilikleri, kurumsal bağlılıklarıyla kuruma olan inanç seviyeleri de üst seviyede bulunmuştur.

Koluman Holding A.Ş.

1965 senesinde Koluman ithalat ve mümessillik sahalarında çalışmak üzere yola çıkmıştır. Günümüzde gelinmiş olan nokta üzerinde mühendislik ve inşaat, dış ticaret ve pazarlama, motorlu araçları da bünyesinde barındıran geniş bir alanda faaliyet göstermektedir. Türkiye'de Mercedes-Benz firmasının tekrardan yapılanma süreçlerinde, 1984 senesinde kurulmuş olan Otomarsan ile ortaklık şeklinde, söz konusu yapılanma içerisinde Türkiye'nin otomotiv sektörünün gelişimi konusunda dikkate değer bir sorumluluğa sahip olmuştur. Kurumun temel idealleri arasında kuruluştan itibaren her daim, çalışanlar, müşteriler ve paydaşlar adına farklılık ve değer üretilmesi olmuştur.

Faaliyetlerini sürdürdüğü bütün sahalarda nirengi noktasını daima müşteri memnuniyeti oluşturmaktadır. Mercedes-Benz Türk A.Ş. ana bayileri arasında, Mercedes markasına sahip araçların hem satış hem de satış sonrası hizmetlerini, takım çalışma içerisinde, profesyonellik ile kalite ilkeleriyle gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, Mercedes-Benz markasına sahip araçların montaj ile üst yapı işleri konusunda da sorumluluk üstlenmektedir.

Uluslararası ticaret, finans, üretim, idare, montaj ve satış üniteleri üstüne inşa edilen idari yapının oluşturulması esnasında hedefi, geniş bir ürünle hizmet portföyüne sahip olmakla yenilikçi, şeffaf, hızlı ile çevik bir kurumsal kültür oluşturmaktır. Bu bakış açısı bağlamında özel sektörün yanında, ilk olarak "T.C. Karayolları, Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Türk Silahlı Kuvvetleri, Orman Genel Müdürlüğü ve TCDD" olmak kaydıyla pek çok belediyelerle kamu kuruluşlarına satışlar gerçekleştirip tesisler kurmuştur.

Avrupa standartları içerisindeki servis ve pazarlama tecrübesi kar bıçağı, damper, ön süpürge, vakumlu süpürge, tanker, söndürme üst yapıları gibi ekipmanların üretimi ile imalat sahasına da taşımıştır.

Taşımacılık bölümünün problemleriyle yakın şekilde ilgilenen bir firma şeklinde, Tarsus'ta bulunan 80.000 m2'den oluşan işletmesinde treyler üretip münasip koşullar ile satışını gerçekleştirmektedir. Diğer yandan, Unimog Mercedes-Benz'in ürün portföyü içerisinde dikkate değer bir yere sahiptir.

2017 senesinin sonu itibari ile 1.740.662.584 TL cirosu ile, 776 çalışanı, 5 şubesi ve 11 showroom ile ülkemizdeki otomotiv sektöründeki dikkate değer firmalar arasında olabilmenin gururuna sahiptir. 193.000.000 TL tamamıyla ödemesi gerçekleştirilmiş sermayesi ile, "Fortune Dergisi Türkiye'nin En büyük 500 Özel Şirketi listesinde 111. sırada" bulunmaktadır. Bütün şubelerinde "ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi; TS 18001:2007 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi kapsamında TÜV akreditasyonlu" belgeler bulunmaktadır. Söz konusu kalite standartlarını bütün çalışma süreçleri içerisinde başarıyla ve titizlikle uygulamak suretiyle Türkiye'nin hizmetine sunmaktadır.

Bu bağlamda, Koluman Holding A.Ş.'nin Türkiye'de erişmiş olduğu söz konusu başarının ardından kurumsal kültürü, personelinin kuruma olan bağlılıkları oldukça dikkate değer bir öneme sahiptir. Bugüne dek gerçekleştirilen açıklamalardan da anlaşılabileceği üzere bir kurumun ana ilkesi; kurum kültürüyle birbirlerine bağlanmış, kurumsal iletişim kanalları ile ilişkilerini sürdüren kişilerdir. Nitekim, tüm bu bilgiler ışığında bu araştırma kapsamında, örgütler için çok büyük önem taşıyan kurumsal kültür ile kurumsal bağlılık kavramları üzerine bir inceleme yapılması, Koluman Holding A.Ş.'nin şube ve bayilerinde kurumsal kültür ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunun araştırılması gerekmektedir.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacı Koluman Holding A.Ş.'nin bayi ve şubelerindeki çalışanlarının kurumun örgütsel kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ne düzeyde olduğunu araştırmaktır. Bu temel amaç bağlamında aşağıda yer alan soruların yanıtlarının aranması hedeflenmektedir:

- Koluman Holding A.Ş. personeli örgütün kültürünü ne şekilde değerlendirmektedir?
- Koluman Holding A.Ş. personelinin kurumsal bağlılık seviyeleri ne düzeydedir?
- Bahsi geçen iki ana kavramla arada bulunan ilişki; eğitim durumu, yaş, cinsiyet, örgütteki pozisyonla örgütte bulunma süreçleri bağlamında değişiklik göstermekte midir?

1.3. Önem

Bu araştırmanın sonucunda elde edilebilecek verilerin ışığında aşağıda sıralanan yararlara erişilmesi amaçlanmaktadır:

- Çalışmanın sonuç kısmında ulaşılan verilerin ışığında Koluman Holding A.Ş. yöneticileri örgüt personelinin örgüt kültürüyle alakalı algılarını görecekler ve örgütün kurumsal kültürünün daha fazla geliştirebilmek adına yapılması gerekli olanları planlayabileceklerdir.
- Çalışmanın sonuç kısmında ulaşılan verilerin ışığında örgüt yöneticileri çalışanın örgütsel bağlılık seviyesiyle alakalı bilgi sahibi olmaktadırlar, sonrasındaysa

personelin örgütsel bağlılıklarıyla çalışanlarının motivasyon seviyelerini arttırabilmek adına uyumlu planlar gerçekleştirebileceklerdir.

1.4. Varsayımlar

Bu çalışma, aşağıda yer alan düşünce ve görüşlerin doğruluklarının araştırılmasına gereksinim duyulmaksızın doğru kabul edilmek suretiyle gerçekleştirilmiştir:

- Koluman Holding A.Ş. örgütsel kültürünün geliştirilebilmesi adına çalışmalar gerçekleştirilmektedir.
- Koluman Holding A.Ş. personelin örgütsel bağlılıklarıyla motivasyonlarını arttırabilmek adına çalışmalar uygulanmaktadır.
- Koluman Holding A.Ş. kurumsal kültürü personelin kurumsal bağlılık seviyelerinin üstünde belirleyici bir etkiye sahip olmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışma aşağıda yer alan sınırlılıkların dahilinde yapılmıştır:

- Bu araştırma Koluman Holding A.Ş.'nin Türkiye geneline yayılmış 5 şubesi ve 11 showroomunda görev yapan toplam 766 personeli ile sınırlıdır.
- Araştırma örgütsel kültürün belirleyici etkisi olduğu düşünülen örgütsel bağlılık kavramıyla sınırlıdır.

BÖLÜM 2.YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada araştırma modeli olarak tarama modeli kullanılmıştır. Genel olarak "tarama modeli" herhangi bir konuyla alakalı var olan bir durumun olduğu şekliyle araştırılmasını hedefleyen çalışmalarda kullanılan bir model olarak bilinmektedir. Araştırmada Koluman Holding A.Ş. bünyesinde çalışmaya devam eden çalışanların örgütlerinin kurumsal kültürüyle kurumlarına karşı kendi kurumsal bağlılık seviyelerini ne şekilde değerlendirdikleri olduğu şekliyle araştırılmıştır.

2.2. Çalışma Kümesi

Bu araştırmada elde edilecek verilerin genelleme durumu olmadığı için evren ve örneklemi bulunmamaktadır. Araştırmanın çalışma kümesini 5 şube ve 11 showroom da görev yapan 776 personel oluşturmaktadır. Hazırlanan anket tüm çalışanlara dağıtılmış ve geri dönüş oranı 561 olmuştur.

Araştırma temelde nicel bir araştırmadır. Verilerin toplanması esnasında önceden geliştirilmiş olan kurum kültürü ölçeğiyle kurumsal bağlılık ölçeği kullanılacaktır. Ölçeklerin hangileri olacağının seçilmesinin ardından ölçeklerin içerisindeki sorular Koluman Holding A.Ş. bağlamında uyarlanacaktır. Sonrasındaysa uyarlanmış olan ölçeğin güvenilirlik ile geçerlilik testleri yapılacak ve örgüt personeline uygulanacaktır. Tamamlanan anketler de amaçlar doğrultusunda SPSS programında çözümlenerek araştırma sonuca ulaştırılacaktır.

Araştırmada verilerin toplanması sürecinde 2 ayrı ölçek kullanılmıştır. Bunlardan birincisi Meyer ve Allen tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği", diğeri de Denison tarafından geliştirilen "Örgüt Kültürü Ölçeği"dir.

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen, & Smith (1993) tarafından geliştirilen 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte ilk altı soru örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu, ikinci altı soru devam boyutunu ve son altı soru ise normatif boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin 3., 4., ve 5. değişkenleri ters ilişkilidir. Meyer, Allen, & Smith (1993) örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık

boyutları için sırasıyla 0.82, 0.74 ve 0.83 alfa değerlerini bulmuşlardır. Çetin (2006b), ölçeğin Türkçe versiyonunu uygulamış ve örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal, devam, normatif) alfa değerlerini sırasıyla 0.85; 0.69; 0.80 olarak tespit etmiştir. Şimşek (2002) ise sırasıyla 0.85; 0.75; 0.65 alfa değerlerini elde etmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler, 5li Likert ölçeğindedir. Her bir ifadenin karşısında (1) "Kesinlikle katılmıyorum", (2) "Katılmıyorum", (3) "Orta derecede katılıyorum", (4) "Çoğunlukla katılıyorum", (5) "Tamamen katılıyorum" şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır.

Ölçeklerin geçerlik ve güvenirliğini ölçmek amacıyla elde edilen sonuçlar üzerinde faktör analizi ve Cronbach's Alpha testleri yapılmıştır. SPSS 12 paket programı ile yapılan faktör analizi sonucunda 18 adet değerden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin bütün değerlerinin faktör yükleri 0.45'ten yüksek çıktığı için her hangi bir değer ölçekten çıkarılmamıştır. Ölçeğin her bir maddesinin faktör yükü aşağıda gösterilmiştir. Ayrıca faktör yükü testi sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeğinin içerdiği boyut açısından orjinal ölçekten farklılaşmadığı görülmüştür (Al, 2007).

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

	FAKTÖR YÜKÜ
Duygusal Bağlılık	
1. Mesleğimin gerş kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyarım.	**,56**
2. Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	**,54**
3. Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum.	**,77**
4. Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum.	**,79**
5. Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	**,76**
6. Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	**,64**
Devam bağlılığı	
7. Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.	**,62**
8. Şu anda istesem bile işimi bıramak benim için çok zor olurdu.	**,76**
9. Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımda pek çok şey aksardı.	**,77**
10. Çalıştığım bu urumu bıramayı düşündürüce seçeneğim nerdeyse hiç yok gibi.	**,46**
11. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	**,55**
12. Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzlutan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır	**,73**
Normatif Bağlılık	
13. Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	**,63**
14. Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	**,66**
15. Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyarım.	**,69**
16. Bu kurum benim sadakatimi hakkediyor.	**,70**
17. Bu kurumu şu an için bırakamazdım çünkü kendimi burdakilere karşı mecbur hissediyorum.	**,58**
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.	**,59**

Örgüt Kültürü Ölçeği, geçmişi olan ve uluslararası birçok araştırmada kullanılan 'Denison Organizational Culture Survey'in Türkçeye uyarlanması ile gelistirilmistir. Araştırmada kullanılacak Türkçe Denison Örgüt Kültürü Ölçeği soruları Yahyagil tarafından hazırlanan, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Türkçeye çevrilip, güvenirlik ve geçerlilik testleri yapılan çalışmasından alınmıştır (Yahyagil, 2004)

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nde dört ana örgüt kültürü boyutu yer almaktadır. Bunlar Katılım, Tutarlılık, Misyon ve Dışa Uyum Becerisi boyutlarıdır. Her ana örgüt kültürü boyutu için üç alt boyut belirlenmiş olup ölçekte toplam 12 alt boyut yer almaktadır. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin boyutları ve alt boyutları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği

Katılım	**Tutarlılık**	**Misyon**	**Dışa Uyum Becerisi**
Yetkilendirme	Temel Değerler	Stratejik Yöntem	Değişim
Takım Çalışması	Uzlaşma	Örgüt Amaçları	Müşteri Odaklılık
Yetenek Geliştirme	Eşgüdüm ve Bütünleşme	Vizyon	Örgütsel Öğrenme

Kaynak: Yahyagil,M,2004:60

Her alt boyut için bu boyutları ölçmek amacıyla 3 soru belirlenmiştir. Toplamda 12 boyut için 36 soru yer almaktadır. Güvenirlik soru formunun güvenilirlik katsayısı 0.89 olarak tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeği için Yahyagil'in hazırladığı anket soruları aynen korunmuştur.

Denison örgüt kültürü ölçeğinde çalışanların örgüt kültürü algılarını sayısal verilere dönüştürebilmek maksadıyla anket sorularının cevapları 5'li Likert ölçeğine göre alınmıştır. Başında (*) işareti bulunan sorular anketin sıhhati için kontrol amaçlı olup ters olarak sorulmuş sorulardır. Ters sorularda ise cevapların sayısal karşılığı ters çevrilmiştir. Ölçek cevaplarının sayısal karşılıkları aşağıda gösterilmiştir (Kızıloğlu, 2017).

Tablo 3.Ölçek Cevaplarının Sayısal Karşılıkları

Anket Cevabı	**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Sayısal Karşılığı	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ters Soruların Sayısal Karşılığı	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
Ters Soruların Sözel Karşılığı	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kararsızım**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**

BÖLÜM 3. ALANYAZIN TARAMASI

3.1. Giriş

Rekabet alanında üstünlük sağlamak isteyen kurumlar, insan kaynakları alanını daha çok dikkate alma gereksinimi hissetmişlerdir. Örgütlerin belirlenmiş olan hedeflerini gerçekleştirmede daha çok kolaylık sağlamanın yolu ise, insan kaynaklarını dikkate almaktan geçmektedir.

Örgütün hayatında kişilerin ve örgütlerinin hedeflerinin beraber gerçekleştirilmesinin sağlanması örgütler için ana hedefler arasında yer almaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşması esnasında, kişileri de hedeflerine ulaştırması örgüt yaşamının ana gereklilikleri arasındadır. Bu açıdan, örgüt kültürü hem örgütsel hem de kişisel hedeflere ulaşma konusunda dengeleyici bir unsur olarak görülmektedir.

Örgütlerin devamlı var olabilme veya rekabetin bulunduğu ortamlarda mevcudiyetlerini mümkün olduğu kadar uzun döneme yayabilmelerinde en dikkate değer unsurlardan biri de her kişinin kurumun başlı başına bir olgu şeklinde özümseyerek içerisinde bulundukları örgütün, vizyonuna, kimliğine ve politikalarına bağlılık duyması olmuştur. Söz konusu aşamada, kurum kimliği, vizyon, misyon ve örgütsel bağlılığın ana belirleyeni olarak kabul edilen örgüt kültürünün de bir sonucu şeklinde algılanması yerine olacaktır.

"Örgütsel bağlılık" ifadesi, kurumlar için daha çok öneme sahip olan bir konu halini almaktadır. Zaman içerisinde daha fazla kişinin kurumunun çalışabilmek adına yeterince uygun bir yer olmadığına yönelik düşüncelere sahip olması ile farklı arayışlar içerisinde olması, söz konusu ifadenin daha da çok önem kazanmasına neden olmaktadır.

Kişilerin görevlerine yerine getirmeye yönelik olarak harcamış oldukları çabayla direkt olarak ilgili olan kavram "örgütsel bağlılık" olarak adlandırılmaktadır. Kuruma bağlı çalışan kişiler ise bu konuda daha çok uğraş vermekle birlikte, kendilerini kurum içerisinde daha mutlu hissettikleri sürece kurum içerisinde kalıcı olmayı başarmaktadırlar. Kuruma olan bağlılıkları üst düzeyde olan çalışanlar her daim kurum için yaratıcılık ve yeniliğe açık durumdadırlar. Kurumun amaçlarına ulaşması konusunda

da örgütsel bağlılığın olumlu bir etkisi olmaktadır. Eğer kurumlarda örgütsel bağlılığı yüksek olan personel sayısı fazlaysa, kurumun amaçlarına ulaşması da bir o kadar kolaylaşmaktadır. Bu bağlamda, bağlılığın kurumların başarıları üzerinde olumlu etkiye sahip bir faktör olduğunun ifade edilmesi yerinde olmaktadır.

"Örgütsel bağlılık" ifadesinin boyutları ele alındığında; kişilerin bağlı oldukları örgüte duygusal açıdan bir bağ hissetmelerinin bir sonucu olan "duygusal bağlılık", kişilerin kurumdan ayrılmalarının yüksek maliyetlere neden olabileceği ya da farklı bir alternatifin söz konusu olmadığı durumlara ilişkin devamlılık sadakat hissi ve bağlılığı, kuruma yönelik minnet borcunun sonucu olan "ilkesel bağlılık" bulunmaktadır.

Kişinin örgütsel bağlılığını, "davranışlar hakkında sorumluluk hissedilmesi" şeklinde ortaya koyan irade, davranışların diğerleri tarafından gözlemlenebilir olması, kişinin davranışını inkâr edemeyeceği seviye manasına gelen "açıklık, davranışın kalıcı olması ile iptal edilemezliği" gibi faktörler etkilemektedir. Bütün bunların yanı sıra, kişi; bireysel, örgütsel ve örgüt dışı bazı faktörleri örgütsel bağlılık çerçevesinde etkileyebilmektedir.

Bütün bu bilgilerin ışığında bu çalışmada, kurumlar için dikkate değer bir öneme sahip olan iki temel kavram literatür kaynaklarında detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu bağlamda tezimizin üçüncü bölümü olan alanyazın taramasının ilk bölümde kurum kültürü kavramsal çerçeve başlığı altında incelenmiştir. Kurum kültürünün, gelişimi, türleri, özellikleri bu bölümde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Alanyazın taraması bölümünün ikinci kısmında ise, araştırmanın çatısını oluşturan kurum kültürü ve örgütsel bağlılık irdelenmiştir. Bu başlık altında kurum kültürü ve örgütsel bağlılığa ilişkin temel başlıklar ele alınmış, iki kavram arasında ilişkilendirme yapılmıştır. Sonrasında örgütsel bağlılığın sonuçlarından bahsedilerek bölüm sonlandırılmıştır.

3.2. Kurum Kültürü Kavramsal Çerçeve

Toplumsal, ekonomik ya da sosyal bir hedefe hizmet etme maksadıyla kurulmuş olan işletmelerde "kurum kültürü" başarıya erişme konusunda dikkate değer bir kavram şeklinde kabul edilmektedir.

3.2.1. Kültür Kavramının Tanımı

Toplumlar, millet ve devleti birlikte tutabilen ve yaşamalarına olanak tanıyan ortak yargılar ve değerler vardır. Söz konusu yargılar ile değerler içinde örnek olarak "vatan, bayrak, din, gelenekler, tarih ve kültür" verilebilmektedir. Kültür, bir toplumun bir arada tutulmasının sağlamanın yanı sıra, kişiler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin kurulmasını sağlayan sosyal bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2000: 140).

Kurum kültürüyse, personelin uyması gerekli olan değerler, kurallar ve uygulamalar olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı kültürün ait olmuş olduğu toplumlara bağlı şekilde farklılığa sahip olması gibi kurum kültürü de ait olduğu kuruma bağlı olarak farklılığa sahip olmaktadır. Kültür, toplumu bir araya getiren kişilerin birlikte yaşamalarını ve aralarında ortaya çıkan ilişki ve iletişimi kolaylaştırma konusunda, kurum kültürü de; personelin kurumun hedef ve amaçlarına erişebilmesi adına yönlendirilmesi konusunda dikkate değer görülmektedir (Köktürk, 2006: 220).

Kültür ifadesinin ortaya çıkması aşağı yukarı insanlık tarihi kadar eski bir tarihe sahiptir. Latincede; "ikamet etmek, yetiştirmek, korumak" manalarına gelen "cultura" kelimesinden gelmiş olduğu savunulan kültür ifadesi, Avrupa medeniyetlerinin aydınlanma dönemine dek çoğunlukla tarımsal faaliyetleri nitelediği düşünülen bir ifade biçiminde kullanılmıştır (Williams, 2005: 107).

Romalılar devrinde kültür ifadesi, doğada kendi kendine yetiştiği düşünülen bitkilerden ayırma maksadıyla, insanın eli ile tarlada ekilip yetiştirilen bitkileri tanımlama amacıyla kullanılmıştır. Bugün kimi tarım ürünlerinin tanımlanması amacıyla "kültür bitkisi" ifadesi de Romalılar döneminden gelmektedir. Türk Dil Kurumu'nun kültür ifadesinin ikamesi için önermiş olduğu "ekin" kavramı da Latince köklere sahip olan "colere" fiilinden türemiştir (Doğan, 2000: 142).

Reform ve Rönesans hareketlerinin de etkisiyle Avrupa topraklarında başlamış olan Aydınlanma düşüncesi sonrasında kültür terimi; "bir insan topluluğunun bir halkın veya bir ulusun düşünce ve değer birliğini oluşturan düşünsel, sanatsal, teknik, felsefi tüm üretim ve varlıkları" olarak tanımlanmaya başlamıştır (Doğan, 2000: 143). Kültür teriminin en geniş manasıyla UNESCO tarafından yapılmış olan tanımı; "bir toplumu

veya toplumsal bir grubu tanımlayan belirgin maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşiminden oluşan bir bütün ve sadece bilim ve edebiyatı değil, aynı zamanda yaşam biçimlerini, insanın temel haklarını, değer yargılarını, geleneklerini ve inançlarını da kapsayan bir olgu" şeklindedir (Unesco, 1982).

Araştırmacılardan bazıları ise kültür kavramının "insani bir eylem alanı" olduğunu ortaya koymaktadırlar (Bauman, 1998: 159). Kültür "doğada hazır şekilde bulunmayan, sonradan üretilen ve oluşturulan bir yapı" biçiminde de tanımlanmaktadır (Köktürk, 2006: 223). Söz konusu bakış açısı bağlamında, sonradan oluşturulmuş olan yapıdaki öne çıkan faktör insan olarak görülmektedir. Bu yüzden insanın kültürden uzak ve kültürün de insandan uzak tasavvur edilmesi imkansızdır. Dolayısıyla kültürün insanı gereken olgunluğa ulaştırmış bir varlık haline getirmiş olduğu da söylenebilecektir. Kültürün, toplum ve insanla olan ilişkisi bağlamında kişiyi önemli gören yaklaşımlardan öte, önceliğin topluma tanınmasının gerekli olduğunu savunan pek çok yaklaşım da vardır. Bahsi geçen yaklaşımı savunanlardan Çeçen, kültür kavramının "toplum tarafından kazanılan gelenek, sanat, bilgi, diğer yetenekler ve alışkanlıkları da içine alan karmaşık bir bütün olduğunu" ortaya koymaktadır. Söz konusu yaklaşım bağlamında, insanların tolum halin almasıyla beraber kültür terimi de ortaya çıkmış olup kişilerin toplum ile bütünleşik hale gelmesiyle de kavram gelişmiştir (Çeçen, 1984: 62).

Bilim insanları ve Türk araştırmacıları arasında kültür teriminin ilk defa sistematik ve bilimsel anlamda tanımını gerçekleştiren "Osmanlı-Türk toplumbilimcisi, yazar ve siyaset adamı Ziya Gökalp'tir". Ziya Gökalp kültür terimini şu ifadelerle tanımlamıştır; "bir topluma özgü sanat, din, gelenekler ve adetlerdir ve dolayısı ile kültür millidir". Ayrıca Gökalp kültür teriminin tanımlamasını yaparken kültür kavramının yerine "hars" ifadesini kullanmaktadır (Yüksek, 2006: 163).

"Atatürk'ten Düşünceler" isimli eserinde Dumoulin, Atatürk'ün "Türkiye Cumhuriyeti'nin temeli kültürdür (…). Kültür, okumak, anlamak, görebilmek ve görebildiğinden anlam çıkarmak, uyanık davranmak, düşünmek ve zekayı eğitebilmektir. (…) kültür zeminle orantılıdır ve o zemin milletin seciyesidir" şeklinde kültürle ilgili ifadelerine yer vermiştir (Dumoulin, 2000: 83).

Kültür terimini diğerlerinden farklı bir tanımlama ve yaklaşımla tanımlayan Malinowski ise kültürü; "kısmen bağımsız kısmen de eşgüdümlü örgütlerden oluşturulan

bir bütün" şeklinde ortaya koymaktadır. Malinowski'nin görüşü bağlamında söz konusu bütünlük "soya dayanan kan bağına, iş birliğine, faaliyetlerde uzmanlaşmaya dayalı mekansal birlik gibi ilkelerle ve özellikle de siyasal örgütlenmede güç kullanımı ile korunabilir". Bu bağlamda Malinowski'nin ifadelerine göre kültürün ancak örgütlü etkinlikler yardımıyla gerçekleştirilebileceği söylenebilecektir (Malinowski, 1992: 69).

Tarihsel süreç içerisinde farklı kullanım alanları ile tanımlamaları bulunan kültür teriminin bugün pek çok alanda aşağıda yer alan çeşitli kullanım alanları vardır;

1. "Bireyin, toplulukların ya da toplumların düşünsel, dinsel ve estetik gelişimini ifade etmek",
2. "Düşünsel ve sanatsal etkinliklere ve bunların ürünlerine sahip çıkmak",
3. "Bireyler, topluluklar ve toplumlar için bir yaşam tarzı, etkinlikler, inançlar ve gelenekler oluşturmak, şeklinde kullanılmaktadır" (Williams, 2005: 107).

Bahsi geçen tanımlamalardan da çıkarılacağı üzere kültür terimi, kısa bir dönemde oluşmuş ya da ortaya çıkmış olan bir olgu şeklinde nitelenememektedir. Kültürden bahsedilebilmesi için toplumların oldukça uzun zamanlar içinde oluşturmuş olduğu değerlerin var olması gerekli olmaktadır. Bir başka deyişle kültür uzun bir sürecin içerisinde toplumlar tarafından oluşturulmuş olan ortak hedef ve amaçların, değerlerin, alışkanlıkların, beklentilerin, duygu, düşünce ve inançlarının, kısaca bir arada yaşamlarını sürdüren kişilerin ortak davranış biçimlerinin biriktirilmiş ve korunmuş olduğu soyut bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Kültür kavramı soyut bir kavramı ifade ediyor olsa dahi, toplumların bir arada kalmasını sağlayan ve toplumlar arasında kişilerarası ilişkileri düzenleyen dikkate değer bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Çeçen, 1984: 70).

3.2.2. Kültür Türleri

Teorisyenlerin pek çok tanımlama yapmış olduğu kültür terimi, farklı inceleme alanları bağlamında da çeşitli sınıflandırmalarla ifade edilmektedir. Kültür tanımlarından da hatırlanacağı üzere kültür kavramı, toplumların ortak alışkanlık, değer, inanç, düşünce ve duyguları şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla bütün toplumların farklı bir kültüre sahip olması, toplumların temel yapısının oluşmasını sağlayan ortak değerlerin, söz konusu toplumu diğer toplumlardan farklı bir yere konumlandıran farklılıklarla açıklanabilmektedir. Kültür terimi, içinde var olduğu toplum, kullanım alanları, çıkış

noktası ve daha pek çok farlılık bağlamında tanımlanabilmekler beraber benzer şekilde sınıflandırması da yapılabilmektedir (Köktürk, 2006: 228-229).

Kültür terimi; var olduğu yer, bileşenleri, taşıyıcısı ve farklı değişkenleri bağlamında sınıflandırılabilmektedir. Kültür türlerinin aşağıdaki biçimde tanımlanması ve sınıflandırılması mümkün görünmektedir (Williams, 2005: 114-120).

1. Bireysel Kültür: Kendi başına her hangi bir anlamı olmayan, kişinin içinde yaşamış olduğu toplumdaki niteliklerle mana kazanabilen bir terim şeklinde ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle "bireysel kültür, kişiye içinde yaşadığı toplum ya da grubun kişileri tarafından kıyaslama yöntemiyle tanımlanabilen bir kimlik" şeklinde ortaya konabilmektedir.
2. Yöresel Kültür: Bir ulus içerisindeki kültürün oluşturulmasına katkı sağlayacak alt kültürler biçiminde tanımlanmaktadır.
3. Ulusal Kültür: Bir toplumun varlığını sürdürürebilmesi için gerekli olan barında, giyim, yeme, içme vb. gereksinimlerin sağlanması esnasında kullanılan duyguslar, bilgi, alışkanlıklar, inanç ve davranışları kapsamakla beraber toplumsal yapının oluşmasını sağlayan değerler biçiminde ifade edilmektedir.
4. Evrensel Kültür: Yalnızca "belirli bir topluma ait olmayan sanat, bilim, teknoloji, değer ve ahlak yargıları ile din gibi evrensel öğeleri içeren kültür türü" biçiminde ortaya konmaktadır.

Kültür terimi, sosyal psikologlar ve sosyal bilimcilerinm çalışmalarıyla çeşitli biçimlerde sınıflandırılmıştır. Çeşitli değerler ve ölçüler kullanılmak suretiyle gerçekleştirilen söz konusu sınıflandırmalar arasında en fazla kullanılan kültür sınıflandırması aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmektedir:

1. Genel kültür ve Alt Kültür: "Alt Kültür ve genel kültür" türleri sosyal psikologların yapmış olduğu çalışmaları sonrasında, kültürün "yaygınlık düzeyi" temel alınmak suretiyle sınıflandırılmıştır. Söz konusu sınıflama aynı, "yöresel kültür ve ulusal kültür" gibi benzer özellikler bağlamında yapılan bir kültür sınıflandırması şeklinde de tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla "genel kültür, bir toplumda geçerli yaşam biçimleri, değerler, alışkanlıklar ve inançlar toplumun genel kültürü" şeklinde ifade edilmektedir (Silah, 2000: 294). "Alt

kültür kavramı da; toplumları oluşturan grup, soy, kabile, yöre gibi daha küçük oluşumların, ait oldukları toplumun kültürü ile aynı temel değerlere dayanan ancak önem bakımından ikinci derecedeki değerler toplamıdır (Tezcan, 1995: 165). Bütün toplumlarda bir yemek kültürü var olmakla beraber, yemek kültürünün söz konusu toplumun oluşmasını sağlayan farklı yöre ve grup gibi alt gruplarda farklılık gösterebilmesi alt kültüre uygun bir örnek olarak görülmektedir. Buna karşılık, toplumdaki ortak kültür bağlamında farklı hale gelmeyip, çeşitli hale gelmektedir. Tanımlamalardan da anlışabileceği gibi "genel kültür, alt kültürlerin birleşmesi sonucunda ortaya çıkan kültürdür" (Williams, 2005: 203).

2. Maddi ve Manevi Kültür: Kişilerin yaşamlarının devamlılığının sağlanabilmesi adına oluşturmuş oldukları çevrenin biçimlenmesine olanak tanıyan "teknik ve içerdiği bütün araçlar maddi kültürü" ortaya koymaktadır (Bahar, 2005: 71). Dolayısıyla maddi kültür bütün toplumlarda farklı olarak biçimlenmektedir. Manevi kültür ise; "toplumların ruhsal, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik değerler" olarak ortaya çıkmaktadır (Silah, 2000: 295). Bir başka deyişle manevi kültür, kişilerin içinde bulundukları toplumun hayat şeklini düzenli hale getiren bütün kurallar, alışkanlıklar, değerler, yargılar ve inançlar şeklinde tanımlanabilmektedir.
3. Karşıt Kültür: İsminde de anlaşılabileceği üzere "karşıt kültür, birey veya bazı grupların yaşadıkları toplumun kültürünü kabul etmeyerek başka değer ve yargıları kabullenmesidir (Bahar, 2005 :70). Karşt kültür, bireyin içerisinde bulunduğu toplumun kültürel yapısını reddeden, eleştiren ya da onunla alay etmek suretiyle kültür sistemiyle çatışan, kendi oluşturmuş olduğu kültürel yapıyı ya da farklı bir toplumun kültürünü kabul etmesi anlamına gelmektedir.
4. Örgüt Kültürü: Bir örgütün oluşmasını sağlayan ve herkesin uyması ve uyumlu olması beklenen faktörler ve değerlerin tümü örgüt kültürü şeklinde ortaya konmaktadır (Tezcan, 1995: 167).

3.2.3. Kültürün Önemi

İnançlar, yargılar, alışkanlıklar ve toplumsal değerlerin tamamını ifade eden ve bütün toplumlarda pek çok farklılık ve değişikliğe sahip olan kültürün neden önemli

olduğu da dikkate değer bir konuyu oluşturmaktadır. Teorisyenler tarafından kültürün önemi aşağıdaki ifadeler kullanılarak ortaya konmaktadır:

İlk olarak toplumdaki davranışların düzenlenmesiyle toplumdaki davranışların farklı unsurlarının birbirleri ile ilişkilendirilmek suretiyle bir bütün halini alması bakımından kültür dikkate değer bir öneme sahiptir (Bahar, 2005: 69). Toplumun içindeki dayanışmanın sağlaması için en önemli faktör olarak kültür görülmektedir. "Örneğin; Türk kültüründe aile ve akrabaların dayanışması, imece usulü ile bir işin tamamlanması, tamamen toplumsal bir dayanışma örneği olduğu gibi, pek çok toplumun kültüründe bulunmayan bir farklılık olarak kabul edilmektedir" (Silah, 2000: 298). Belli hedef ve amaçlara ulaşma konusunda kültür çalışanları ya da kişileri bir araya getirme gücüne sahip olan ve ortak hedefler doğrultusunda çaba harcamaya yönlendiren bir olgu niteliği de taşımaktadır. Kişinin toplum içerisindeki tutumlarından ya da davranışlarından dolayı diğer kişilerinin tepkilerinin önceden tahmin edilebilmesi bakımından da kültür önemlidir (Bahar, 2005: 78). Bir başka deyişle toplum içerisindeki diğer kişilerin kabul etmeyecekleri ya da hoşlanmayacakları davranışların sergilenmesinin engellenebilmesi için kültür aslında bir "otokontrol" vazifesini yerine getirmektedir. Kişilerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gereken bütün gereksinimlerinin karşılanabilmesi bakımından gereksinim duyacakları becelerin ve bilgilerin kazandırılması bakımından da kültür önemli görünmektedir (Silah, 2000: 299).

Tüm bu açıklamalar bağlamında kültür; "aynı toplum içerisinde yer alan bireylerin davranış, yaşam biçimi ve ortak yaşam koşullarını oluşturan amaç ve hedefe odaklandırabilen, toplumları birbirinden ayıran veya birleştiren özellikleri ve unsurları içeren bir olgu" olarak görülmektedir (İçli, 2002: 85).

3.2.4. Kurum ve Kurum Kültürü Kavramsal Çerçevesi

Kurum kültürü ifadesinin tanımlanmasının öncesinde kurum kavramının tanımlanması, kavramların daha net bir şekilde anlaşılması açısında önemli görülmektedir. Alan yazında örgüt ya da kurum şeklinde iki farklı biçimde isimlendirilmiş olan kavramla ilgili çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. En yaygın ve yalın tanımıyla kurum, kişilerin belirli hedefleri yerine getirebilmek adına bir araya gelerek, hedeflerine erişebilmek adına çaba, zaman ve etkinliklerde bulundukları bir

sistem ya da süreç anlamına gelmektedir. Bir başka tanıma göre ise örgüt; "bireylerin tek başlarına gerçekleştirmeleri mümkün olmayan amaçları, diğer bireyler ile bir araya gelerek bir grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi" şeklindedir (Koçel, 1995: 100). Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere kurum; kişilerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri adına bir araya gelmelerini ve bireysel çaba, bilgi ve yeteneklere sahip olabilmek adına birleştirmelerini sağlayan ve bu maksatla ortaya çıkan görev paylaşımı ile söz konusu görevleri belirli bir sistem içinde yapabilmelerine imkân sağlayan bir sistem olarak ortaya çıkmaktadır.

Başka bir tanıma göreyse kurum, "temel öğesi insan olan, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak veya belirli bir amacı gerçekleştirmek için, bilinçli olarak oluşturulmuş ve sistematik bir düzene göre işleyen toplumsal birimler" şeklinde ortaya konmaktadır (Tutar, 2003: 15). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, hiçbir kurum tesadüfi bir şekilde değil tam tersine bilinçli şekilde bir araya getirilen ve bir hedefi gerçekleştirebilmek adına kurulmuş olan yapılar şeklinde faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla hedefe ulaşabilmek adına belirli bir program ve sisteme göre faaliyette bulunulması gerekmektedir. Tanımlarda da ortaya konmuş olduğu gibi, hedefe erişebilmek adına yapılan bütün etkinlikler kişilerin yetenek ve bilgileri bağlamında oluşturulmuş olan bir iş bölümü etrafından gerçekleştirilmektedir.

Bugün kurum ifadesinin yerine kullanımda olan, işletme ve örgüt gibi diğer kavramlar aslında faaliyetleri ya da hedefleri bağlamında bir araya gelen yerleri ortaya koymak adına kullanılmaktadır. Ticari bir faaliyet gerçekleştirilmek suretiyle, söz konusu faaliyet aracılığıyla kazanç elde edilmesi maksadıyla kurulan kurumlar "şirket" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tarz kurumların ana maksadı ise, hizmet ya da üretim sunumunun bir sonucu olarak sahip olacakları gelirlerden kazanç elde etmektir. Kurumu kurmuş olan kişiler, kurumun faaliyetlerinden gelir sahibi olma planı yaparken, kurumda çalışanlarsa kurumun hedeflerine deneyim, yetenek ve bilgilerle katkı sağlamak suretiyle "gelir (ücret)" sahibi olup bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek ve hayatların sürdürmektedir. Toplumsal ya da sanatsal bir hedefi gerçekleştirmek üzere kurulan kurumlar, "Sivil Toplum Örgütleri (STÖ)" şeklinde isimlendirilmektedirler. Bu tarz kurumlar ekonomik bir etkinlikten daha fazla, sosyal ya da toplumsal bir hedefe hizmet edebilmek adına kurulmaktadırlar ve etkinliklerinin sonucunda ekonomik bir gelir elde

etme beklentisi taşımamaktadırlar (Eren, 2004: 73-77). Fakat, bu tarz kurumlar hedefleriyle bağlantılı olarak ekonomik açıdan faaliyet gösterseler dahi, asıl hedef ekonomik kazancın elde edilmesi değil, etkinlikler sonucunda ele geçirilecek ekonomik değerle sosyal ya da toplumsal bir hedefi gerçekleştirmektir. Örneğin; "TÜSİAD (Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği)" bir sivil toplum örgütü olarak bilinmektedir. Kurumun temel hedefi üyelerinin sahip olduğu hakları koruyarak onların yönlendirilmesini sağlamaktır. Üyelerinin hepsi ekonomik faaliyete sahip olan kurumlardan oluşsa dahi "TÜSİAD'ın" temel kuruluş hedefi, aslında ekonomik bir faaliyetin yerine getirilmesi değildir. Benzer şekilde bir sivil toplum örgütü şeklinde kurulmuş olan "Greenpeace" de ana amaç olarak ekolojik denge ile dünya barışının korunmasını öne almaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere, bütün kurumların kuruluş nedeni belli bir hedefin gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Bütün kurumlar hedeflerine ulaşabilmek adına gösterecekleri etkinlikleri belirli bir sistem ile kurallar dahilinde gerçekleştirmektedirler. Bütün kurumlar arasında farklılık gösteren söz konusu kurallar, işleyiş ve değerler biçimlerinin hepsi "kurum kültürü" başlığı altında değerlendirilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 42-46).

Kurumlar, kendi bünyeleri içerisinde bütün hale gelebilmeyi sağlayabilmek adına kuruma yeni katılmış olan üyelerini de ortak bir kültür içerisinde tekrardan tanımlama ve yapılandırmayı tercih etmektedir. Kurum "genel kültür", kurumda bulunanlar da "alt kültür" biçiminde tanımlandığında örgüt kültürü kavramı da "toplum kültürünün bir alt kültürü olarak nitelendirilebileceği gibi örgüt içindeki diğer alt kültürlere göre ise bir üst kültür" şeklinde tanımlanabilmektedir (Şişman, 2007: 71).

Kurum kültürü ifadesinin alan yazında pek çok tanımlaması bulunmaktadır. Fakat, kültür ifadesinin tanımlamalarındaki gibi, kurum kültürü tanımlamalarında da temel öğeler ile benzerlikler bulunmaktadır. Bir tanıma göre kurum kültürü; "işletme veya kurumların çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için izlenecek yolda ortak bir zemin hazırlayan, belli bireyler tarafından oluşturulmuş inançlar, değerler ve bireyler arasındaki etkileşimlerin tamamı" şeklinde ifade edilmektedir (Köse vd., 2001: 219). Bu bağlamda kurum kültürü "örgütün üyelerine sahip oldukları ulusal veya toplumsal kültürlere ilaveten farklı bir kimlik kazandırarak, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri kazandırmaktadır" (Kök ve Özcan, 2012: 114).

Bu tanımların da ifade etmiş olduğu şekilde, kurum kültürü ifadesinin tek ve ortak bir tanımlamasından söz edilememektedir. Ortak bir tanımlama yapılamamış olmasının ana sebebiyse, bütün araştırmacıların ya da bilim insanlarının kurum kültürü ifadesinin farklı bir bileşenini ele alarak, kavramı farklı yönleriyle ortaya koymalarıdır. Bu duruma karşın, yapılmış olan tanımlamalardaki ortak nokta ise, bütün kurumların kendilerine özgür bir kültürlerinin var olduğudur. Aynı bütün toplumların kendilerine özgü bir kültürleri bulunduğu gibi, kurumlarında kendisine özgür bir kültürleri bulunmaktadır. Kurum kültürü de tek başına kültür kavramı gibi süreç içinde yavaşça kendiliğinden var fark edilmeksizin ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda kurum kültürü, misyon ya da vizyon gibi belirli kurallar ya da hedefler kapsamında sınırlandırılamamaktadır. Dolayısıyla, kurumun ruhunu ortaya koyan, kurumda işleyişi sağlayan, kurumun etkinliklerine yön veren ve belirleyici bir role sahip olan kurum kültürü ifade edilemeyen gelenekler ve kurallar bütününden oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle kurum kültürü "ast-üst ilişkisi, örgüt üyelerinin birbirleriyle nasıl konuşacakları, örgüt içerisinde nasıl giyinileceği gibi" çeşitli konularda temel belirleyiciliğe sahiptir. Kurum kültürü bir bakıma hiç durmadan çalışmaya devam eden bir "sinyalizasyon sistemi" şeklinde çalışmaktadır (Varol, 1989).

3.2.5. Kurum Kültürü Kavramının Gelişimi

Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkmasının ardından, hızlı bir şekilde gelişme kaydeden sanayileşme hareketleri ve teknoloji beraberinde hayatın bütün alanlarında gelişme ve değişiklikleri de getirmiştir. 20 yüzyılın başlangıcı itibariyle, çalışma yaşamı ve kurumlardaki işleyişleriyle ilgili kurallar ve düzenlemeler getirilmiştir. Bu dönem diğer yandan çeşitli bilimsel araştırma ve çalışmaların da hız kazanması bakımından da oldukça dikkat çekicidir. Kurum kültürüyle alakalı ortaya çıkan bilimsel çalışmaların aynı yüzyılın ilk çeyreğinin ilk yarısında başlamış olduğu bilinmektedir. Tabi ki kurum kültürü ifadesinin önem ve gelişim kazanması konusunda "İkinci Dünya Savaşı'nın" sonunda yıkılmış olan Japonya'nın hızlı bir şekilde başlatmış olduğu, ekonomik kalkınma hamlesinin dikkate değer bir etkisi bulunmaktadır (Koçel, 1995: 65).

Yine aynı dönemde araştırmacılar, kurum içerisinde ortaya çıkmaya başlayan ve gelişme gösteren kültürleri anlamadan kurumları yapılandırma yapmanın ya da değiştirmenin kolay olmadığını, kurumsal kültürün değişmenin önüne geçen bununla birlikte de değişme adına bir araç olduğu düşüncesinde birleşmeye başlamışlardır. Savaş

sonrasında hızlı bir şekilde yükselişe geçen Japon ekonomisi, bütün dünya ile bilhassa da bilimsel araştırmacıları da etkisi altına almıştır. Japon mucizesi şeklinde de isimlendirilmiş olan söz konusu ekonomik kalkınmanın ardında yatan kurum kültürü, dünya üzerinde önemli hale gelmeye başlamış olup aynı zamanda yöneticiler ile araştırmacılar kurum kültürünü oluşturabilmek adına gerekli unsurları dikkate almaya başlamışlardır (Çetin, 2004: 13).

Sanayileşme ile gelişmenin hızlı hale gelmiş olduğu süreç içerisinde, kurumların insan kaynağı bakımından dikkatleri çekmeye başlamış olup, araştırmacılar "informal grup, grup normları, semboller ve örgütsel değerler" vb. konularla ilgili dikkati eken araştırmalar yapmışlardır. Kurum kültürü ifadesinin kullanılmaya başlamış olması ile söz konusu konuya ilişkin yapılmış olan çalışmaların yoğun hale gelmesi 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkmaktadır (Durgun, 2006: 114).

1979 senesinde araştırmacı Pettigrew'in "Örgüt Kültürü Üzerine" isimli makalesi, ifade üstüne yapılmış olan çalışmaların artışında ortaya çıkan hızın başlangıcı şeklinde kabul edilmektedir (Güney, 2012: 6). Kurum kültürü ifadesinin önem kazanmaya başlayıp gelişmesi, "kültür fikri yeni olmamakla birlikte, örgüt bağlamında kültürün tartışılması yeniydi. Konu antropologlar, yönetim bilimciler, örgüt bilimciler, iletişim bilimciler ve sosyal psikologlar tarafından ilgiyle karşılandı" sözlerle ifade edilmektedir (Güney, 2012: 7).

Küresel hale gelen dünyayla beraber sınırların ortadan kalkmış olması, gittikçe gelişme gösteren çalışma alanıyla iş çevresi kurum kültürünün değeri ve önemini ifade etmektedir. Bundan böyle artık bütün kurum yöneticileri, kurumların devamlılığıyla başarı adına kurum kültürü ve kurum yapısını devamlı daha iyi hale getirmek, geliştirmek ile sürekliliğin devamlı hale getirilebilmesi adına reformlar geliştirmektedirler. Bu bağlamda yapılmış olan bütün araştırmalar kurumların büyümeyle gelişmeleri adına hızlı bir şekilde değişiklik gösteren çevre koşullarına uyumlu hale gelmeleriyle rekabet güçlerini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Bugün bütün kurum ya da örgüt/işletme, maksadına erişebilmek, kalıcı hale gelebilmek ve belirli bir kazanca sahip olabilmek adına "örgüt içinde belirli ortak değerlerin varlığına ve bu değerler doğrultusunda faaliyet gösterilmesi gerektiğine inanmaktadır" (Unutkan, 1995: 527-528).

3.2.6. Kurum Kültürünün Özellikleri

Yukarı kısımda da ifade edilmiş olduğu şekilde, kurum kültürü ifadesini farklı biçimlerde tanımlamış olan çok fazla araştırmacı vardır. Fakat araştırmacıların yapmış olduğu bütün tanımlamaların ortak noktalara sahip oldukları ve araştırmacıların söz konusu ortak noktalar üzerinde birleşmiş oldukları fark edilmektedir. Kurum kültürünün ortak özellerinin arasında bulunan ilk özelliğin, kurum kültüründen bahsedilebilmesi adına kimi değerlere sahip olması ile kültürü ortaya koyan değerlerin kurum üyeleri tarafından olduğu şekilde kabul edilmesidir. Kurum kültürünün oluşmasını sağlayan değerler belirli bir kalıp ya da yazı haline getirilmiş durumda değildir. Bahsi geçen değerler, kurum üyelerinin geliştirmiş olduğu ve sonrasında benimsenmiş olan değerler olarak ortaya çıkmaktadır (Unutkan, 1995: 481). Bu bağlamda kurum kültürünün kimi durumlar için üyelerinin anlaşılmama riski bulunmaktadır. Böyle bir durumda kurum yöneticileri, üyeleri için kurum kültürüne yönelik açıklayıcı bilgilendirmeler yapmaktadırlar. Başka bir ortak özellik de kurum kültürünü bir araya getiren değerlerin, kurumun üyeleri bakımından taşımış oldukları sembolik manalardır. Söz konusu sembolik manalar, kurum üyelerinin birbirleri ile kurmuş oldukları iletişim ve etkileşimle öğrenilmekte olup aynı zamanda üyeler arası ilişkileri de etkilemektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 179).

Kurum kültürünün tanımlamalarından çıkarılmış olan bahsi geçen bu ortak özelliklerin yanında, diğer özellikler de aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır; (Unutkan, 1995: 484-489).

- Kurum kültürü öğrenilebilir bir yapıya sahiptir. Bir başka şekilde ifade edilecek olursa, kuruma yeni katılım gösteren üyeler, kurumun yapısını ve işleyişini öğrendikleri zaman aynı zamanda kurum kültüründeki varlığı fark edip öğrenmeye çalışmaktadırlar. Kurum kültürünün oluşumu, aşağı kısımda ifade edilen faydaları sağlamaktadırlar.
- Bütün kurumların üyeleri kuruma ait olan bir kimliğe sahip olmaktadır. Başka bir deyişle, kurum kültürü, üyeleri için bir statü ve kimlik kazandırmaktadır. Kişi kuruma katıldığı ilk anlar itibariyle, yalnızca üzerinde düşen görevleri yapan bir birey olmaktan çıkıp kurumun bir parçası ve kurumu oluşturan "yapı taşlarından

biri" halini almıştır. Dolayısıyla kurum üyesi kendisini, diğer kurum üyeleri, yöneticiler ile kurumun kendisi ile bütünleştirmektedir.

- Kurum kültürü kendi üyeleri için yol göstermektedir. Ayrıca, kurum üyelerinin gereksinimleri karşılaması için yardım ettiği gibi bununla birlikte kurumda ne şekilde davranmaları gerektiğine yönelik yol gösterici olmaktadır.
- Kurum kültürü, üyelerin birlikte oluşunu kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte kurumun genel kurallarının haricinde kalan ancak kurum için faydalı olacak ve kurumda takım ruhunu sağlayabilecek değerler de taşımaktadır.
- Kurum kültürü önceden yazılmış olan kuralların listesi şeklinde değildir. Bir başka deyişle belli bir şekil ya da kalıp olarak belirlenmediği zaman "yazılı bir kural olma" niteliğine sahip olmamaktadırlar.
- Kurum kültürü, üyelerin ödüllendirmesi durumunda ve ödüllendirme sistemine de katkı sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, yerleşik hale gelen kurum kültürü, üyeler bakımından dikkate değer bir önem taşıyan ödüllendirme sisteminin sağlıklı, sistematik ve etkin bir şekilde işlerlik kazanmasına katkı sağlamaktadır.
- Kurum kültürü, değişken olmakla beraber değişkenlik de gösterebilmektedir. Bununla birlikte, zaman içinde kurum kültürü değişebilmektedir. Zaman geçtikçe, kültürel ve teknolojik değişimlere bağlı olarak ve üyelerin sirkülasyonuyla kurumun kültüründe de değişiklik olması olasıdır. Söz konusu değişimin boyutları ile etkileri değişimlerin alt ya da üst kademeden kaynaklanmadığı bağlamında farklılık gösterebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, üst kademeden bulunan yöneticilerde değişiklik olması kurum kültüründeki değişime daha fazla etkide bulunurken, alt kademede bulunan üyelerdeki değişikliğin etkileri çok daha sınırlı seviyede kalmaktadır.
- Kurum kültürü, kurumun her bölgesi ve kademesiyle ilgilidir. Bununla birlikte, kurum kültürü, kurumun belirli bir bölümü ya da kademesiyle ilgili olmayacağı gibi, kapsamış olduğu alan kurumun tamamı olan bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar genel durum bu şekilde olsa dahi, kimi kurumların organizasyon yapısı gereği, aynı kurum içinde pek çok kurumsal kültürün görülebilmesi mümkündür. Örneğin; "çok uluslu şirketlerin bir ülkedeki kurum kültürüyle diğer bir ülkedeki kültür arasında bulunan farklılıklar görülecektir".

- Kurum kültürü, paylaşılır bir yapıyı ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle kişilerin kazandırabildiği bir olgu olması sebebiyle, kuvvetli bir etkiye sahip olacak ve şekilsel olmayan bir yapı üyeler arasında paylaşılmaktadır.
- Kurum kültürü, hedefe ve maksada erişmeye yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, çalışanlara kurumun hedefini ve amacını açıklayıcı olduğu için, üyelerin söz konusu hedefe ve amaca erişmeleriyle ilgili bir etkiye sahip olmaktadırlar.

3.2.7. Kurum Kültürünü Oluşturan Faktörler

Alan yazında kurum kültürünü oluşturan etmenler pek çok başlığın altında sınıflı hale getirilmektedir. Kurum kültürünün oluşmasını sağlayan etmenler yaygın şekilde aşağıda yer aldığı biçimde sınıflandırılmaktadır; (Alamur, 2005).

"Değerler"; kurum içinde hedef ile amacı ifade eden, başarının tanımlanmasını sağlayan ve bütüne erişebilmek adına standartların belirlenmesini sağlayan kavramlar ve inanç biçiminde ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle de "değerler", kurum üyelerinin kurumlarına yapmış oldukları her şey biçiminde ortaya konmaktadır. Bir kurum tarafından sahip olunan değerler, paylaşılan idealler şeklinde tanımlanmakla beraber kurumsal davranışların seçimi esnasında yol gösterici bir tavır sergilemektedir. Fakat, değerlerin değişim ve gelişimle uyumlu hale gelebilmeleri adına kurum yöneticileri tarafından sıklıkla gözden geçirilmesi ve değişiklik gösteren koşullar bağlamında tekrardan şekillendirilmeleri gerekli olmaktadır (Çevik, 2002: 53).

"Seremoniler"; genel hatlarıyla seremoniler özelliğe sahip olan olaylar şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte seremoniler, belirli bir mesaj iletilmesi ya da özel bir maksadın gerçekleştirilmesi adına düzenlenmektedir. Kurumlar bakımından düzenlenen seremonilerdeyse kurum üyeleri kurum kültürünün bir parçası olan "kahramanlar, semboller ve mitlerle" ilgili kutlamaları yapmaktadır. Meslek hayatlarında yirminci yıllarını tamamlamış çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilen törenler, hedefli satış rakamlarının yakalanmasının ardından çalışanlara yönelik düzenlenen toplantılar, işletmelerin kuruluş yıl dönümleri vb. her şey seremoniler için örnek teşkil etmektedir. Bu şekilde ortaya çıkan seremoniler, kurum çalışanlarının motive edilmesi için öne çıkan bir yöntem şeklinde düzenlenmekle beraber, kurum kültürünün gelişebilmesi adına belli dönem aralıklarında gerçekleştirilen seremoniler de bulunarak kurum için özel bir görevi

yerine getirmektedirler. Seremonilerdeki temel amaç ise, kurumun devamlılığının sağlanması adına kurum çalışanlarını ve/veya üyelerini kurumun amaçlarının çevresinde toplayabilmektir. Bu bağlamda, seremoniler, "belli olaylar için ya da belli süreçlerde düzenlenen özel törenler" biçiminde nitelenmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 201-209).

"Liderler ve kahramanlar"; inançlar ile değerler kurum kültürünün temel yapısını oluşturmakla beraber, "kahramanlar ve liderler" söz konusu inanç ve değerlerin kendi kişiliklerinde "bu değer ve inançları yansıtan modeller ya da temsilciler" şeklinde nitelendirilebilmektedir. Bütün kahraman ve liderlerin temsil etmiş olduğu bir değer ya da inanç var olmakta olup bunlar temsil edilmektedir. Bir başka deyişle, kurum değerlerini bireysel hale getirerek içselleştiren ve diğer kurum çalışanlarına "rol model işlevi gören bireyler kahraman ya da lider" şeklinde ifade edilmektedir (Varol, 1989: 29).

"Semboller"; en genel haliyle, bir kurumu temsil eden ya da kurumu tanımlamaya yarayan "logo, ürün tasarımı, ambalaj, belirgin kostüm ya da giysiler, mobilya, dekorasyon" gibi maddi değeri olan varlıkların hepsi bir kurumdaki "semboller" şeklinde tanımlanmaktadır. Söz konusu semboller kurum çalışanlarına önemli olan şeyleri, uygun davranış biçimlerini aktarmış olduğu gibi kurumda "değişim sürecinin olup olmadığının bir göstergesi" niteliğindedir (Terzi, 2000: 49).

"Hikayeler ve efsaneler"; kurum kültürü bakımında dikkate değer kabul edilen, geçmişle ilgili olayların abartılı bir şekilde aktarılmasıyla ilgili olarak ortaya çıkan kültür taşıyıcıları olarak nitelenmektedir. Ayrıca, kurumların bugünleriyle geçmişleri arasında bir nevi köprü görevine sahip olan "hikâye ve efsaneler", kurumsal değerlerin yayılması ve yerleşmesine katkı sağlamaktadırlar (Varol, 1989: 29-30). Kurumların kuruluşları, işletmeleri kuranların başarı hikayeleri, kurumdaki ilerleme hikayeleri "hikâye ve efsaneler" için örnek olarak verilebilmektedir.

"Ritüeller"; "kurum üyelerinin tutum, davranış ve algılarını etkileyebilmek için periyodik olarak tekrarlanmış ve standardize edilmiş hareketler" şeklinde tanımlanmaktadır. "Ritüel" ya da bir daha yaygın ismiyle adetler, kültürel değerler ile kalıpları güçlü hale getirmek maksadıyla kurum içinde sık bir şekilde tekrarlanan ve alışkanlık halini almış olan eylemler bütünüdür. Aynı kurum kültürü gibi ritüellerde yazılı olmayan eylemler olarak bilinmektedir. Kurum üyelerine işlerin ne şekilde yürüdüğüyle ilgili açık mesajların hepsi ritüeller kapsamında değerlendirilmektedir. Kuruma yeni

katılmış olan bir kişinin farklı bir kurum üyesine tanıtılması, günlük toplantılar vb. eylemler bütün ritüeller kapsamında sayılan örneklerdendir (Çevik, 2002: 36).

"Dil"; bütün toplumların ya da ırkın kendisine özgü bir dili olmakla beraber kurumlarında kendisine özgü dilleri vardır. Kurum içinde kullanılması tercih edilen kelimeler yalnızca kurum içinde bir mana taşımakla birlikte günlük hayatta ya da dışarıda herhangi bir anlama sahip olmamaktadır. Dolayısıyla dil, kurumlarda kültürel değerlerin oluşumuyla yerleşmesinde etkili bir araç biçiminde nitelendirilebilmektedir (Özalp, 2001: 573).

"Normlar"; kurum üyelerinin davranış biçimlerini etkisi altına alan, sistemsel yapıyı kurum haline getiren ve güçlendiren öğeler olarak ortaya çıkmaktadır. Kurum üyelerinin önemli bir kısmının kabul etmiş olduğu davranış kıstasları ve kuralları bütünü de "normlar" olarak değerlendirilmektedir. "Bazı durumlarda örgütün kültürel normları, yasalar tarafından benimsenerek, örgüt üyelerinin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk almalarını düzenleyen yasal kural ve kıstaslar olarak da ortaya çıkabilmektedir". Bu ifade bağlamında "normlar", kurum üyelerinin davranış şekilleri üzerinde belirleyici olan ve belirli yaptırımlara sahip olan kurallar bütünü şeklinde ifade edilmektedir (Terzi, 2000: 53).

3.2.8. Kurum Kültürü Türleri

"Her örgütte genel olarak baskın bir tek kültür bulunurken, yönetim tarzlarına veya yönetim biçimlerinin değişmesine bağlı olarak, bir kültür türünden diğer türe geçen geçici bir kültürde bulunabilir. Bazı örgütlerde ise, her bölümün kendine has kültürleri bulunabilmektedir." (Alamur, 2005: 26). Kurum kültürü ifadesi, pek çok ve farklı sınıflandırmalar bağlamında açıklanmaktadır. Bu alanda önemli araştırmaları bulunan Jefrey Sonnenfeld'in araştırmalarının sonuçları arasında kurumlarda "dört farklı kültür" tarzının var olduğu ortaya çıkmıştır. Jefrey'nin söz konusu kültürleri aşağı kısımdaki gibidir; (Alamur, 2005: 27)

1. Akademi Kültürü: Bu kültür türü; etkinli bir biçimde tanımlı hale getirilmiş ilerleme, uzman hale getirilmiş çalışmalar, devamlı olarak eğitimle açık şekilde belirgin hale getirilmiştir. Bugün, söz konusu tür kurum kültürü bağlamında verilebilecek en iyi örnek üniversiteler olarak ortaya çıkmaktadır. Üniversitelerin çalışanları, kendi

alanlarında uzman hale gelmiş kişilerden oluşmaktadır. Çalışanların yükselme-ilerleme koşulları da etkili bir biçimde bu tür kapsamında tanımlanmaktadır.

2. Kale Kültürü: Söz konusu kültürü türünün temel maksadı ortak bir hayat ile birlikteliğin sağlanabilmesiyle ilgilidir. Adından da anlaşılacağı üzere, kurumu adeta bir kale şeklinde düşünen çalışanlar, kalelerini koruyabilmek maksadıyla beraber ve ortak olarak hareket etmeyi tercih etmektedir.

3. Kulüp Kültürü: Uzun dönemli kurumda çalışmanın, çalışanların sosyal bakımdan yapmış oldukları işlere uygun olmasının, grup bağlılığının ve sadakatin önem taşımış olduğu ve söz konusu tür kültürel değerlerinde öne çıkmış olduğu bir yapıyı ifade etmektedir. 1970 yıllarında ortaya çıkan "Japon Mucizesi" söz konusu kurum kültürü için verilenecek en iyi örneklerden biridir. Japonya'da kişilerin, çalışmış oldukları kurumlara ya da ait oldukları işletmelere sadakatleriyle bağlılıkları en üst seviyede olmakla beraber, emeklilik dönemlerine dek aynı kurumda kalmayı amaçlamaktadırlar (Demirel ve Karadal, 2007: 33).

4. Takım Kültürü: "Yaratıcılık ve riske girmenin desteklendiği, bireylerin şirkete olan katkılarının ödüllendirildiği, yeni buluşların sergilendiği bir kültür türüdür. Ancak bu kültürde örgüte bağlılık ve sadakat çok önem taşımamaktadır ve ikinci planda kalmaktadır". Teknolojiyi temel alan kurumlar söz konusu kültür türü için örnek şeklinde verilebilmektedir. Kurum kültürü bütün türler arasında bulunan diğer tür sınıflandırmaysa; "güçlü kültür, zayıf kültür ve alt kültür türleri" olarak ortaya çıkmaktadır (Durgun, 2006: 42).

a) Güçlü Kültür: Bir kurum içerisinde bulunan bütün normlar ile değerlerin, kurum üyelerinin tamamı tarafından kabul edilmesi kapsamında ortaya "güçlü kültür" kavramı çıkmaktadır. Kurumda bulunan çalışanlar, normlar ile ortak değerleri kabul ederek içsel hale getirdikleri ve bunları paylaştıkları zaman kurum kültürü yerleşip güçlenmektedir. Fakat, "örgüt kültürünü güçlendirmek işletme politikalarının örgüt üyelerine destek olmasında ve işletme sahipleri ile üst yönetimlerinin güçlü örgüt kültürü için destek olmalarına bağlıdır." Şeklinde bir ifadeyle "güçlü kültür; kurum yargı ve değerlerinin, kurum çalışanlarının paylaşması ve kabul etmesidir. "Bir örgütte güçlü bir örgüt kültürünün oluşması veya bulunması, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını etkilemede baskın rol oynayacaktır" (Wiener, 1998: 536).

Güçlü bir kurum kültürü oluşturmanın en etkili ve kolay yöntemi, kuruma yeni bir çalışan geldiğinde görevine başlamasının öncesinde kuruma ve görevine uyum sağlamayla ilgili özel programlara katılması gerekmektedir. Bilhassa finans ve bankacılık alanlarında çalışan kişilerin işlerine başlamasının öncesinde görev pozisyonlarıyla alakalı eğitimler ile bankanın pek çok biriminde oryantasyon eğitimi alıp bankayı tanımaları sağlanmaktadır. Bu sayede, banka için kabul edilen çalışanlar henüz görevlerine başlamamışken bile güçlü bir örgüt kültürü eğitimi alarak bununla beraber bankaya aitlik duygusu kazanmaktadırlar. "Güçlü kurum kültürü" kurum üyelerinde hedef, birliktelik sağlamış oldukları şekilde kurum üyelerinin performansları ile motivasyon üstünde olumlu etkiler oluşturmaktadır. Söz konusu kültür türünün en önemli dezavantajı, değişim kavramına karşı önemli bir direnç gösterme riski taşımasıyla ilgilidir. Bu duruma karşın güçlü kültür, çalışanları arasında ortaya çıkan davranışlarda tutarlılık ve uyum oluşturmakla beraber çalışanların kurumlarından ayrılmalarının en aza indirgeme özelliğine de sahiptir (Berberoğlu vd., 1999: 38).

b) Zayıf Kültür: Bu kültür türü güçlü kültürün tersine olan bir örgüt kültürü olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu kültür türünde kurum üyeleri, kurumun norm ve değerlerini genellikle kabul etmemektedir ya da kurum çalışanları kabul etmediği zaman "zayıf kültür" kendisini göstermektedir. Zayıf örgüt kültürünün öne çıkan en belirgin etkisi, kurum çalışanlarının üstündeki etkisi düşük olduğu için kurumdan ayrılma oranlarının artış göstermesidir (Etzioni, 1966: 61).

c) Alt Örgüt Kültürü: Bugün çeşitli küçük ölçekli işletmelerde kültür "etkin bir faktör" şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çoğunlukla söz konusu işletmelerin yönlendirmesini sağlayan faktör kültürdür. Fakat, komplike, çok uluslu ya da büyük işletmelerde kurumu yönlendirme görevini yerine getiren temel kültür ile beraber bu kültürel yapıya destek sağlayan alt kültürler de bulunabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 198). Bir kurum içerisindeki alt kültürler, kurum içi birimler, kuruma yeni katılanlar, teknolojik gelişmeler, coğrafi ve ideolojik farklılıklar gibi etkenler bağlamında görülebilmektedir. Bir kurumdaki herhangi bir birim, diğer birimlerden farklı olarak tek bir kültürel yapıya sahip olduğunda, "dikey alt kültür", belli bir konuda uzman hale gelmiş bireyler yalnızca kendilerinin arasında paylaşmış oldukları bir kültürel yapıya sahip olduklarında, "yatay alt kültürden" bahsedilmektedir (İpek, 1999: 48).

Dolayısıyla "alt kültürü" kurumun temel kültürünü destekleyip bununla birlikte "ana kültür" üstünde herhangi bir baskı oluşturmayan bir kültür türü olarak tanımlamak mümkündür. "Alt kültürlerin değerleri, tutumları birbirleriyle ne kadar çok örtüşüyorlarsa, örgüt kültürü o kadar bütünlük gösterir. Ancak alt kültürlerarası ara kesitler dar ise bütünlük görüntüsü zayıftır". (Erdem ve Özen, 2001: 35).

Kurum kültürü çeşitleri arasında başka bir sınıflandırmaya göreyse; "örgütlenmiş kültür, çıkarcı kültür, toplumcu kültür" ile "parçalı kurum kültürü" bulunmaktadır.

1. Örgütlenmiş Kültür: Genel hatlarıyla yüksek sosyalliğe sahip, düşük dayanışmanın var olduğu işletmeler içerisinde ortaya çıkan kurum kültür türünün "örgütlenmiş kültür" olduğu bilinmektedir. Söz konusu yapıdaki kurumlarda, kurum çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkileri genellikle oldukça yakın seviyede seyretmektedir. Kurum üyelerin birbirleriyle yalnızca kurum içinde değil kurum dışında ve farklı zamanlarda da bir araya gelip görüşmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan bu yapı "informel bir yapı" olarak şekillenmektedir (Berberoğlu vd., 1999: 38).

2. Çıkarcı Kültür: Örgütlenmiş kültür yapısının tersine "yüksek dayanışma" ile "düşük sosyalliğin" bir arada bulunduğu yapı türlerinde ortaya çıkan kurum kültürü "çıkarcı kültür" olarak isimlendirilmektedir. Söz konusu kültürü bünyesinde taşıyan kurumlarda, kişilerin ilişkileri işle sınırlandırılmış olmakla beraber iş haricinde kişiler arasında herhangi bir etkileşin ya da iletişim ortaya çıkmamaktadır. Kurum üyelerinin sosyal ve iş hayatların "kalın ve kesin çizgilerle" bu kültür tarzında birbirinden ayrılmaktadır (Alamur, 2005: 29).

3. Toplumcu Kültür: Bu kurum kültürü tarzına göre, kurum üyelerinin arasında sosyal dayanışma ile ilişkilerin yüksek seviyede seyrettiği söylenebilmektedir. Kurum üyeleri kendilerini kurumlarıyla ve işleriyle özdeş hale getirmiş ve aynı zamanda kendi kimlikleriyle kurumlarını eşit seviyede tutar hale gelmişlerdir (Erdem ve Özen, 2001: 72).

4. Parçalı Kültür: Söz konusu kurum kültürü türüne göre, kurum çalışanlarının dayanışma ve sosyallik seviyelerinin düşük seviyede seyrettiği söylenebilmektedir. Kurum üyelerinin kurumlarına olan aidiyet hisleri bu kültür türünde neredeyse hiç yoktur ve kurum üyeleri birbirleriyle sınırlı seviyede ilişki kurmaktadır. Bahsi geçen kültür

tarzına sahip olan kurumlarda, kurum üyelerinin arasında "kıskançlık, dedikodu ve çekeme" duyguları yoğun bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Alamur, 2005: 30).

3.3. Kurum Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Kurum kültürüyle örgütsel bağlılık ifadelerine atfedilen önem son yıllarda gittikçe artış göstermektedir. Bu iki kavram birbiriyle önemli ilişkiler içerisindedir. Söz konusu iki ifadenin de odaklandığı nokta temelde insan unsuru olması ve örgütsel ilerlemeyle gelişmedeki insan faktörünün de etkilerinin anlaşılmasının kavramların önemsenmesinde dikkate değer bir payı bulunmaktadır.

3.3.1. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Kurumların iç yapılarının dikkate değer bir parçası olarak kabul edilen "kurum kültürü", etkinliklerin de başarıları üzerinde etkili olan ve öne çıkan faktörler arasında yer almaktadır. Kurumların karşı karşıya kaldığı ve ilişkide bulunduğu çevredeki öne geçilemeyen hızlı değişim kurumların kültürleri üzerinde etkili olmaktadır. Bahsi geçen değişim ortamında kurumlardan hizmet ve/veya ürün bağlamında faydalanan "müşteriler, dağıtıcı kurum, işletmeyle bağlantısı olan tedarikçi ve kuruluşların" kurumlara yönelik beklentileri de değişiklik göstermektedir. Söz konusu beklentilere bir yanıt olarak "etkinliğin, yaratıcılığın ve verimliliğin" sağlanması suretiyle diğer kurumlarla rekabete yönelik avantaja sahip olunması, bugün adeta zorunlu bir durum haline gelmiştir. Bu bağlamda, çalışanların motivasyonu, onlarda "aidiyet ve örgütsel bağlılık" duygusunun oluşturulması suretiyle kurum hedefleriyle kişinin hedeflerinin örtüşür hale gelmesine olanak tanıyan bir kurum kültürünün oluşturulması her geçen gün daha da önemli bir hale gelmiştir. Bu durumun nedeni de aidiyet ve örgütsel bağlılığı üst seviyede olan kurum üyelerinin kurum için çok daha verimli olacağı düşüncesidir. Bu açıdan, kurum kültürüyle örgütsel bağlılığı arasında ortaya çıkan ilişkinin ifade edilmesi, "hangi kültürel özelliklerin örgütsel bağlılığı etkilediğinin belirlenmesi," kurum yöneticilerine etkin bir kurum yönetimiyle ilgili önemli anlamda yol gösterici bir niteliğe sahip olmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının arkasında bulunan sebepler ile çalışanların psikolojileri anlaşıldığı zaman, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının nasıl sağlanabileceği de ortaya çıkacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 117).

Bu bilgilerin ışığında, kurum kültürünün örgütsel bağlılığı sağlama konusunda etkili olduğu kabul edilen faktörler aşağı kısımda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

3.3.2. Kurum Kültürünü Etkileyen Örgütsel Faktörler

Kurum kültürü üzerinde etkili olan kurumsal faktörler aşağıda başlıklar halinde ayrıntılı olarak sıralanmıştır.

3.3.2.1. Kurum Kültürü ile Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı Arasındaki İlişki

Kurumun yapısı, bir kurumun etkinliklerini eşgüdümlü hale getiren ve öğelerini birbiriyle uyumlu bir şekle sokan sistemi ortaya koymaktadır. Bahsi geçen bu uyum sağlam ve iyi olduğunda, kurum kültürünün olumlu taraftan etkilenmesi kolaylaşmaktadır. Çünkü kurum kültürünün oluşmasını sağlayan tutumlar ve değerlerden biri olarak kabul edilen kurum yapısının gelişmiş olması, kurumun kültürünün de aynı seviyede gelişmesini sağlamaktadır (Peker, 1995: 61).

"Örgütlerde yapı", kişilerin sistemin içindeki sorumluluk ve görevlerinin sınırlarının belirlenmesini sağlayan bir ifade şeklinde değerlendirilmektedir. Örgütün yapısında ortaya çıkan değişimle, kurum kültürü arasında var olan bir ilişkinin tespit edilmesi adına yapılmış olan bir araştırmaya göre; "örgütün yapısal öğelerinden denetim alanı, farklılaşma, yetki yapısı ve faaliyetler gibi öğelerinin değişikliğe uğramasının, kurum kültürünü etkilediği belirlenmiştir" (Erdem ve Özen, 2001: 62).

"Örgüt büyüklüğü" kavramı ise; çalışanların sayıların, işlemlerin fazla olması ile gelirlerin yüksekliği gibi faktörlere göre belirlenmektedir. Örneğin; küçük işletmelerde "morale dayalı bağlılıklar gözlenirken, daha büyük işletmelerde kâra dayalı bağlılıklar görülmektedir" (Terzi, 2000: 74). Dolayısıyla, "örgüt büyüklüğü", işletmenin yapısının oluşmasının sağlayan faktörlerin başında gelmekle beraber küçük işletmeler içinde, "daha basit bir sosyal sistem yapısı" bulunmaktadır. Söz konusu "basit sistemin" içinde bulunan kişinin, örgüt ve sistemler uyumlu olması da çok daha kolay olmaktadır. Özellikle kurum küçük bir yapı olduğu zaman, kurum çalışanlarının birbirine yakın veya benzer değerleri taşımaları, ortak bir kültür altında birleşmeleri ihtimalleri de önemli seviyede artış göstermektedir (Akkoç, 2004).

Bütün bu ifadelerin dışında, küçük işletmelere çalışan kişilerin gerçekleştirmiş oldukları işleri sonuçları kuruma hızlıca yansımaktadır. Bu sayede kişi, bir parçası olduğu ve içinde yer aldığı kurumla kolaylıkla bütünleşik hale gelebilmektedir. Buna karşılık, kurum büyüme sağladıkça, genel yapısı da karmaşık hale geldiği için, söz konusu bütünleşmeye karşı pek çok engel ortaya çıkmaktadır. Bahsi geçen engeller ise, kurum kültürünün gelişmesinin olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilmektedir (Peker, 1995: 64).

3.3.2.2. Kurum Kültürü ile Ücret Sistemi Arasındaki İlişki

Bir kurum için "ücret sistemi" neyse, kurum kültürü için de aynı seviyede öneme sahiptir. Ücret sisteminin, kurum içerisinde, çalışanların yapmış oldukları işlerin bir karşılığı olarak adaletli olarak verebilecek biçimde düzenlenmesi son derece dikkate değer bir durumdur. Konuyla ilgili sahip olan başarı sayesinde; "motivasyonun artması, kurum bağlılığının sağlanması ve bu duruma bağlı olarak da kurum kültürünün geliştirilmesi mümkün olabilmektedir" (Coşkun, 2014).

3.3.2.3. Kurum Kültürü ile İşin Niteliği Arasındaki İlişki

Kurum içindeki kişi ve onun bağlı bulunduğu kurum kültürü için, "işin niteliği" oldukça dikkate değer bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin; "işin içeriğinin ilginç ve zevkli olması ve/veya bireyin ilgi, yetenek ve aldığı eğitimle uyum sağlaması" iş tatminiyle yakından ilişkili konular arasında yer almaktadır. Dolayısıyla da, sıra dışı yetenek ve bilgi sahibi olmayı gerekli kılan işlerde çalışanların daha çok iş tatminine sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte; "tek düze olmayan bir iş" ile yaratıcılığın gerekli olduğu işler, hem "iş rotasyonunu" hem de "iş tatminini" olumlu olarak etkilemektedir. Böylece, yüksek iş tatminine sahip olan kişi içinde kurum kültürü çok daha önemli bir hal almaktadır (İşcan, 2017: 125).

"Van Dyne, Graham ve Dienesch ile Farh, Podsakoff ve Organ'ın" görüşleri bağlamında; belirli bir anlama sahip olan "görev özellikleri", yöneticilerin yakından izlemesinin mümkün olmadığı bir "otonomi ortamı" ile "geribildirim" gibi "sorumluluk duygusunu" artırıcı "iş özellikleri", "iç kaynaklı güdülerin ortaya çıkma ihtimalini artırarak" kurumsal bağlılığın da yükselmesini sağlamaktadır (Saylı, 2014).

Söz konusu çerçeve içerisinde takım çalışmasıyla gerçekleştirilen bütün işler, çalışanların kurumda bulunan kurum kültürünü benimsemesiyle geliştirmesi adına özel bir öneme sahip olmaktadır. Bu durumun yanı sıra, çalışan kişilerin çok fazla sorumluluk almasını sağlayan ve diğerlerine göre daha uzun çalışma saatlerini gerekli kılan işlerin kurum kültürünün gelişimi açısından engel niteliği taşıdığı da göz ardı edilmemelidir (Terzi, 2000: 33).

3.3.2.4. Kurum Kültürü ile Yönetim Tarzı ve Liderlik Arasındaki İlişki

Kurum kültürünün sayesinde; kurumdaki çalışanlar kurum adına yapılması gerekli olan her şeyi, ortak değer ve amaçları kısa zamanda öğrenerek benimsemektedirler. Bu sayede kurum politikasıyla yönetim tarzı belirlenip şekillenmektedir. Bu oluşum karşılık olarak ortaya çıkmakta olup, yönetim kurum kültürü üstünde etkiye sahip olmakla beraber kurum kültürünün de "yönetim süreçleri ve tarzı" üstünde etkisi vardır. Çünkü yönetim stillerinin belirli bir başarıya ulaşabilmesi için, kurum kültürüyle bağlı bulundukları çevreye uyum sağlayabilmeleri gerekli görülmektedir (Şahin, 2009: 26).

Kurum kültürüyle liderlik arasında var olan ilişkinin de önemli olduğu düşüncesi her daim hesaba katılmalıdır. Lider; "bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere örnek alıp takip ettikleri kişi" şeklinde tanımlandığında, liderlerin de işletme ortamıyla üyelere ait olan kurum kültürünü biçimlendirme becerisine sahip olduğu da ifade edilebilmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak liderler; "örgütün etkinliğinde/etkililiğinde, örgüt kültürünün oluşmasında ve değişiminde" etkili bir role sahiptirler (Koçel, 1995: 466).

Kurum kültürü zaman içerisinde değişiklik gösteren bir ifadedir. Söz konusu değişim, ilk olarak kurumların liderleri aracılılığıyla başlamakta olup sonrasında ise, kurumdaki diğer çalışanlara yansımakta ve sonrasında benimsenmektedir. Lider-çalışan arasında ortaya çıkan "bu etkileşimin kalitesi, çalışanın iş tatminini ve örgüte olan bağlılığını artıracak, örgütsel vatandaşlığını ve örgüt kültürünün gelişmesini" mümkün hale getirmektedir. Bununla birlikte üyelerin liderlere duydukların güvenin yüksek olması durumlarında da "kurumsal vatandaşlık gösterme" imkanının artacağı söylenebilecektir (Saylı, 2014).

Kurum kültürünün iyi derecede bilinmesi liderler içinde pek çok fayda sağlamaktadır. Söz konusu faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Çelik, 2009: 48).

1. Kurumsal hayatın "geniş bir çadırı olan" kurumsal kültür sayesinde liderler kurum içerisindeki gerçekler ile çatışmaları daha net bir şekilde görebilmektedir.
2. Kurumsal kültür, liderlerin kurumsal ve yapısal gerilim yüzünden ortaya çıkan ve uygulamayla ilgili bütün çelişkileri kolaylıkla tanımlamasına imkân sağlamaktadır.
3. Kurumsal kültür, liderlerin gündelik kararlarını değerlendirerek, kurumsal kültürün çalışanların rolleri üstündeki etkilerini tanımlayabilmelerine olanak tanımaktadır.
4. Kurumsal kültür, liderlerin kurumsal faaliyetleriyle karar verme yöntemlerinin sembolik seviyelerinin ayırt edilebilmesine yardımcı olmaktadır.
5. Kurumsal kültür, liderlerin çeşitli grupların kurumsal verimlilikle ilgili algılarını değerlendirebilmelerine imkân sağlamaktadır.

"Liderlik tarzları", kurum kültürü tiplerine bağlı olarak çeşitlilik gösterebilmektedir. "Adhokrasi" kültürüne sahip olan kurumlar, dinamik ve yaratıcı özelliklere sahip olmaktadırlar. Bu yüzden kurum üyelerinin gelişimleri ve başarıları adına; onların kişisel gereksinimlerini dikkate alan, onlara yaratıcılığı aşılayan ve "dönüştürücü liderliğin adhokrasi kültürünü" olumlu şekilde etkileyeceği düşünülebilmektedir (İşcan, 2017: 85).

3.3.2.5. Kurum Kültürü ve Takım Çalışması Arasındaki İlişki

Takım, "önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirlerine bağımlı ve birlikte hareket eden iki ya da daha fazla kişinin oluşturduğu topluluk" olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2004: 459). Genel olarak "takım çalışması" odak noktasında "insan" bulunan kurum kültürlerini direkt olarak etkilemektedir. Kurum çalışanları, takım çalışması esnasında beraber çalışmaktadırlar. Takımların hepsi, oluşmuş oldukları kişilerin hepsinin deneyim ve yeteneklerini kapsayıcı bir yapıya sahiptir. Bu yüzden takım çalışması ile çalışan kurumların, diğer kurumlara kıyasla başarıya ulaşma şanslarının daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2014).

Takım çalışmasının yoğun bir şekilde kullanıldığı kurumlarda, işlerin büyük bir kısmı "yatay" şekilde gerçekleştirilmektedir. Böylece, enformasyonun kurumsal kademelerin her birine çok daha hızlıca eriştirilmesi sağlanmaktadır. Takımlar ile yönetim olgusunun kullanıldığı kurumlarda hem sorumluklar hem de karar alma yetkisi takıma verilmektedir. Üyelerin yaratıcılık, yetenek, beceri ve bilgileri takım çalışması sayesinde ortaya çıkabilmektedir. Söz konusu durum da kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi adına etkili bir role sahip olmaktadır (İnce vd., 2004: 3).

Sonuç olarak; "kültür, ortak değerlere sahip bir kurum" oluşturmak suretiyle, üyelerin kurumun hedeflerine yönelik olarak ve takım çalışması biçiminde çalışmaları ile etki sağlayabilecektir. Dolayısıyla da takım çalışması içerisinde temel olan; "bir çalışanın, yaptığı işin ve/veya verdiği kararın, örgütteki diğer çalışanları da etkileyeceğinin bilincinde olmasıdır". Söz konusu durum üyeler arasında hem rekabetin önlenmesini sağlayacak hem de üyelerin iş birliği içerisinde çalışabilmelerine olanak tanıyacaktır (Alamur, 2005: 77).

3.4. Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık

Kişi hayattaki her anda ve her durumda pek çok şeye karşı bağlılık davranışı sergileyebilmektedir. Bağlılık kavramı; "bireyin bağlanılan olguya karşı duyduğu ilginin düzeyi ile" ortaya konmaktadır. Bu bağlamda çalışanların kurumlarına yönelik ilgi seviyeleri, kendilerini kuruma ait hissetmeleri ya da kurumun hedef ve amaçlarıyla kendilerini bütünleşik hale getirmeleri, örgütsel bağlılığın ortaya çıkışını sağlamakla beraber bağlılık seviyesini de ifade etmektedir.

Bağlılık, sözcük anlamı olarak "Türk Dil Kurumu (TDK)" tarafından "sevgi ve saygı ile birine karşı yakınlık duymak veya göstermek, ya da kısaca sadakat" şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2020). Alan yazındaysa bağlılık kelimesi pek çok biçimde ifade edilmektedir. İlk olarak yapılmış olan bir bağlılık tanımına göre; "herhangi bir kişi, kurum, düşünce, kendimizden farklı ve ileride gördüğümüz bir idole karşı bağlılık göstermek, yapılması gereken bir yükümlülük" olarak ortaya konmuştur (Ergun, 2001: 99). Bir diğer tanıma göre ise bağlılık; "kişileri belirli bir amaca yönelik davranışlara iten güç" şeklinde ifade edilmektedir (Meyer ve Herscovicth, 2001: 301).

Bağlılık hayatın hemen her anında, durumda ve bireyde ortaya çıkabilecek bir durum olmakla beraber, her yerde ve her zaman da görülebilmektedir. Örneğin; bir dine, spor kulübüne, bayrağa, cemaate, vatana vb. hayranlık duymak da aslında bir nevi bağlılık göstermekle eş değer kabul edilmektedir. Bağlılık ifadesi, bugün "örgütsel bağlılık" şeklinde modern çağ içerisinde ortaya çıkan bir yönetim anlayışı içinde en fazla önemli görülen ve üstünde durulan bir ifade halini almıştır. Çalışanların, işle alakalı bir tutum ve davranışı olarak ortaya çıkan "örgütsel bağlılık", modern yönetim anlayışlarının hızlı bir şekilde gelişme kaydetmiş olduğu 20. Yüzyılın ortası itibariyle dikkate değer bir konu olmaya başlamış olsa dahi, bugüne dek söz konusu ifadenin tanımlanmasına yönelik literatürde görüşü birliği sağlanamamıştır (İnce ve Gül, 2005: 3).

Bir diğer tanıma göreyse örgütsel bağlılık; "Bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır" (Celep, 2000: 12). Bu tanımın yanı sıra başka bir tanımdaysa; "Bireyin kimliğini örgüte bağlayan tutum veya eğilimlerdir" şeklinde ifade edilmiştir (Sheldon, 1971: 143). "Örgütsel çıkarlara yönelik hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır" da bir diğer örgütsel bağlılık tanımını oluşturmaktadır (Wiener, 1982: 418). Farklı bir tanıma göre ise kavram; "Kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma olup, örgütün bakış açısı ile örgütün özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesidir" (O'Reilly ve Chatman, 1986: 483). Son olarak başka bir kuramcı tarafından yapılmış olan örgütsel bağlılık tanımlamasıysa; "Örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarının bütünüdür" (Dubin vd., 1975: 415).

Genel olarak yukarı kısımda pek çok farklı araştırmacı tarafından yapılmış olan örgütsel bağlılık tanımlamalarında kavramın temelinde; tutuma ve davranışa bağlı olan öğeler bulunmaktadır. Bu tanımların hepsi göz önüne alındığında örgütsel bağlılık; çalışanların kurum içerisinde kalıcı olabilme dürtüleri ve istekleriyle kurumun çıkar, hedef ve amaçlarına olması gerekenden daha çok çaba harcanması isteğiyle kuruma olan inançlarıdır.

Görüldüğü üzere farklı dönemlerde pek çok kuramcı tarafından örgütsel bağlılığın çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Bu durumun en önemli nedeniyse, kurumların temelini oluşturan insanın en dikkate değer özelliğinin değişim olmasıdır. 1960'lı senelerde

çalışanların maddi gerekçeler ile örgütlere bağlılık gösterdikleri ortaya konmaktadır. Yine aynı dönemde örgütsel bağlılığın yalnızca maddi gereksinimlerden kaynaklı bir ifade olduğu öne çıkarılmaktadır. 1970'li senelerdeki yapılmış olan araştırmalara göreyse; çalışanların kurumun değerleri ve hedeflerine duygusal anlamda bağlı olması biçiminde ortaya konmuş olan kavram, yalnızca duygusal bakımdan ortaya konmuştur (Berberoğlu ve Bara, 1999: 13). Bu dönemin sonrasındaysa, örgütsel bağlılığın açıklamalarının yetersiz bulunmasının bir sonucu olarak pek çok teorisyen çeşitli tanımlamalar geliştirmiştir. Genel olarak bu tanımların hemen hepsinde örgütsel bağlılık ifadesinin anlamını personelle kurum arasında ortaya çıkan "psikolojik bir durum" biçiminde ifade etmişlerdir. Zaman içerisinde farklılaşan insan psikolojisi bu duruma bağlı kurumsal bakış açısının değişimini ortaya koymaktadır. Gerçekte bahsi geçen dönemlerin kurumsal yapılarıyla personelin bireysel amaçları o dönemin tanımlamalarını yansıtır niteliktedir. Son yıllarda çalışanla kurum arasında var olan "psikolojik bir durum" biçiminde ortaya konulmuş olan örgütsel bağlılık ifadesinin farklılaşan dönemle beraber kendisini daima yenileyeceği de düşünülmektedir (Güçlü, 2006: 8).

Örgütsel bağlılık bireyin kuramla özdeş hale gelmesinin ve kuruma iştirak etmesinin bir gücü olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık öğeleriyse; "örgüt menfaatine daha fazla gayret gösterme isteği ve örgüt üyeliğini devam etmek için güçlü bir istek duyma" biçiminde ifade edilmiştir (Tabak, 2004: 35). Örgütsel bağlılık, kurum çalışanlarının yaşamlarıyla ve amaçlarıyla özdeş hale gelmektedir. Çalışanların kurumun değer ve hedeflerini kabul etmiş olması, söz konusu hedeflere erişilmesi bakımından çaba harcanması, kurumu kendilerini bir parçası şeklinde hissedip kurumla bir bütünlük oluşturmalarıdır (Elibüyük, 2014).

"Örgütsel bağlılık, bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır". Söz konusu davranışlar bireylerarası farklılık göstermekle beraber, kurum içerisindeki davranışa dayalı bütünlüğün bağlılık boyutu ile birleştirilmesinin sonucunda örgütsel bağlılığın ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Celep, 2000: 15).

Örgütsel bağlılık sadece işverene olan bağlılık anlamına gelmemekte olup, kurumun başarısının devam edebilmesi adına kuruma dahil olan herkesin fikirlerini paylaşarak, çabaya ortak oldukları bir süreci ifade etmektedir. Kurumun temeline,

kurumun hem kendisi hem de kendisinin haricindeki kurumda bulunan bütün üyelerine olan sadakat de örgütsel bağlılık kapsamında sayılmaktadır. Kurumlarda insan faktörü, kurumların ne şekilde çalıştığı, nasıl daha başarılı ve üretken olabileceklerinin anlaşılması açısından dikkate değer görülmektedir. Örgütün yapısı ne kadar iyi olursa olsun, kendi sektörü içinde ne kadar iyi tanırsa tanısın, kişilerin kapasite ve tutumlarını, çalıştıkları kurumu etkileyebilmekte hatta değiştirebilmektedir. Doğru personelin örgüte kazandırılması oldukça güç bir iştir. Fakat, söz konusu çalışanların örgüt içerisinde uzun bir dönem tutulması çok daha güçtür (Yüksel, 2000: 176).

Çalışanların, maddi beklentilerinin yanında "çalışma koşulları, iş tatmini, iş deneyimi, şahsi ihtiyaçları ve kurumun yapısına ilişkin pek çok beklentisi de" bulunmaktadır. Bahsi geçen gereksinimlerin karşılanması kolay bir iş değildir. Fakat, örgüt içerisinde yıllar boyunca, hatta ömrü boyunca çalışmaya devam eden çok fazla çalışan bulunmaktadır. Bu bağlamda, örgütler çalışanlarını uzun seneler boyunca ne şekilde ellerinde tutabileceklerini düşünmektedirler. Bu duruma karşılık kurumlar çalışanların kurumlara olan bağlılığını öne çıkarmayı hedeflemektedir. Ancak sayılan gereksinimlerin neredeyse hiçbiri tam manasıyla karşılanmamaktadır. Bu durumda iş hayatında kurumsal bağlılığın ne kadar önemli olduğunu açıkça ortaya koyar bir niteliğe sahiptir. Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal değer ve hedefleri kabul etmesi, bahsi geçen amaçlara erişebilmek için gayret etmesi ve kurum üyeliğini sürdürme isteği anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık içerisinde temelde aşağıda yer alan etkenler öne çıkarılmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 211):

1. Kurumun değerlerine ve hedeflerine kalpten inanmak ve onları kabullenmek,
2. "Kurumdan tarafa her şeyini ortaya dökmeye istekli olmak",
3. Kurumun üyesi şeklinde kalma hususunda "son derece sağlam bir irade ortaya koymak".

Örgütsel bağlılık, "çalışanla kurum arasında uyum, çalışan ve örgütün bir bütün olması, çalışan ve örgütün hedeflerinin birleşmesi, çalışan ve örgütün karşılıklı emeklerinin alınıldığına inanılması, çalışan ve örgütün karşılıklı sorumluluk hissetmesi, kısacası çalışanın kendini evinde hissetmesi, aile sıcaklığını duymasıdır" (Durna ve Eren, 2005: 212).

Örgütsel bağlılık konusunda, kurumun insana odaklı hareket etmesiyle personelin örgütsel bağlılıklarının yüksek olması fikriyle son dönemlerde kurumlar bakımından ilk sıralara çıkan amaçlar arasında bulunmaktadır. Çünkü, örgüte bağlılık gösteren personelin diğer yandan yüksek seviyede üretken oldukları, sorumluluk bilinciyle hareket etmiş oldukları iddia edilmektedir. Örgütsel bağlılığı, sorumluluğu, sadakati, fazla olan personel doğal olarak devamsızlık, işi bırakma gibi kuruma zararlı olacak tavırlarla hallerden uzak bir yerde konumlanmaktadır. Söz konusu çalışanlar görevlerinin bilincinde olup, işlerine dört elle sarılmaktadır. Bu durumun yanı sıra, örgütsel bağlılığı fazla olan personelin kurumun giderlerini azaltarak kuruma önemli seviyede fayda sağlayacakları düşünülmektedir. Kurumu oluşturan bireyler bazı inanç ve hedefleri gerçekleştirmek adına bir araya gelmektedirler. Bahsi geçen kişilerin arasında paylaşılan ortak değerler ne kadar fazlaysa o kadar güçlü örgütsel bağlılıktan ve sadakatten bahsedilebilmektedir. Bu durum da etkinliği, sürekliliği ve üretkenliği beraberinde getirmektedir. Kurum ile çalışanlar karşılıklı birbirine katkı sağlamaya devam ettiği müddetçe birbirine olan bağlılıkları da artırarak devam etmektedir. Kurum, personelin gelişimi adına hiçbir özveriden kaçmadığı müddetçe, birey bütün yetenek, enerji, beceri ve bilgilerini bağlı bulundukları kurum için harcamaktan kaçınmamaktadır. Bu durum da kurumların devamlılığını sağlamaktadır. Belli amaçlar adına ortaya çıkan kurumun amacına ulaşabilmek için örgütsel bağlılık hayati bir öneme sahiptir. Bağlılığın yüksek seviyede olması ile, bağlayıcılık artabilmektedir (Tiryaki, 2005: 91).

Kurum-personel arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak ortaya çıkan bağlılık, çalışanların kuruma yönelik olarak duymuş olduğu bağın gücünü ortaya koymaktadır. Bu yüzden çalışanların yapmış oldukları işten ve çalıştıkları kurumdan memnun olmalarının sağlanması, bugün örgütler için yalnızca üretimin gerçekleştirilmesi veya satışların artırılması kadar önemli bir hal almıştır. Çünkü çalışanlardaki örgütsel bağlılık hissiyatının kurumsal başarıya olumlu bir katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın; işten ayrılma, devamsızlık ve işe geç gelme gibi istenmeyen durumları daha sınırlı hale getirdiği, kurumun ve bireyin performansını olumlu yönde artırdığı iddia edilebilmektedir. Örgütsel bağlılık, personeli problemleri çözebilen kişileri haline getirmektedir. Genel olarak örgütsel bağlılık kökenleri üzerine bir araştırma yapıldığında; pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın özellikleri üzerine çalışmalar yapmış olduğu fark edilmektedir. Zaman içerisinde söz konusu araştırmalar çok daha önemli bir hal

almıştır. Genel olarak pek çok araştırmanın sonuçlarının derlenmesiyle elde edilen örgütsel bağlılık özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Tiryaki, 2005: 92):

1. "Örgüte olan bağlılığın, arzu edilen iş davranışı ile ilintisinin olması",
2. "Örgüte bağlılığın işten çıkma isteği oluşturmasında, iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması",
3. "Örgütsel bağlılığı üstün olan şahısların, alçak olanlara nazaran daha iyi başarı sunmaları",
4. "Örgütsel bağlılığın, kurumsal tesirin faydalı bir göstergesi olması",
5. "Örgütsel bağlılığın, özverinin ve doğruluk gibi örgütsel vatandaşlık tutumlarının bir ifadesi olarak ilgi çekmesidir".

Kuruma bağlılık hisseden personel, kurumu daha fazla sahiplenerek, "biz" düşüncesiyle hareket etmektedir. Örgütsel bağlılık, kurumun zaferinin ardında yatan itici güç olarak görülmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 186). Güce sahip olduğu müddetçe işletmeler varlıklarını sürdürebilmektedir. Kurumuna bağlı şekilde çalışan personel, düşüncelerini özgür bir biçimde ifade etmekten kaçınmamaktadır. Çünkü kendi düşüncelerinin kurumun ilerleyişi ve başarı için dikkate değer görmektedir. Kurumların bağlı biçimde çalışan personel, kurumunu benimsemek suretiyle başarısı artarak işine sıkıca sarılan kişiler halini almaktadır (Nelson, 1999: 16).

Çalışanların bağlılığı, kurumların giderlerinde azalmaya, karlarında artış ile imajlarında güçlenmeye neden olmaktadır. Personelin samimi bir şekilde bağlılık göstermesi kurumuna güvenini arttırmakta olup, bununla beraber söz konusu güven duygusu da başarının artışını sağlamaktadır. Bağlılığın çalışanlarında oluşmamasının sonucunda ise, artış gösteren sirkülasyon kurumlara ekstra bir maliyet biçiminde yansımaktadır. Çalışanların kurumu sahiplenmeleriyle kurumla uyumlu bir hal almaları kurumun işleyişiyle yönetimin vermiş olduğu kararların uygulanmasını daha kolay hale getirmektedir. Bununla beraber, personelin, kurum içindeki sosyal uyumunun da sağlanmış olması önemlidir. Bu sayede çalışanlar ve işverenler bakımından kurum uzun süreler yaşanabilir ve çalışılabilir bir yer haline gelmektedir. Söz konusu bu tutumlar kurumun işleyişine yansımadığındaysa, kurumların personelleriyle arasındaki bağlılığın olması gerektiği şekilde oturmayacağı ön görülmektedir (Tiryaki, 2005: 94).

3.5. Örgütsel Bağlılık Kriterleri

Örgütsel bağlılık, kuruma, zamana ve personele bağlı olarak değişkenlik gösterebilen sübjektif bir yapıyı bünyesinde barındırmakla beraber örgütsel bağlılığın varlığından bahsedebilmek için de aşağıdaki daha ayrıntılı olarak açıklanacak olan "örgütün amaçlarını kabullenmek, örgüt için fedakârlık göstermek, örgütte kalıcı olmak için istekli olma, örgüt kimliğiyle bütünleşme" gibi kriterler bulunmaktadır (İbicioğlu, 2000: 14-16).

3.5.1. Örgüt Amaçlarını Kabullenme

Örgütsel bağlılığın varlığından ve oluşumundan bahsedilebilmesinin öne koşulu; "örgüt ile çalışanın amaçlarının, hedeflerinin, değerlerinin ve beklentilerinin birbiriyle uyumlu olmasıdır". Örgütün değerlerine ve amaçlarına uyumlu davranış göstermeyen bir personelin örgütsel bağlılığından bahsedilmesi mümkün değildir. Personelin bireysel yargı, beklenti, amaç ve değerleriyle kurum tarafından sunulacak imkanlar arasında paralel bir yapının olması güçlü bir bağlılık olması açısından dikkate değer görünmektedir. Diğer bir ifadeyle, sunulanla beklentiler arasında var olacak ilişki veya farklılık örgütsel bağlılığın seviyesinin belirlenmesinde oldukça önemli bir kriter olarak ortaya çıkmaktadır. Personelin, kurumun hedeflerine katkıda bulunurken bireysel hedeflerine de ulaşması, onun tatmin ve motivasyonunu arttırmakla beraber örgütsel bağlılığının da artışını sağlamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 9).

3.5.2. Örgüt İçin Fedakârlık Gösterme

Örgütsel bağlılık için olması gereken ikinci kriterse, personelin kurum hedeflerinin gerçekleşebilmesi adına kendine beklenen ve yapılması istenenden daha çok çaba harcaması diğer bir deyişle fedakarlıkta bulunmasıdır. Herhangi bir istek ve beklenti gözetmeden, kurumun hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi adına fedakarlıkta bulunulması, personelin kurumu benimsemiş olduğunun da apaçık bir göstergesi niteliğindedir (Ergün, 2001: 101).

3.5.3. Örgüt Kimliği İle Bütünleşme Örgütte Kalmak İçin İstekli Olma

Örgütsel bağlılık adına aranması gerekli olan bir diğer kriter de, "personelin kurum içerisinde kalıcı olabilmek için istekli olması ve bu isteği güçlü bir şekilde hissetmesidir". Personelin kurumda kalma isteği ne kadar güçlüyse, örgütsel bağlılık duygusu da o derece fazladır. Personelin kurumda kalıcı olma isteğinde; "etkin bir örgüt politikası, mesleki kariyer gelişiminin bulunması, örgütün çalışanlara sunduğu ekonomik ve sosyal olanaklar, sağlıklı bir iletişim ve insan kaynakları (İ.K.) yönetimi" olumlu manada katkıda bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 12).

3.5.4. Örgüt Kimliği İle Bütünleşme

Kişilerin içerisinde yaşamını sürdürdüğü toplum ya da diğer kişilerle uyum içerisinde olmaları adına ortak paydada buluşmaları ve o kişilere benzemek için çaba harcamaları "bütünleşme" anlamına gelmektedir (Meyer ve Allen, 2004: 2). Türk Dil Kurumu ise bütünleşme kavramını en yalın haliyle "entegrasyon" biçiminde ortaya koymaktadır.

Bir bireyin herhangi bir kurum ya da grupla bütünleşmesi, kendisini geliştirmesini ve tanımasını sağlarken bununla beraber bireye bütünleşmiş olduğu yere ait olduğu düşüncesi ve hissini vermektedir. Çalışılan kurumun saygın ve bilinen bir kimliğinin olması, çalışanın da kurumla bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır. "Örgütsel kimlik, örgüt için oluşturduğu imajla başkalarının aklında yer edinir. Başkalarının gözünde yaratılan olumlu imaj, örgüt üyelerinin de bu değerle bütünleşmesini sağlar. Çalışanı, çalıştığı örgütü çevresindekilere gururla anlatabilmesi onun örgüt kimliği ile bütünleşmiş olduğunu gösterir" (Chow, 1994: 3-5).

3.6 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık konusunda pek çok araştırma yapılmış olup bu durumun sonucunda aşağıda yer alan bağlılık yaklaşımları ortaya konmuştur.

3.6.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık yaklaşımı bağlamında bağlılık, işverenle çalışanların arasında ortaya çıkan bağlantının doğasını ve vasıflarını ifade eden bir davranış biçimi şeklinde

ortaya konmuştur. Bu bağlamda, "davranışsal bağlılık"; kurumun değerlerini ve amacını kabul eden, bunlara inanan, kurum adına ileri düzeyde gayret gösterme konusunda istekli olan ve kurumdaki varlığını sürdürmeyi isteyen birey olarak çok fazla bağlılık gösteren kişiyi yansıtmaktadır (İbicioğlu, 2000: 24).

Söz konusu olan tutum, bireyin çalışma ortamını değerlendirmek suretiyle kuruma soyut bağlanma biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle bağlılık, kişinin kurumla kaynaşmasıyla kuruma katılımının bağıntılı şekilde gücü olarak da ifade edilmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak, davranışlar kişileri belirli yaklaşımlara yönelten eğilimler olarak görülmektedir. Diğer yandan tutumlar genel olarak "bilimsel, duygusal ve davranışsal" olmak kaydıyla üç farklı unsura sahiptir. "Bilişsel unsur, bir obje, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içermektedir. Soyut (duygusal) unsur tutumun kişide oluşturduğu soyut tepkilerdir. Eylemsel unsur ise, davranışın karşılığında, hareket etmeyi ifade etmektedir" (Can, 1997: 15). Bir başka yaklaşıma göre "davranışsal elemanlara, objelere, olaylara ya da kişilere yönelik davranışlarda bulunma veya yanıt verme eğilimi" olarak da ifade edilebilmektedir. Sonuç olarak çalışanlar çalıştıkları kurumlara bağlılık duygusuyla bağlanmaktadırlar. Tutumsal bağlılığa yönelik alan yazında çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bahsi geçen yöntemler "bağlılık çeşidinin görülmesi, şekillenişini ve unsurlarını belirlemeye yönelik" olarak ortaya çıkmıştır. Tutumsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar arasında en dikkate değer görülenler ise "Etzioni, Kanter, O'Reilly ve Chatman ile Allen ve Meyer" tarafından yapılmış olan çalışmalarla ortaya konmuştur (Doğan, 2007: 41).

3.6.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılığın, sosyo-psikolojik bakış açısına dayandığı düşünülmektedir. Kişilerin yaşamlarındaki uygulamaları ve kurumla bütünleşik hale gelmeleri, kurumlarına bağlı hale gelme çabalarıyla bağlantılıdır (Meyer ve Allen, 1997: 9). Davranışsal bağlılık, personelin belirli bir kurumda oldukça uzun süre kalması problemiyle bahsi geçen problemle ne şekilde başa çıkıldığını ifade eden bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Bu görüş bağlamında, davranışsal olarak bağlılık gösteren çalışanlar, kurumun kendinden çok, aslında göstermiş oldukları çabaya bağlılıklarını ortaya koymaktadırlar. Personelin belirli bir hareket göstermesinin ardından, bazı gerekçeler ile hareketini sürdürmekte ve belirli bir sürenin sonunda sürdürdüğü bu harekete bağlılık davranışı göstermektedir.

Belirli bir zamanın sonrasında, bahsi geçen hareketle uyumlu ya da o hareketi haklı gösteren tutumlar gelişmekte olup, bu durum da hareketin tekrarlanmasını olası hale getirmektedir. Çalışanın herhangi bir davranışta bulunmasının ardından, çeşitli sebeplerle davranışını devam ettirmekte ve belirli bir zaman sonrasında da devam ettirdiği bu davranışa bağlılık davranışı göstermektedir (Meyer ve Allen, 1997: 10-14).

"Davranışsal bağlılık yaklaşımında" aidiyet duygusuna sahip olma durumu personelin hareketleriyle bağlantılı olarak ortaya çıkmaktadır (Boylu vd., 2007: 57). Örgütsel bağlılığı davranışsal şekilde ele almış olan teorisyenler bağlılığı; çalışanların bir kurum içerisinde kalmaları veya kalmamalarına yönelik seçimleriyle ilişkilendirerek ele almışlardır. Örneğin; "başka bir yerde çalışmayı tercih eden çalışan, mevcut örgütünün kendisine sunduğu sağlıkla ilgili yardımlardan, kıdemle ilgili haklardan, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerden elde ettiği avantajlardan vazgeçmek durumunda kalabilmektedir". Bu bakımdan örgütsel bağlılık, farklı yerlerde çalışma şansına sahip olmalarına rağmen, bulundukları kurumda kalarak o kurum için çaba harcamaya gönüllü olma şeklinde düşünülmüştür (Özkutlu, 2008: 93). Davranışçı teorisyenlerin görüşü bağlamında bağlılık, "aidiyetin açık olarak gösterimiyle ispatlanmaktadır". Çalışanlar işlerini sürdürerek aslında yüklerini de arttırmaktadırlar. Çalışanların yükümlülüklerinde artış olması onların kurumdan ayrılmasını da daha zor hale getirmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 20).

3.6.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

Gerçekleştirilmiş olan pek çok araştırmada örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların, kurumsal etkinliği arttırdıkları, daha fazla iş verimi sağladıkları ve oldukça az oranda devamsızlık göstermiş oldukları ifade edilmektedir. Fakat söz konusu araştırmalarda örgütsel bağlılık, kurumun tamamına karşı hissedilen bir bağlılık şeklinde ortaya konmuştur. Buna karşılık, "çoklu bağlılık" durumundaysa "meslektaşlar, örgüt yönetimi, sendikalar gibi örgüt ile ilişkisi olan farklı faktörlere de bağlılık duyulabileceği" durumu öne çıkmaktadır (Redman ve Snape, 2005: 301).

Reichers tarafından örgütsel bağlılık kavramı; "birliğin içinde ve dışında olmak üzere birliği kapsayan çeşitli gruplara duyulan çoklu bağlılıklar" şeklinde ifade edilmektedir. Kurumları da "personelin bağlılığını sağlayan tek parça ve farklılaşmamış

yapılar" şeklinde tanımlamaktadır. Fakat Reichers'ın düşüncesi bağlamında kurum düşüncesindeki kurumlar, "farklılaşmamış birer bütün" şeklinde değil, kişisel "kıymet ve hedeflerden farklı değerler ve amaçlar setini benimsemiş olan koalisyonlar" biçiminde değerlendirilmelidir. Kurumsal hedef ve kıymetlerden bahsedildiğinde ise aslında kurum çalışanları tarafından paylaşılan belirli hedeflerden bahsedilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların bağlılık göstermiş olduğu her şeyin kurumsal kıymet ve gayeler olduğunun ifade edilmesi yeterli bir yanıt olarak görülmemektedir. Reichers, kurumda varlığını sürdüren belli gruplarının hedeflerinin belirlenmesinin gerekli olduğunu; çünkü bunların kurumdaki "çoğul bağlılıkların merkezini oluşturduklarını" iddia etmektedir (Reichers, 2004: 470).

Balay'ın görüşü bağlamında ise, kurumsal bağlılık ile alakalı gruplandırmaların çoğunlukla, bağlılığın; kurumun tamamına duyulan kavrayışa dayandığı; çoğul bağlılık yaklaşımındaysa, kurum içerisinde var olan farklı etmenlerin, farklı seviyelerdeki bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına neden olabileceği ileri sürülmektedir. Bu yüzden, bu bağlılık türünün diğer iki bağlılık türünden ayrı şekilde incelendiğini belirtmektedir (Balay, 2000: 41).

"Çoklu bağlılıklar bakış açısı", bir kişinin hissetmiş olduğu bağlılığın farklı bir kişi tarafından hissedilen bağlılıkla aynı olmayacağını varsaymaktadır. Bu nedenle; herhangi bir bireyin kuruma olan bağlılığı, kurumun "kaliteli ürünleri uygun fiyatla sunmasından kaynaklanıyor" olmasına karşın; bir diğer kişininki ise, kurumun çalışanlarına insani bir şekilde yaklaşmasından kaynaklanıyor olabilmektedir (Balay, 2000: 42).

"Çoklu bağlılıklar modelinde", örgütsel bağlılık, kurumu oluşturan pek çok harici ve dahili unsurların çoklu bağlılıklarının bir birleşimi biçiminde görülmektedir. Bireyler, kurum yöneticilerine, birlikte çalıştıkları arkadaşlarına, referans gruplarına yönelik pek çok bağlılık tarzı oluşturabilmektedirler. Buna karşılık kurumun dış kısmını oluşturan tüketicilere, ürün sağlayan kurulu ve kişilere, sendikalara, topluma ve meslek odalarına da farklılık bağlılık şekilleri göstermektedirler (Gül, 2014).

3.7. Kurum Amaçlarını Kabullenme

Örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasından ve varlığından bahsedilebilmesinin ana koşulu; kurumla personelin, beklentilerinin, hedeflerinin, değerlerinin ve amaçlarının birbirleri ile uyumlu bir şekilde devam etmesidir. Kurumun değerlerine ve amaçlarına uyumlu davranmayan bir personelin örgütsel bağlılığından bahsedilmesi mümkün olmayacaktır. Personelin hedeflerine, beklentilerine, bireysel yargı ve değerlerine kurumun sunacağı imkanlar arasında paralel bir durumun olması güçlü bir bağlılığın kurulması adına çok dikkate değer görünmektedir. Bir diğer deyişle, beklentiyle sunulanlar arasında ortaya çıkan farklılık veya ilişki örgütsel bağlılığın derecesinin belirlenmesinde öne çıkan en önemli kriter olarak kabul edilmiştir. Personelin kurumun hedeflerine katkıda bulunurken kendisinin hedeflerine de ulaşabilmesi tatmin ve motivasyon artışı sağlarken aynı zamanda örgütsel bağlılığın da artışına olumlu bir etkide bulunmaktadır (İbicioğlu, 2000: 14-16).

3.7.1. Kurum İçin Fedakârlık Gösterme

Örgütsel bağlılıkla ilgili öne çıkan ikinci kriterse, personelin kurum hedeflerinin gerçekleşebilmesi adına kendinden beklenen ve yapılması istenenden daha çok çaba harcaması diğer bir ifadeyle fedakarlıkta bulunmasıdır. Herhangi bir istek ve beklenti gözetmeden, kurumun hedeflerinin zamanında gerçekleştirilebilmesi adına çalışanların fedakarlıkta bulunması, aslında söz konusu personelin kurumu benimsemiş olduğunun da apaçık bir göstergesi niteliğinde kabul edilmektedir (Ergun, 2001: 101).

3.7.2. Kurum Kimliği ile Bütünleşme Örgütte Kalmak İçin İstekli Olma

Örgütsel bağlılığın gerçekleşmesine yönelik önemli görülen bir başka kriter de personelin kurumda kalıcı olabilmek adına istekli olması ve isteğini her an güçlü bir biçimde hissettirebilmesidir. Personel kurum içinde kalıcı olma isteğini ne kadar güçlü bir biçimde gösterirse, o kadar örgüt bağlılığının yüksek olduğundan bahsedilebilmektedir. Personelin kurum içerisinde kalıcı olmayı istemesine; "etkili bir kurum politikası, mesleki kariyer gelişiminin bulunması, örgütün çalışanlara sunduğu ekonomik ve sosyal olanaklar, sağlıklı bir iletişim ve insan kaynakları (İ.K.) yönetimi" olumlu düzeyde katkıda bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 12).

3.7.3. Kurum Kimliği ile Bütünleşme

Kişilerin içerisinde yaşamlarını sürdürdükleri toplum ya da diğer kişilerle uyumu yakalayabilmeleri adına ortak paydalarda bulunmalarına ve onlara benzeme çalışmalarına "bütünleşme" adı verilmektedir (Meyer ve Allen, 2004: 2). Türk Dil Kurumu "bütünleşme" kavramı için "entegrasyon ifadesini kullanmaktadır (TDK, 2020).

Bir bireyin bir örgüt ya da kurumla bütünleşik hale gelmesi, kendisini geliştirmesine ve tanımasına yardımcı olurken bununla beraber bireye bütünleşmiş olduğu yere aitlik düşüncesi ve hissi vermektedir. Çalışılan kurum ne kadar saygın ve bilinen bir kimliğe sahipse, personel adına kurumla bütünleşme çok daha kolay olmaktadır. "Örgütsel kimlik, örgüt için oluşturduğu imajla başkalarının aklında yer edinir. Başkalarının gözünde yaratılan olumlu imaj, örgüt üyelerinin de bu değerle bütünleşmesini sağlar. Çalışanı, çalıştığı örgütü çevresindekilere gururla anlatabilmesi onun örgüt kimliği ile bütünleşmiş olduğunu gösterir" (Chow, 1994: 3).

3.8. Örgütsel Bağlılığın Gerekliliği

Bütün kurumların ana hedefi etkin kaynak kullanımıyla maliyetlerin an az seviyeye indirilmeksi suretiyle verimlilik ve karlılık seviyelerini arttırmaktır. Kurumların maliyetlerini yükselteren verimliklerini etkileyen en dikkate değer unsurlar arasında "işgücü devir oranı" olarak adlandırılan personelin kuruma olan devamlılık düzenidir. Kurumlar personelin devamlılıklarını sağlayarak maliyetlerini azaltmak adına örgütsel bağlılığın artması için çeşitli yöntemleri uygulamaktadır. Kuruma bağlı olarak çalışan personel, kurumun hedef ve amaçlarına erişebilmesinde daha fazla performans ile istek ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılığa yönelik olarak araştırmaların birinde, örgütsel bağlılıkla katlanmanın zorunlu olduğu "yüksek işgücü devir maliyetlerinin azaldığını", örgütsel bağlılık düşük olduğu zaman ise, personelin performanlarında azalma olduğunu, zaman ve işgücü kayıplarının gerçekleştiği, işten ayrılma ve devamsızlık gibi maliyeti artıran sonuçların görüldüğü ortaya konmuştur (Meyer ve Ellen, 2004: 2).

Personelin kuruma olan bağlılığının, kurumsal başarıya ulaşma konusundaki en dikkate değer unsurlar arasında olduğu ve kuruma bağlı çalışanların problem üretmekten daha fazla problemleri çözmeye odaklı oldukları, bu durumun bir sonucu olarak da

çalışanların "sorumluluk bilincinin" artmasıyla daha çok başarılı oldukları öne sürülmektedir (Chow, 1994: 3).

Kurumsal bağlılığı yüksek olan personelin, "kurum hedefleriyle amaçlarına erişmeye odaklı ve fedakar bir yapıya sahip oldukları ile kurumda kalıcı olma konusunda istekli davranarak kurumdan ayrılma fikrinde olmayacakları" da düşünülmektedir. Bu sayede, "kurumların personel devir maliyetleri daha fazla olacağı için" ortaya yüksek verimlilik çıkacaktır (İbicioğlu, 2000: 19).

3.9. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

"Örgütsel bağlılığın sonuçları", bireyin kuruma olan bağının ölçüsüyle ilgili şekilde olumlu veya olumsuz seviyeden bulunabilmektedir. Kurumsal hedeflerin kabul edilme durumu oldukça düşük seviyede olduğu için, kurum çalışanlarının yüksek seviyedeki bağlılığı kurumun dağılmasını hızlandırırken, amaçlar kabul edilebilir ve anlamlı olduğu zaman yüksek seviyeden bir bağlılık düzeynin olumlu davranışlara yol açabilme imkanı bulunabilmektedir (Balay, 2000: 152).

Literatür çerçevesinde araştırılmış olan "örgütsel bağlılığın sonuçları" çerçevesinde, kurumlar bakımından örgütsel bağlılığın temelde öneminin sonuçları açısından bir manaya sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık sonuçları arasında bulunan; "iş tatmini, tutarsızlık, iş gören devri, vefa" vb. durumlar önemli görülmekte olup çalışanların kuruma olan bağlılığın sağlanması konusunda önemli düzeyde etkiye sahiptirler. Çalışanın önemli seviyede kuruma bağlı olması, temelde örgüt ve çalışanlar bakımından olumlu bir etken olarak görülmektedir. Bütün bunların pozitif sonuçları arasındaysa; "çalışanın uzun süre örgütten ayrılmaması, işi bırakma seviyelerinde azalma, en az seviyede işgören devri ve yüksek seviyede işten haz duyma yer almaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık, yapılan işten haz duyma arasında kuvvetli pozitif bir ilişki mevcuttur" (Ünsal, 2007: 266).

3.9.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük seviyede örgütsel bağlılık söz konusu olduğundan, personel kendisini kuruma bağlı kılan değerlerden uzak bir şekilde konumlanmaktadır. Kuruma karşı genel tavırları ve tutumları ise olumsuz yönde seyretmektedir. Yalnızca kalması zorunlu

olduğundan dolayı, zaruri olarak kurumda kalmaya devam etmektedir. Çok daha cazip görünen fırsatlar karşısına çıktığından çalışan kurumdan anında ayrılmaya meyilli görünmektedir. Söz konusu durum kurum bakımından negatif sonuçlar ile birlikte pek çok olumlu sonucu da getirmektedir. Düşük bağlılık seviyesindeki personelin değişik çalışma imkanları elde etmek suretiyle kurumdan ayrılmasının anlamı; "çalışanın verimsizliliğinden, aşırı şekilde yaptığı devamsızlıklardan, diğer çalışanlar ile aralarındaki negatif ilişkiler sonucu oluşturduğu olumsuz ortamın sonlanması gibi" pozitif sonuçlarla eş değer görülmektedir. Fakat yineden bu kısımda çoğunlukla negatif sonuçların ön plana çıkmış olduğu düşünülmektedir (Atay, 2006: 90).

Devamlı surette artış gösteren devamsızlıklar, çalışanların sürekli detiştirilmesinin zorunlu olması, artan maliyetler, verilen hizmet ya da üretimde yavaşlamaların olması, kurumun diğer kurumlarla kıyaslandığında olumsuz bir imaja sahip olması biçiminde pek çok negatif durum bulunmaktadır. Örneğin; fedakarca çalışmayı gerekli kılan bankacılık sektöründe bilhassa olumsuz sonuçlar ortaya çıktığından önemli problemler ortaya çıkabilmektedir. Personelin devamsız davranışları ya da işine karşı ufacık ciddiyetsiz davranmasının sonucunda ortaya çıkacak bir hata, hizmet verilen bireylerde kalıcı hasarların ortaya çıkmasından başlanarak yaşamın sona ermesine dek büyüyecek problemlerin oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Ölüm ya da kalıcı hasarla son bulan bir olay söz konusu olduğunda, ilgili kurum için seneler boyu devam edecek bir "imaj zedelenmesi" oluşmaktadır. Söz konusu bağlılık düzeyine sahip olan birey, kendini kuruma bağlı kılan kuvvetli meyiller ile davranışlardan yoksun olmakla beraber bireyin gelişmeye açıklığıyla üretkenliği de ortaya çıkartılabilmektedir. Bununla beraber, kuruma düşük seviyede bağlılık duyduğu için kişi, devamlı olarak alternatif çalışma fırsatlarının peşinde olacağı için söz konusu durum, insan kaynakların çok daha verimli şekilde kullanımının sağlanması konusunda avantaj ortaya çıkarabilmektedir. Kurum, kendiliğinden olan ve içten gelen bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilmeyi başarabilirse, kendine daha önemli masraflar çıkarabilecek problemleri çok daha kolay bir şekilde aşmayı başarabilecektir (Balay, 2000: 153).

3.9.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık

Orta seviyede örgütsel bağlılığa sahip olan personelin hem deneyiminin hem de tecrübesinin güçlü, buna karşılık örgütle arasında ortaya çıkan uyumla örgütsel bağlılığım

tam anlamıyla ortaya çıkmadığı bir bağlılık düzeyi olarak ortaya çıkmaktadır. Personel kendisine ait fikirleri ile, kurumun hedefleri arasında kalmakla beraber sistemin kendisini tekrardan biçimlendirmesine karşı bir tavır sergilemekte ve kendisinden ödün vermemek adına gayret sarf etmektedir. Söz konusu seviyedeki personel, kurumun tüm değerlerini değil, fakat kimi değerlerini kabul etmekle beraber, kurumun beklentilerini karşılarken aynı zamanda bireysel değer anlayışını da korumayı devam ettirmektedir. Bu durumla karşı karşıya kalan bir personel kurumun beklentilerini karşılaması gerektiğinde, bireysel değerlerinden vazgeçmediği ve bahsi geçen durumun ortaya serdiği kararsız yapıya uygun olmayan bir durum içinde yaşamasının sonucunda, kurumun işleyiş yapısı verimsiz hale getirebilmektedir (Bayram, 2005: 136).

3.9.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yapılmış olan çalışmalar yüksek örgütsel bağlılığın "alt seviye işten ayrılma, alt seviye işe gelmeme gibi" davranışlar ile yakın bir şekilde ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Böyle bir durum söz konusu olduğunda, personelin kurumsal bağlılığının artırılabilmesi yalnızca personel için yararlı bir durum olmamakla beraber kurumun da verimliliğinin yukarı düzeylere çıkarabilecek bir hamle olarak ortaya çıkmaktadır (Özer, 2010: 86).

"Yüksek örgütsel bağlılık" hissiyle örgüte bağlı olan bireyler; "organizasyonda gerekmediği takdirde izin kullanmayarak, işe tam zamanında gelmekte, işin zamanında bitirilmesi için canla başla fazla mesaiye kalmakta" ve bu sayede de kurumun performans düzeyine katkıda bulunmaktadırlar (Atay, 2006: 95).

Ayrıca, bu bağlılık türü bazı zamanlarda, çalışanın hareket mekanizmasıyla gelişimini sınırlayabilmektedir. Bahsi geçen durum diğer yandan modernleşme ile üretkenliği de bastırmakla beraber, gelişime karşı durmayı da istemektedir. "Yüksek bağlılık düzeyi", kimi zaman da "üretkenliğin yok olması, iş dışı görüşmelerde fazla stres ve gerginlik, zorlamayla sağlanan adaptasyon, insan kaynaklarının verimsiz kullanımı gibi" negatif sonuçlara da neden olabilmektedir (Bayram, 2005: 137).

3.10. Kurum Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi

İşletmelerde kurum kültür, kurumun çalışanlarında kurumsal bağlılık tutumunun oluşmasında dikkate değer bir role sahip olmaktadır. Çalışanları için kişiyle özdeş hale gelmiş ve etkin bir kurumsal kültür ortamı oluşturarak, devamlı ve sağlıklı bir kurumsal bağlılık tutumu kazandırmayı başarmış olan organizasyonlar amaçlarına erişme yolunda belirli bir aşamayı aşmış olmakla beraber aynı zamanda rakiplerine karşı çok daha güçlü bir konuma da sahip olmaktadırlar (İbicioğlu, 2000: 82). Dolayısıyla, kurum içerisindeki kurumsal kültür öğelerinin örgütsel bağlılık oluşturulabilmesi için gereken bazı koşullara aşağı kısımda değinilmesi faydalı ve gerekli görünmektedir.

3.10.1. Algılanan Kurumsal Destek

"Algılama" kavramı, "çevreden gelen bilgileri alma, düzenleme ve yorumlama süreci" şeklinde ifade edilebilmektedir. "Algılanan Kurumsal destek" de, "çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün olduğunun farkına varmaları" anlamına gelmektedir. Her daim kurumun desteğini yanı başında hissedebilen personelin kuruma olan bağlılıkları çok daha kuvvetli olmakla beraber, aidiyet duyguları da güçlendiği için işten ayrılma düşüncesinden uzak bir tavır sergilemektedirler. Çalışanların kurumsal destek hissetmelerinin sonuçlarıyla ilgili çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiş olup, bu araştırmaların bütününde de olumlu manada bir sonuca ulaşılamamıştır (Özdevecioğlu, 2003: 113-120).

"Toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme gibi yeni yönetim model ve araçları" kurum içerisindeki kişilerin önemli görülmesinin gerekli olduğunu ortaya koymuş ve bu bağlamda kurumsal destek bugünün çalışanlarının en öne çıkan hakları arasında sayılmaya başlanmıştır. Çalışanların düşüncelerinin önemli görülmesi, iş ile alakalı ya da iş haricindeki bütün konularda desteklenmesi performanslarında artışı sağlayacak ve aynı zamanda kurumun ilk baştaki amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesinede katkı sağlayacaktır (Balay, 2000: 164). Dolayısıyla, personelinin bağlılığını ve bu bağlamda kurumun verimlilik yapısını da önemseyen "destekleyici bir topluluk";

- "Çalışanlarının yaratıcı fikirlerini ve eleştirilerini dikkate almak",

- "Çalışanlarına nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı olmaları halinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek",
- "Örgüt içindeki insan ilişkilerinin olumlu olmasını sağlamak ve iletişimi canlı tutmak",
- "Örgüt içinde adaletli davranmak",
- "Çalışanlarını önemsemek" vb. özelliklere sahip olmak zorundadır (Özdevecioğlu, 2003: 124).

Kurumdaki yöneticiler, "kurumsal hayatla ilgili çözümler bulmak için çaba harcarken, kişilere yönelik düzenlemelere giderken, insan kaynakları politikası geliştirirken, alınmış olan kararların çalışanları ne seviyeden destekleyip desteklemediği" konusunu önemsemek zorundadır. Tersi bir durumda destek görmediğini düşünen personel, kurumda problem kaynaklarından biri halini alabilecektir (Özdevecioğlu, 2003: 125).

3.10.2. Çalışan Güçlendirme

"Çalışan güçlendirme, küresel değişim ve rekabet ortamında organizasyonların fark yaratabilmek amacıyla önem verdiği yeni bir yönetim" kavramı olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla "personel güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ortak bir çalışma ile işgörenlerin karar verme haklarını arttırarak organizasyon içinde gelişmelerine yol açacak bir süreci" şeklinde tanımlanabilmektedir. Çalışanlar, yapmış oldukları işle ilgili kontrol ve sahiplenme hissettikleri seviyede çalışan güçlenmesi gerçekleşmiş olmaktadır. Bu bağlamda yapmış oldukları işin direkt olarak kendi sorumluluklarında oldukları bilen çalışanlar daha çok insiyatif almak suretiyle kurum içerisindeki etkin yapılarını arttırmaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 56).

"Güçlendirme", diğerlerinin dinamik hale gelmesidir. Bu bağlamda güçlendirme, motivasyonla ilgili alışılagelmiş manaya yepyeni bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Söz konusu yaklaşımda "yönetimde isgörenleri uzaklaştırmak ya da işlerden ayrık tutmak yerine bağlılıklarını sağlayarak işin içine dahil etmek dolayısıyla isi daha anlamlı kılmak" amaçlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 61). Böylece çalışanın kuruma olan bağlılık duygusunda artış ortaya çıkacak ve işletme için çok daha verimli çalışmaya başlayacaktır. "Çalışan güçlendirme" bahsi geçen aşamada bütün kurumsal bağlılıkları sağlayabilmesi

bakımından kurum kültürü içerisinde bulunması ve desteklenmesi gerekli görülen dikkate değer konular arasında düşünülmektedir (Ünsal, 2007: 300).

"Çalışan güçlendirme ve bağlılık" ile ilgili gerçekleştirilmiş olan öne çıkan araştırmalar arasında Argyris tarafından 1998 senesinde yapılan çalışma bulunmaktadır. Argyris'in görüşü bağlamında, çalışanların kuruma hem içsel hem de dışsal olmak kaydıyla iki çeşit bağlılık duygusu bulunmaktadır. "Dışsal bağlılık örgütün, işgörenlerinin kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğu bir bağlılık türüdür. Oysa içsel bağlılıkta, işgörenler içinde bulundukları örgüt ile ilgili tüm çalışmalarda sorumluluk almayı gönüllü olarak kabul etmektedir" (Argyris, 1998: 99).

Kurum içerisinde içsel ve dışsal bağlılıkların da gerçekleştirilmesi dikkate değer olmakla beraber, çalışanların güçlendirilmesi diğer bir ifadeyle çalışanın yetkilendirilmesini sadece içsel bağlılık kuvvetli hale getirmektedir. "Dışsal bağlılık", çalışanların kendi gelecekleriyle ilgili çok fazla kontrole sahip olamadıkları bi bağlılık türü şeklinde çalışanlara kendi hayatlarının biçimlendirme gücünün oldukça az verilmiş olduğu manasına gelen "kaderci bir yaklaşım olmaktan" ileriye gidememektedir. Çalışan güçlendirmenin kurumların erişmeye çalıştıkları bir amaç olduğu ve söz konusu amacın hiçbir zaman tam manasıyla elde edilemeyeceği de hesaba katılmalıdır. Aslında, bir kurumda çeşitli seviyelerde bağlılık olabilmekle beraber buna karşılık bağlılık derecelerine ve seviyelerine bakılmadan işler her türlü sürmektedir. Entersan bir biçimde çalışanlar, kurum içerisinde "içinde neden belirli sınırlar dahilinde kalmak zorunda olduklarını" anlamı reddetmektedir. Asıl olan, kurum içerisinde ortaya çıkan memnuniyetsizlik durumunun kaynağının, yöneticilerin, çalışan güçlendirmenin oldukça hızlı olarak kurum içerisinde kabul edilmesi isteyerek, çalışanlar karşısında kendilerini tehlikeli bir durumla karşı karşıya bırakmalarıdır (Argyris, 1998: 100).

Kurum içerisinde çalışanlara çalışan güçlendirme oluşumunun olmasına katılıp katılmayacakları sorulduğu zaman, genel hatlarıyla herkes "evet" cevabını verecektir. Fakat aslında ortada görülmeyen bir "ancak" bulunmaktadır. Kurumun yönetim yapısının binlerce çalışanın kendi kendisini yönetme süreçlerine katılımını kabul etmesini beklemek gerçek gibi görünmediği için bütün kurumlarda, içsel bağlılık derecesinin kesinlikle sınırlı olacağı düşünülmektedir. Bununla beraber, bütün çalışanların niyet ve istekleri bağlamında da ortak beklenti ve hedeflerine katılımda değişiklikler olacaktır.

Buna karşılık, yöneticiler gerçekten çalışan güçlendirmeyi yaşama geçirmeyi istiyorlar ise, ilk olarak çalışanların "içsel bağlılık seviyeleri artırılması ve bunun dışsal bağlılıkla şekillendirilmesi gerekmektedir". Bunun yaşama geçirilebilmesinin en öne çıkan yöntemlerinden biri de kurum kültürünün yöneticiler tarafından sağlam temeller üzerine oturtulmasıyla ilgilidir (Argyris, 1998: 101).

Çalışan güçlendirmeye yönelik gerçekleştirilmiş bir başka çalışmaysa "Emet ve Gümüştekin" tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu araştırmada, güçlendirme algısının kurum kültürü ile bağlılık üstüne olan etkiler analiz edilmiştir. Kurum yöneticileri, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi adına bütün personelin katılımının sağlanmış olduğu bir kurum kültürü oluşturmak zorundadır. Çünkü kurumlar hem misyon hem de vizyon belirlemeyele değil, personelini bunlara katabildikleri seviyede başarıya ulaşabilmektedir. Buna karşılık yine de kurum kültürünün güçlendirme üstündeki etkisi sınırlı seviyelerde seyir etmektedir. "Liderlik, örgütsel yapı ve güven ortamının bulunması gibi değişkenlerin de güçlendirme algısı üzerinde etkisi" bulunmaktadır. Ayrıca güçlendirme uğraşları, bireylerin kuruma bağlanması konusunda dikkate değer bir rolü yerine getirmektedir. Güçlendirme çalışmalarıyla kişiler, çalıştıkları işlerin sahibi haline getirilmek suretiyle kurumun bir parçası olabailmekte ve bu sayede kurumsal bağlılık ortaya çıkmaktadır. Bilhassa, güçlendirilmiş personel tarafından uygulanacak olan yöntemleri kararlaştırma şansına sahip olmaları ile işleri üstünde dikkate değer bir kontrole sahip olduklarını hissetmeleri de çalışanların örgüte bağlanmasını sağlamaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2014: 5).

3.10.3. Psikolojik Yapı

"Psikolojik sözleşme" ifadesi, kişinin kurumdan, kurumun da kişiden ne beklendiğinin ortaya konduğu bir terim olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu beklentiler yalnızca maddiyat ile sınırlı olmayıp, diğer yandan bireyle kurum arasında bulunan yükümlülükler, hak ve ayrıcalıkları da içerisinde almaktadır. Bu tarz beklentiler, kurum ve kişi arasında resmi bir anlaşmayla saptanmamış olsa dahi, davranışlar üzerinde etkili olan öğeler şeklinde güçlü etkiler oluşturma potansiyeline sahiptir. Kurum bakımından "psikolojik sözleşme", otorite ifadesi vasıtasıyla uygulanmaktadır. Çünkü bir kuruma katılmak, o kurumun otorite sistem yapısını da kabul etmeyi kapsadığından, kurumlar pek çok işlevlerini "otorite hiyerarşisi" aracılığıyla eşgüdümlü hale getirmektedir. Bir kurum

veya grupta bu şekilde bir rızanın belirli bir manaya sahip olabilmesi için, kurum içerisindeki kişilerin arasında otoritenin meşruluğunun dayanağına ilişkin genel bir görüş birliğinin var olması gerekli görülmektedir (Atay, 2006: 87).

Çalışan açısından da "psikolojik sözleşme" kişinin kendisini garanti altında hissetmesiyle alakalıdır. Genel olarak "psikolojik sözleşmenin uygulanması, onun sömürülmemesini sağlamak üzere örgütü ya da kendi durumunu yeter derecede etkileyebileceğini algılamasına dayanmaktadır". Durumun etkilenebilmesi duygusu, bazı yönlerden rıza temelli görülmekle beraber bireyin otorite yapısını direkt olarak etkileyebileceği ve kurum içerisindeki durumu değiştirebileceği düşüncesine dayanmaktadır. Böylece, kurum, "sözleşme anlayışını otorite, çalışan ise yukarıya doğru etkileme" vasıtasıyla uygulamaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, kurumların temelde ortaya çıkan psikolojik problemleri arasında "psikolojik sözleşmenin etkisi ve içeriği" bulunmaktadır. "Otoritenin içeriği, sistemi etkileme olanakları, işgörenlerin ve yöneticilerin güdülenme ve beklenti kalıpları, yönetimin kurduğu isteklendirme sistemleri, yabancılaşma ve hoşnutsuzluk yerine sadakat ve kendini adama duygusu yaratan yönetim kalıpları da" söz konusu problemin unsurları olarak görülmektedir (Schein, 1997: 14).

Gayri resmi olduğu ve yazılı olmadığı halde psikolojik sözleşmeyle personelin kuruma olan bağlılıkları arasında net bir bağlantı olduğu düşünülmektedir. "Piskolojik sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta örgüt ve birey tarafından kabul edilmesi" manasına gelmektedir. Sonuçta kurumun değerlerinin kabullenilerek paylaşılması ile kurumun üyesi şeklinde kalınması gibi davranışlarında beraberinde getirmektedir. Kişinin kurumla bütünleşik hale gelmesinde dikkate değer bir faktör olarak kabul edilen psikolojik bağlılık; "rıza gösterme, özdeşleşme ve içselleştirme" olarak üç unsura sahiptir. Bahsi geçen unsurlar kabullenme ile mutlak bir uyumu bünyesinde barındırması bakımından personelin kurumsal bağlılığıyla kurum arasında ortaya çıkan psikolojik sözleşmeyi aynı noktadan birleştirebilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 61).

3.10.4. Kurumsal Adalet

Kurumsal adalet, kişinin kurum içerisindeki uygulamaların oluşturduğu adalet algılaması durumundan kaynaklanmaktadır. Kurumsal adalet, kurum yönetiminin

uygulama ve kararlarının bütün çalışanların üstünde bırakmış olduğu algılama düzeyiyle ilgili olarak görülmektedir. Personel, "kurum içerisinde kendileriyle diğerlerini karşılaştırmak suretiyle kendi kurumlarıyla, yöneticileriyle, çalışma arkadaşlarıyla alakalı" tutum geliştirmektedirler. Bu bağlamda kişinin aklında kurum içerisindeki adaletle alakalı bir çerçeve ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durum söz konusu olduğunda da çalışanların da kurum içerisindeki kuralların herkes için eşit bir şekilde uygulanması, eşit ücret ödenmesini, izin zamanlarında eşit haklara sahip olunmasını, çeşitli sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleri ile eşit biçimde faydalanması beklentisi ortaya çıkmaktadır. Söz konusu çıktılar ile bu çıktıların karşılaştırılmasının yanında kurumdaki kurallar, kuralların uygulama şekli ile kişileri arasında ortaya çıkan etkileşim de "adalet algılaması" konusunun temelini oluşturmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Kurumsal adaletin ifadesini kurumsal bağlılık bakımından kurum içerisindeki rollerle alakalı olacak biçimde iki farklı şekilde ele alınması mümkün olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 71):

"**Dağıtımsal Adalet":** Kurumda bulunan kurumsal kaynakların adaletli bir şekilde dağtımlarını ortaya koymaktadır. Kurum çalışanlarının; terfi, maaş ödemesi ile benzer sonuçlar ile alakalı şekilde çalışanların daha fazla ödül ve ücret gibi haklarla maddi kazanca yönelik algılamış olduğu adalet duygusu olarak ifade edilmektedir. Söz konusu dağıtım biçimlerinin kurum içerisindeki eşit statüde bulunan personelin birbirleri ile kıyaslamalalarının sonucunda adil biçimde algılanması iş tatminiyle sonuçlanmakta olup bu durumun bir sonucu olarak çalışanların kurumsal bağlılıkları artmaktadır.

"Prosedürel Adalet": Karar alma süreçlerindeki "adalet algılaması" biçiminde ifade edilmektedir. Söz konusu adalet tarzı yönetim tarafından verilen kararların sebeplerine bakıldığı zaman "adalet duygusunun olmasına" dayanmaktadır. Dağıtımsal adalet yapısının ücret ve iş tatmini gibi iki farklı kişisel çıktı sağlıyor olmasına karşılık, "prosedürel adalet" kurumsal bağlılık ile yöneticilerin adaletli görülmesi gibi bireysellikten farklı şekilde iki kurumsal çıktıya neden olmaktadır. Nitekim, kurumsal bağlılık bakımından "prosedürel adalet" ifadesi "dağıtımsal adalet" ifadesiyle kıyaslandığında çok daha önemli görülmektedir.

Kurumsal adaletin, "yönetimin karar verme süreci, bu sürecin uygulanışı ve davranışlara etkisi ile ilişkisi" hesaba katıldığında kurum ile yönetim mekanizması bakımında önemli olduğu dikkati çekmektedir. Yöneticilerin bahsi geçen çerçeve

kapsamında hareket etmesi ile çalışanların adalet duygusuna sahip olmalarınının sağlanması hem kurumu sahiplenme hem de iş tatmini sağlamak suretiyle verimin artışı gibi olumlu çıktılara sebep olmaktadır (Schein, 1997: 18).

3.10.5. İşle İlgili Faktörler

Kurumsal bağlılık ile ilgili yapılmaya başlanan ilk araştırmalardan bugüne dek işin niteliğiyle ilgili değişkenler her daim önemini ver geçerliliğini korumuştur. Çoğunlukla söz konusu konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda kurumsal bağlılık ile kurumsal özelliklerin arasında ortaya çıkan ilişki oldukça güçlü şekilde belirlenebilmektedir. İşini zorluluğunun derecesi ve motive etme potansiyeliyle iş konusu ile özdeş hale gelme, sorumluluk, geri bildirim ve yetki sahibi olma vb. özellikler kurumsal bağlılığın ortaya çıkmasında ya da gelişmesinde direkt olarak etkiye sahiptir. Dolayısıyla, işin zenginleştirilmesi de işe ait olan bir faktör şeklinde ortaya çıkmaktadır. İşin zenginleştirilmesi, çalışanlara kendi işiyle ilgili olarak örgütleme, denetleme ve planlama yapabilmesiyle ilgili sorumluluk ile yetki verilmesi biçiminde düşünüldüğü zaman söz konusu sorumluluk ve yetkilerdeki artışla beraber personelin bağlılığının da artışının beklenmesi yerinde bir tahmini oluşturmaktadır. Zengin hale getirilmiş iş kapsamının temel hedefi, personelin kendisine verilmiş olan görevleri başarılı bir şekilde yerine getirdikleri zaman, bu durumdan zevk almalarını sağlayarak kuruma yönelik bağlılıklarının olumlu taraftan geliştirilmesidir (İnce ve Gül, 2005: 33-37).

İşle ilgili fiziki şartlar, kişinin çalışması için uygun olması veya uygunsuz olması personelin kuruma olan bağlılığını biçimlendirmektedir. Çalışma şartları yeterli ve elverişliyse personelin kurumuna bağlı şekilde çalışma oranları artış göstermektedir. Kurum seviyesinde gerçekleştirilen araştırmalar, kurumlarda çalışan kişilerin niteliklerinin yükselmesiyle bu çerçevede kurumların uzun dönemli verimliliklerinin ve etkinliklerinin sağlanması adına daha iyi çalışan ortamlarının oluşturulması durumunu kapsamakla birlikte, olumlu fiziki gelişmelerin personelin iş tatminin artışında, motivasyonunun sağlanmasında ve kurumsal bağlılıklarının gelişiminde etkisi olduğunu ifade etmektedir. Kurumlarda kaynakların yetersiz olması, kurum içerisinde toplumsal gereksinimlerin karşılanma durumlarının söz konusu olmaması kurum içerisinde kurumsal bağlılık düşük personellerin çalışmasına neden olmaktadır. Bu durumla birlikte, "uzun çalışma saatleri, yapılan fazla mesailer, çalışarak geçirilen hafta sonları,

çıkılamayan yıllık izinler, adil olmayan terfilerin veya sert eleştirilerin olduğu bir ortamda, örgütün çalışma koşullarının üstesinden gelen bir çalışan ise örgütüne bağlı bir çalışan" şeklinde sınıflandırılabilecektir. İşin anlamlılık seviyesiyse kişinin kurumdaki göreviyle kendi değerleriyle inançları arasında ortaya çıkan uyum şeklinde ifade edilmektedir. Personelin işle ilgili rollerini ve bununla alakalı kendisine ait değerleri, kurum hedeflerinin bir parçası şeklinde görmeleri bu sinerjinin odak noktasında bulunmaktadır. Bu yüzden de çalışanların işleri ile ilgili algılamalarının "örgütsel, dış çevre ve bireysel" gibi farklı faktörlerle kıyaslandığında örgütsel bağlılığı daha çok etkilemiş olduğu çeşitli araştırmalarda iddia edilmektedir. Kişisel olarak kurum içerisindeki görev ve rollerinin anlamlı olduğunu düşünen kişilerde adanmışlık hissi gelişmekte ve işle ilgili motivasyon artmaktadır. Dolaylı şekilde kendisini bilinçli olarak işine adamış olan personelin kurumsal bağlılıklarının yüksek olması beklenmektedir (Tiryaki, 2005: 154-155).

Gerçekleştirilmiş çalışmalar, iş özelliklerinin çalışanın bağlılığını etkilemiş olduğunu ifade etmektedir. Genel bir şekilde sorumluluk hissini azaltan işlerin bağlılık duygusunu da azaltmış olduğu düşünüldüğü zaman, daha yüksek mevkiye sahip kişilerin bağlılık duygusuna daha yatkın davranış sergiledikleri düşünülmekler beraber, daha fazla sorumluluk ile bireysel karar almak imkanının bulunmasının bu durumun nedeni olduğu fark edilmiştir. Çalışma özgürlüğünün yanı sıra çalışmaların ne şekilde yönetildiği ve denetlendiği de sorumluluk algısı bağlamında örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır (Çetin, 2004: 106).

3.10.6. Liderlik ve Yönetim

Liderlik tarzıyla kurumsal bağlılık arasında var olduğu düşünülen ilişkiye yönelik çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiş olmakla beraber, liderlik tarzı ile yönetim yapısının, kurumsal bağlılık üzerinde direkt olarak etkisi olduğu sonuçlarına erişilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 72). Bu durumun en öne çıkan sebebiyse, kurumsal değerlerin, değer odaklı davranan liderler tarafından oluşturularak geliştirilmesidir. Kültürel ve etik değerleri etkileme hususunda liderler dikkate değer bir yere sahiptir. Bu durumu da çalışanların "inanacağı değerlerin tercümanlığını yapma, örgüt içinde vizyonu diğer çalışanlarla paylaşma, seramoni, sembol, ritüel gibi günlük davranışlarla bu vizyonu kurumsallaştırma ve örgüt politikasını belirleme" vb. aksiyonlar ile

gerçekleştirmektedirler (Daft, 2009: 383). Bu bağlamda, etkileşimin personel üzerinde oluşturmuş olduğu duygular, kuruma bağlanmaları ya da işlerinden ayrılmaları hususunda personeli yönlendirir niteliktedir. Etkili ve güçlü olan bir lider, çalışanların arasında motivasyonun artmasına ve onların işlerini daha fazla benimsemelerine destek olmaktadır. Kurum kültürü aracılığıyla liderin bu durumu gerçekleştirmiş olduğu düşünüldüğü zaman, kurumun kuruluş aşamasında dikkate değer görülen değerlerin etkileriyle önemi de daha net bir biçimde anlaşılmaktadır. Kurum kültürüyle liderlik tarzı arasında ortaya çıkan iletişim, zaman geçtikçe kurumsal bağlılığın biçimlenmesinde de önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumda, çalışanların benimsediği, onlar için yol gösterici olan, geçerliliği ve kalıcılığı kolaylıkla ortadan kalkmayacak değerler sisteminin oluşturulması, söz konusu değerlerin somut hale getirebilecek ve onlara motivasyon sağlayacak bir liderin varlığına bağlı görülmektedir. Kurum kültürünün geliştirilmesi ve yenilenmesi imkanını elinde bulundurmaktadır. Bununla beraber, kurum kültürünün baskısıyla direnci de liderlik tarzının oluşumuna neden olan faktörler arasında yer almaktadır (Dikici, 2009: 211).

Bütün bu değişkenlerin çalışanların kuruma bağlanarak ait hissetmeleri ya da işlerin ayrılmalarıyla ilgili etkide bulunabilecek faktörlerin arasında olduğu düşünülmektedir. Liderlik tarzı, personelin performans yapısı üzerinde de etkide bulunan bir faktör olmak kaydıyla dikkat değer bir yere sahip olmaktadır. Bilhassa personelin, liderlerin tarzlarını anlamaları ve buna bağlı bir performans sergilemeleri kurum içerisindeki yerlerinin belirlenebilmesi bakımından etkisi olan bir durum oluşturmaktadır. Diğer yandan pek çok araştırmada personelin duygularını anlamak için çaba sarf eden liderlerin, personelini çok daha yönlendirerek, daha rahat motive edebildikleri keşfedilmiştir. Bu durumun yanında desteği hisseden peronelin olumlu düşüncelerinin de artış gösterdiği gözlenebilmektedir. Kısaca, kuruma ve işe karşı isteğini ve bu bağlamda bağlılık duygusunu kaybetmiş personele destek vermeyen liderler çalışanlarda karamsarlığın artışına, ve bu durumun bir sonucu olarak da onların çalıştıkları kurumlardan soğumalarına sebep olamaktadır (Perçin, 2008: 121).

Bütün bunların yanı sıra, liderlik tarzının kurumdan kuruma farklılık gösterdiği de tespitler arasında yer almaktadır. Teorik alanda ortaya konulan alan yazın her ne kadar farklı yaklaşımlar paylaşıyor olsa dahi, temelde ele alınan liderlik tipleri aşağı kısımda yer aldığı şekilde sıralanmaktadır (Perçin, 2008: 124).

“Otoriter Liderler”: Bu tarz liderler konumları ve hiyerarşilerinin gücünden yararlanmaktadırlar.

“İşlevsel Liderler”: Bu lider türü, “ödüllendirme sistemini” kullanmaktadır ve bu sistem ile personelin motivasyonun artış göstereceği, kuruma olan sadakatlerinin yükseleceğine inanmaktadırlar.

“Transformasyonel liderler”: Personelin gereksinimlerini de kapsayan daha büyük gereksinimleri dikkate alan bu kategorideki liderler aynı zamanda ahlaki değerleri de önemli görmektedirler.

“Otantik liderler”: Akılları, tutkuları ve kalpleriyle hareket eden bu lider grubu, liderlik boyutu içerisinde başkalarına yardım etmektedirler.

Gerçekleştirilmiş olan bir başka çalışmada ise “liderlik” dört temel kısma ayrılmış olup bunlar; “Bırakınız yapsınlar, kabullere dayalı yönetim, olasılığa dayalı mükâfat ve dönüşümsel yöneticilik” şeklinde isimlendirilmiştir. “Bırakınız yapsınlar sistemi”, diğerlerine kıyasla daha pasif bir yönetim şekli oluşturup, “kaçınma ve de değişiklikten uzak durarak statü kocu yaklaşım esaslarına” dayanmaktadır. “Kabullere dayalım yönetim” de ise isminden de anlaşılacağı üzere temelde kabulleri esas alan bir yönetim sistemi bulunmaktadır. “Olasılığa dayalı mükafat” ise, beklenen çıktıların elde edilip edilmemesi bağlamında karşılıkla paylaşıma yönelik ödüllendirme sisteminin kullanıldığı bir liderlik türüdür. “Dönüşümsel liderlik” de, “dünya çapında bir yöneticilik sistemi olarak görülmüş olup, daha çok kişisel kararlara yardımcı olma, entelektüel gelişim, ilham verici motivasyon, ve ideal etkiler yaratma” gibi etkenleri kapsamaktadır. Bu yüzden de bilhassa amaçları erişilmesi konusunda etkin bir role sahip olmakta ve personelin çalışmaya olan şevkini yükseltmektedir. Personeli “birer birey olarak ele alması ve ihtiyaç ve şikayetleri karar aşamasında mutlaka dikkate alması” bilhassa söz konusu gayretin sağlanmasına zemin hazırlayan unsurlar arasında görülmektedir (Perçin, 2008: 120-125).

“Yönetim tarzı” ise, personel vasıtasıyla önceden amaçlanan konuma gelebilmesi sağlamayı başaran yöneticinin “iş yapma tarzı” şeklinde ifade edilmektedir. Bir diğer deyişle “yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanları ile iletişim kurma ve onları belirlenen hedef çerçevesinde harekete geçirmek için kullandığı yöntemi” açıklamaktadır. Kurumun

kurulmasının ardından yöneticiler çalışanlarla iletişim kurma vasıtasıyla onların görev ve sorumluklarını ne şekilde yerlerine getireceklerini bildirmek, idar ve sevk etmek adına bir yönetim stili geliştirmektedirler. Söz kousu yönetim tarzlarının açıklanması konusunda da çeşitli "yönetim teorileri" bulunmaktadır. Yönetim tarzı ifadesiyle liderlerin liderlik tarzı ifadelerinin aynı pota içerisinde değerlendirilmesi, işlevsel manadaki benzerliklere dayanmaktadır. Böyle bir eksen içerisinde ifade edilen teoriler de genellikle personel ile yöneticilerin karar alma süreçlerine katılım oranları bağlamında incelenmiştir. Bu durum da demokratik ve otokratik gibi çeşitli yönetim stillerinin varlığıyla ilgili konunun açıklığa kavuşmasını sağlamıştır (Güçlü, 2006: 97).

Yönetim tarzlarının önemli oluşundan Orta ve Küçük Ölçekli işletmeler bağlamında yapmış olduğu bir araştırma içerisinde bahseden Ahmet İrmiş, çalışanlarına güvenmeyip, onlara yetkiyi devretmekten korku duyan , otoriter bir tavra sahip olan herhangi bri yönetici yüzünden personelin kuruma ve işe yabancılaşabileceği ve hatta kurumdan uzaklaşabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bir yönetici, "rasyonel bir cesarete sahip olmalı, hedefini ve örgüt politikalarını açıkça belirlemeli, kararlara katılmayı teşvik ederek bilgi ve sezgi gücüne dayanarak karar vermelidir" (İrmiş, 97: 165).

Kurumun oluşumunun sonrasında kurumun işlevlerini gerçekleştirebilmesi açısından dikkate değer bir yeri olan "yönetim tarzı", yönetimin personele yönelik tutumuyla belirlenen kuralların uygulanış biçimiyle çalışmanın gerçekleştirildiği çevrenin fiziksek durumunu da içine almaktadır. Bu bakımdan, kurumsal bağlılık üstünde yönetim tarzının iki durum söz konusu olduğunda etkide bulunduğu ifade edilebilmektedir. Söz konusu iki durum ise; "karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamak ve çalışan merkezli olmak" şeklindedir. Kurum kültürünün oluşumu, yönetilmesi ve değişimi kurumun üst düzeyde çalışan yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla birinci dereceden ilgili görünmektedir (Çetin, 2004: 29).

Yöneticiler tarafından sergilenen yönetim stilleri ve liderlik, kurumsal değerler ile amaçlara olan bağlılık düzeyinde artışa neden olmaktadır. Yönetim kısmındaki liderlerin, kurumun değerlerine ve kültürüne vermiş oldukları önemin bir sonucu olarak, söz konusu kurumlarda yenilikçi fikirler ve verimliliğin artış gösterdiği görülmektedir. Çalışanların üst yönetime karşı hissettiği memnuniyetin kurumsal bağlılığı olumlu yönde etkilemiş

olduğuyla ilgili gerçekleştirilen araştırmalar da söz konusu görüşün bir göstergesi niteliğindedir. Liderlik ve yönetim şekli, çalışanların kararlara katılımının sağlanıp sağlanmaması bakımın da yine kurumsal bağlılık ile yakından ilişkili görülmektedir. Katılımcı ve esnek liderlik ve yönetim stili kurumsal bağlılığı pozitif yönden etkilemekle birlikte, "otokratik yönetim tarzı" çalışanların kararlara takılımlarını engellemek suretiyle bağlılık hissiyatını etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 72).

Kurumlarda, çalışan merkezli bir yönetim tarzı anlayışının geliştirilebilmesi çalışanlar ile kurum arasında ortaya çıkan ilişkilerin güçlendirilmesi bakımından dikkate değer görülmektedir. Yöneticilerin çalışan ilişkilerini desteklemek suretiyle katkı sağlaması, personelin kuruma karşı bağlılık tutumlarında da değişikliğe neden olmaktadır. Örneğin; personelin kurum ortamında gerçekleştirdiği işlerde özerk hareket edebilmesi, etki ve kontrol etme fırsatlarına sahip olmaları, fiziki çalışma koşullarının iyi olması ve stresten uzak bir çalışma ortamına sahip olmaları, personelin kuruma olan bağlılığında artırıcı etkiye sahiptir. Çalışma şartları bireysel rahatlık, işlerin uygun şekilde yapılabilmesi bakımında da dikkate değer görülmektedir. "İşyerinin ısısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu, işyerinin temizliği ve kalitesi, iç teçhizatı vb." çalışma koşullarına yönelik unsurlar çalışanların örgütsel bağlılığına etkide bulunmaktadır (Çetin, 2004: 106).

Çalışma şartlarında iyileştirmelerin yapılması, personelin verimliliğini artırmak suretiyle, kendilerine değer verilmesini algılamaları bakımında da önemli görülmektedir. Kişilerin iş manasında kendisinden ne beklendiğini bilmiyor olmaları, kuruma bağlılıklarını azaltabilecek bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Personelin kurumdan ne beklendiğini bilmiyor olması, bunların öncesinde kendisiyle paylaşılmamış olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu kısımda da etkin ve iyi bir yönetim tarzıyla yönetici kendisini ortaya çıkarmaktadır. Genel hatlarıyla, bir kişiden beklenen davranış kalıplarının tanımlarına katkı sağlayacak olan şeyler, o kişinin sorumluluk duygusunu, dolaylı biçimde de kuruma olan bağlılığını arttırmaktadır. Yönetim ve iş paylaşımı husunda söz konusu unsura dikkat edilmesi gerekmektedir (Çetin, 2004: 107).

3.10.7. Kurumsal Güven

Kişilerarası ilişkiler bakımdan çok dikkate değer değer olan güven pek çok temel duygunun da arasında bulunmaktadır. Soyut bir niteliğe sahip olduğu için ilişkiler arasında yalnızca hissedilmek suretiyle belirlenebilen özelliği sebebiyle ilişki içerisinde bulunulan bireylere karşı pek çok olgu ve olaydan yola çıkılmak suretiyle oluşmaktadır. Kısaca; güven, "davranış, tutum, sosyal ilişkiler ve beklentiler güvenin oluşmasına olanak sağlayan durumlardır" (Asunakutlu, 2002: 2).

Güven duygusu kurum ve kişi seviyesinde oluşan bir duygu olmakla beraber bireye güvenle kuruma güven birbirlerinden farklı manalarda kullanılmaktadır. Kurumsal güven daha fazla, çalışanın; kurum tarafından sağlanan destekle ilgili algılar ile yönetimin sözünün arkasında duracağıyla ilgili inancı şeklinde ifade edilmektedir. Bu taraftan bakıldığı zaman, kurumsal güvenin yatay ve dikey manada bütün kurum için ilişkilerde temel oluşturmuş olduğu söylenebilecektir (Halis vd., 2007: 2000). Kurumsal güven, kurumun içerisinde yer alan üyelerin katılımları ile oluşturulması gerekli olan psikolojik bir ortam biçiminde değerlendirilebilmektedir. Söz konusu ortamın oluşturulması konusunda en dikkate değer ve belirleyici faktör ise yönetim kademesinin yaklaşım biçimidir. Kurumda güvenilir bir ortam oluşturulması adına ana değişkenlerin; "ilişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve işgörenlerde işi yapabilme konusundaki yeterliliği" olduğu öne sürülmektedir. Bu açıdan üstteki yönetimin söz konusu ortamı sağlaması gerekmektedir. Çalışanların hem yönetime hem de birbirlerine güven içerisinde olması, iş yerinde bulunan bütün kişiler adına bir ön koşul biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bu durumun yanında, çalışma ortamı içerisinde güven duygusunun oluşturulması için yöneticiler ile çalışanların paylaştığı sorumluklar ve görevler, genel hatlarıyla aşağıdaki sıralamayla ifade edilmektedir (Asanakutlu, 2002: 5-6).

- İş ortamında gerçekleştirilen düzenlemelerin ve kuralların uyum sağlanabilen ve etkin bir yapıya sahip olmasına önemli verilmelidir.
- Kurum içerisindeki kişiler arasında güçlü bir iletişim yapısının oluşturulması.
- Kurum yönetimi içerisinde etkin bir yetki devriyle kararlara katılım sisteminin oluşturulması.

- Bireylerin çeşitli yetenekler çerçevesinde donayılmasının sağlanması için "bir sürekli eğitim merkezinin" kurulması suretiyle çalışma koşulları ile ahlaka ait değerler önem verilmelidir.

Diğer yandan, kurumsal güvenin de örgüt bünyesinde yüklenmiş olduğu bazı fonksiyonlar bulunmaktadır. Bu fonksiyonlarda aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır (Halis vd., 2007: 193):

- İşbirliğinin kolaylaştırılması için daha çok dayanlışma ortamının oluşmasını sağlamaktadır.
- Bilginin paylaşıldığı ve açık olduğu bir ortam içerisinde karışıklık ve karmaşayı azaltmakta olup ayrıca böyle bir durumda bilginin değeri arttıkça güven ortamımın da oluşum sürecinin hızlanacağı düşünülmektedir.
- Güven ile iletişim birbirlerini tamamlayıcı unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır ve güven duygusu iletişimin etkin hale gelmesinde önemli rol oynamaktadır.

Güven duygusu, taraflar arasındaki etkileşimle ortaya çıkan dinamik bir süreci ifade etmekte olup güven duygusunun oluşması zaman alıcı bir süreçtir. Kurum içerisinde güvenin temelinde; "yetkilendirme, olumlu geribildirim ve işgörenlerin katılımı" bulunmaktadır (Çetin, 2004: 114).

3.10.8. Takdir Edilme

Bütün kurumların içerisinde kişilerin de bireysel ihtiyaçları bulunmakta olup "takdir edilme duygusu" da önemli görülen bireysel ihtiyaçların en başında gelmektedir. Takdir edilme, manevi tarafı ağır basan bir özendirme aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Gerçekleştirilen işin, kurum içerisindeki yöneticiler tarafından beğenilmesi personel için önemli bir çalışma enerjisiyle çalışma tatminini sağlamaktadır (Asanakutlu, 2002: 9).

Çalışanların, performansları bağlamında takdir görmeleri ile gerekli görülen durumlar da ödüllendirilmeleri de kişilerin gerçekleştirdiği işlerden her daim memnun olmalarına ve kariyer fırsatlarını takip etmek suretiyle gelecek planı yapmalarına etkide bulunmaktadır. "Kurum yetkililerinin, çalışma arkadaşlarının ve astlarının açık bir şekilde iyi olan performansı fark etmeleri ve takdir ederek ödül mekanizmasını devreye sokmaları", personelin işinden memnuniyet duymasını sağlamaktadır (Erdil vd., 2004:

19). “Takdir etme, örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarından biri olarak, çalışanların örgütsel kararlara katılımını sağlamak ve örgütsel geliştirme çabalarını güçlendirmek için de etkin bir araç” şeklinde görülmektedir. Yeterli ödüller ve ücret çalışanların motivasyonlarını artırabilmek adına gereken teşvik duygusunu sağlayabilmektedir. Bu bağlamda, “etkin takdir programlarının” kurum kültürü üstünde dikkate değer bir etkisi olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, kültürün odak noktası haline getirilmesi, çalışanlara bir aitlik duygusu ile onların kurumsal inanç ve değerlere olan bağlılıklarını sağlamakta ve arttırmaktadır (Shaker, 2004: 18).

Takdir edilme hissiyatının fiziki şekilde ifadesi de kurumsal ödüller olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılıkla direkt olarak ilişkili görülen kurumsal ödüller, kurum yöneticilerinin ödüllerin adil olarak dağıtılması konusunda göstermiş oldukları başarı da kurumsal bağlılın gelişmesini sağlayan bir etken olarak görülmektedir (Erdil vd., 2004: 21). Örgütsel bağlılığın sağlanması veya geliştirilmesi konusunda “güçlü bir performans yönetim sisteminin” ortaya konması ve kurumun geneli içerisinde bu sistemin paylaşılması, çalışanın çalışırken gösterdiği başarıların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi bakımından önemli görülmektedir. Ödül ve takdir sisteminin yetkililerce iyi bir şekilde koordine edilmiş olması dikkate değerdir. Çünkü personelin kurumsal ödüllere kolay bir şekilde erişebilmesi, söz konusu ödüllerin personel tarafından, bireysel başarılarının bir karşılığı şeklinde değil de, herkes için doğal olarak sağlanması gerekli olan bir imkan biçimindeki anlayışların ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Gündoğan, 2009: 37).

3.10.9. Kurumun Çalışanlarına Bakış Açısı

Genel olarak çalışma hayatona giren kişiler; etkinliğini arttırmak, yaşamlarını sürdürebilmek adına kurumlarda çalışmaya başlamaktadırlar. İçinde bulunduğumuz çağda çalışmak için başlanılan kurumlar, kurumlarda geçirilen süre, paylaşım ve etkinlikler hesaba katıldığı zaman kurumlar çalışanlar için adeta ikinci bir aile vazifesi görmektedir. Bu nedenle, çalışanlar bakımından, kuruma yönelik bağlılık boyutlarını, kurumun çalışanlara olan bakış açısı da etkilemektedir. Bu durumun bir yolu da kurumun kültür aracılığıyla oluşturmuş olduğu normlar ile değerlerden geçmektedir. Kurum kültürünün öz yapısı inanç ve değerlerden oluşmaktadır. Farklı kültürel öğelerle kıyaslandığında çok daha kolay belirlenebilen bir niteliğe sahiplerdir. Kurum içerisindeki

personelin tavırlarının veya davranışlarının neden kaynaklandığıyla ilgili araştırmalar yapıldığı zaman çoğunlukla söz konusu eylemleri yönlendiren değerlere erişilebilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 84). Örneğin, "açık kapı politikası" uygulaması yapan bir kurumda çalışan kişiler gerçekten istedikleri vakitte yöneticileriyle görüşme şansına sahiplerse, böyle bir ortam içerisinde iletişimin önemiyle bir diğer olarak varlığından bahsedilmesi mümkün görünmektedir. Bu taraftan bakıldığı zaman, bir kurumun değerler ile yönetiliyor olmasının kurumsal verimlilik ile etkinlik bakımından ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumun en öne çıkan sebebi de, "değerlerin davranışlara açıklık getiren ve rollerin oturmasına sebep olan yapısıdır". Değerler, kurum çalışanlarının eylemlerini, çalışmalarını değerlendirme ve nitelendirme konusunda yararlı görülen bir kıstas şeklinde görülebilmesine karşın kişisel değerler çoğunlukla dinsel ve değerler ile adet ve örflerin içermiş olduğu değerlerin etkisi altında bulunmaktadır. Kurumun kültürel değerlerinin kaynağıysa kurumun içerisinde bulunduğu toplumun inanç sistemi, adet ve örfleridir. Kurumun elinde bulundurduğu değerler sisteminin ve bunun personele bakış açısının ne şekilde olduğu, personelin kuruma olan bağlılıkları üzerinde etkiye sahiptir. Bilhassa, personelin kuruma bağlı olması, işine yönelmesi, yönetimin ve üretimin etkili, verimli ve nitelikli olması konusunda kişisel ve kurumsal ortak değerlerin personel tarafından algılanmasıyla bütün bu değerlere yeteri kadar inanılıyor olmasının önemi göz ardı edilememektedir (Turan, 2005: 85).

Değerlerin kuruma, dolayısıyla da çalışanlara yansıması, onun kurum içerisindeki işlevleri bakımından da dikkate değer görülmektedir. Kurumlar bakımından, "değerler sisteminin kişilere yön ve amaç vermek, kişi grubunun ortak eylemlerde bulunmalarını sağlamak, kişilerin davranışlarını değerlendirmek, kişilere birbirinin davranışını kestirme olanağı vermek, doğru-yanlış, iyi-kötü, haklı-haksız gibi kavramları yaratmak ve yaşatmak, üyeleri güdülemek, olası çatışmaları yönetmek, etkili iletişim sağlamak" vb. işlevleri bulunmaktadır. Bütün bu yaklaşımlar, kurumsal değerlerin kişsel bir yansıması şeklinde de görülebilmektedir. Çünkü, çalışanlar tarafından, kuruma olan bağlılıkların, güdülenmenin, iş doyumunun ve algılamanın temelinde değerler bulunmaktadır (Turan, 2005: 181-183).

Kurumların varlıklarını devam ettirebilmesine ve hedeflerine erişebilmesinde önemli araçlar şeklinde görülebilen değerler sisteminin bireyin kendisinin değerleri ile

örtüşüyor olması, aitlik duygusu ile kurumsal bütünleşme bakımından bir ön koşul şeklinde görülebilmektedir. Bir diğer ifadeyle, örgütün öncelikleriyle değerleri çalışanlarınkiyle örtüşüyorsa çalışanlar hem daha mutlu hem de çalıştıkları örgütlerle daha uyumlu olmaktadırlar. Bu yüzden, paylaşımı sağlanan değerlerin bir sistem içerisinde bütünleştirme görevleri olduğu da hesaba katıldığında takip edilecek olan stratejinin söz konusu değerleri ifade etmek olduğu gözle görünebilen bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır (Şişman, 2007: 55).

Kurumun en önemli değerleri arasında bulunan "insanın" olması gereken en doğru biçimde yönetilebilmesi adına kurumun bilinçli olması ve devamlı çaba göstermesi gerekmektedir. Hatta eğitim ve danışmanlık hizmetleri ile ek yardım programlarıyla çalışanların motive edilmesi gerekmektedir. Kurumun çalışanları için yaptığı bütün pozitif değişiklikler, sonraki dönemlerde bireyleri kuruma yönelik bağlılıklarının artmasına ve çalışma performanslarına da olumlu yönde etkiye yol açacaktır. Bu nedenle kurumun personeline değer vermesi, onları önemsediğini göstermesi örgütler için önemsenmesi gereken bir durumdur. Bu bağlamda, kurumun çalışanlarına yönelik bakış açısı kendisi ile birlikte onların da yükselmesi, amaçlarına erişmesini sağlamak ile memnun etme yönünde olmalıdır. Böylece personeline katkıda bulunarak onların da kurumla bütünleşebilmeleri adına adımlar atılması çok daha verimli sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Perçin, 2008: 61).

3.10.10. Kararlara Katılma İmkânı

"Kararlara katılma, bireylerin içinde bulundukları örgütleri ve işlerini etkileyen durumlarla ilgili fikirlerini ifade etme süreci" biçiminde ifade edilmektedir. Kurum politikaları bağlamında farklılıklar ortaya koymakla beraber, genel hatlarıyla yöneten tarafın inisiyatifi ile biçimlenmektedir (Gündoğan, 2009: 53).

Personelin çalışmalarını sürdürdükleri kurumlarda karar alma süreçleri içerisinde yer almaları ve bilgi edinme hakkına sahip olmaları, onların karar mekanizmalarının içerisinde bulundukları manasına gelmektedir. Bu bağlamda "kararlara katılma, karar yetkisinin aktarılması değil, kararların paylaşılması olarak yorumlanmaktadır (Şişman, 2007: 59). Bursalıoğlu'nun görüşü bağlamında, kurum içerisinde çalışmaya devam eden

kişilerin, gerçekleştirdikleri işle alakalı kararlara katılmasının ve bilgi paylaşımının faydaları aşağıdaki biçimde ortaya konmaktadır (Bursalıoğlu, 1998: 159):

- "Karara katılma", kurum çalışanlarının kurumsal değerler ve amaçlarla bütünleşmesini sağlamaktadır.
- Kararlara katılımın sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, denetimlerin azaltılmasına yardımcı olmaktadır.
- Karar alma süreçlerine çalışanların katılımında artış olması, karar yetkisinin kullanım derecesinin azalmasını sağlamaktadır.
- "Kararlara katılma", katılan bireylerin kişilik yapılarının güçlenmesine ve özgüvenlerinin daha sağlam hale gelmesine katkı sağlamaktadır.
- Kararlara katılım sağlayan personelin yaptıkları iş hususunda daha hızlı bir şekilde uzman hale gelmelerinin sağlanması ve kurumla bütünleşme adına bir güdüleme ortaya çıkarmaktadır.

Gerçekleştirilmiş olan bir başka çalışmada ise kişilerin, kurumda kararlara katılma imkanı sağlanabildiği seviyede kendileri üzerinde etkili olan karar ver planların oluşturulması sürecinde rollerinin artış göstereceği ve bu bağlamda daha yüksek seviyede bir iş tatminin ortaya çıkacağı belirtilmiştir. Personelin, grup olarak karar verme süreci üzerinde etkili olması kuruma bağlılıklarını artırmakla kalmayarak, kurumun problemleriyle daha yakın bir şekilde ilgilenmelerini sağlamak suretiyle kurumun gelişim sürecine de katkı sağlayacaktır. "Güdülenme" ile ilgili yapılan bir araştırmada ise bireyin kendisiyle alakalı planlarını ve kararlarını kendisinin gerçekleştirmesinin önemine dikkat çekilmiştir (Eren, 2004: 266).

Personelin, karar alma aşamasında katılım göstermesi kurumun kendisine gereksinimi olduğunu düşünmesi bakımından kurumsal bağlılığın artışına katkı sağlamaktadır. Toplumsal hayatta bütün ilişkilerin temelinde karşılık paylaşım esas olarak bulunmaktadır. Bu taraftan bakıldığı zaman, personelin kendisine bağlanması ve özveriyle çalışmalarına yönelik beklenti oluşturan kurumların da personeline bağlı olması gerekli olmaktadır. Rekabetin her geçen gün hızının artırdığı bugünün koşulları içerisinde, personelin kuruma, kurumun da personeline bağlı olması, farklı kurumların katında oldukaç dikkat çekici olmaktadır. Ortaya çıkan karşılıklı bağlılık durumunun iki taraf bakımından da ele alınması, devamlılığın sağlıkla sağlanabilmesi bakımından

dikkate değerdir. Kurumda karar alma mekanizmalarının başında bulunan yetkililer, personeline bağlılıklarını hissettirebilecek kararları aldıkları zaman, personelin de kuruma olan bağlılığı pozitif olarak etkilenmektedir. Bu açıdan, kurum yetkililerinin personelini karar almaya katılım için teşvik edici davranışlarda bulunması önemli görülmektedir (İrmiş, 1997: 167).

Kararlara katılım durumu da yalnızca kişinin görüşünü sorma yolu ile değil, değerli görülen görüşlerin kurum içerisinde uygulanması vasıtasıyla da gerçekleştirilmektedir. Bu durum da personelin tarafından da çıktıların görülmesinin sağlanması ile etkili bir hale getirilmekte olup aynı zamanda personelin performansıyla diğer çalışan arkadaşları ile olan ilişkilerini de pozitif olarak etkilemektedir. Alınmış olan görüşlerin sonucu olarak eğer personelin fikirleri beğenilir ve sonrasında personel belirli bir ödüle layık görülürse, bu durum kurum ile çalışan arasında bir sinerji oluşturmakta ve bunun bir sonucu olarak da personelin kuruma olan bağlılığı pekişmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 38).

3.10.11. Kurumsal Bağdaşımlık

"Bağdaşımlık, işgörenlerin örgütte kalma isteklerini, buna olan bağlılıklarını ve birlikte hareket etme yeteneklerini kapsayan bir kavram" şeklinde tanımlanabilecektir. Bir bakıma, çalışanların birbirine ve bir bütün şeklinde çalıştıkları kuruma yönelik duygularını yansıtmaktadır. Karşılıklı işbirliği, yardımcı olan davranış oluşumu ile cömertliği hızlandıran bağdaşımlık, kurum çalışanlarını bütün potansiyellerini kullanmaya teşvik etmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 190).

"İç bağdaşımlık" kavramıysa, "örgüt üyelerinin birbirlerine sempatik gelmeleri ve örgütsel değer ve hedeflerle bütünleşerek, örgütsel başarıyı kendi başarıları görmelerini sağlayan bir duygu" şeklinde tanımlanmaktadır (Robbins, 2001: 51). İç bağdaşık olan kurum kendisini hızlı bir şekilde belli edebilen özellikleri bünyesinde taşımaktadır. Bu tarz kurumlarda hedefler açıkça oluşturulmakta, sorumluluk ve roller iyice tanımlanmakta olup ayrıca hedefleri gerçekleştirme odağı taşıyan faaliyetlerde ödüllendirilmektedir. Bu tarz bir kurum yapısı içerisinde karar verme mekanizması oldukça hızlı olup kurum içerisinde "açık bir iletişim" yapısı hakimdir. Bağdaşıklık özellikleri gösteren bir grup, kurumsal hedeflerin lehte olduğu gibi aynı zamanda aleyhte de çalışabilme ihtimali

olduğundan dolayı, kurum içerisindeki kişilerin kurumsal hedeflere olan bakış açısı oldukça önemli görülmektedir. Bir kurum içerisinde bağdaşıklığın artış göstermesine sebep olabilme ihtimali bulunan altı temel unsur bulunmakta olup, unsurlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 192):

- "Sosyal Çekicilik": Kurum içerisindeki çalışanlar, birlikte çalışmaktan keyif almaktadırlar. Kurum içerisindeki diğer çalışanların değerleri ve amaçları da onlara çekici gelmektedir.
- "Dışsal Tehdit": Rakip örgütlerin sebep olmuş olduğu tehditlerle ilgili başarının gerçekleştirilebilmesi adına çalışanlar bağdaşıklığın neden gerekli olduğunu anlamaktadırlar.
- "İzolasyon": Çalışan grubunun haricindeki bireylerden ayrı durulması, dıştaki güçlere karşı direnme hususunda karşılıklı bağımlılığın artmasına neden olmaktadır.
- "Büyüklük": Büyüklerle kıyaslandığında küçük gruplar daha bağdaşık davranma eğilimi göstermektedirler.
- "Tamamlayıcı Beceriler": Grupta yer alan kişilerin birbirlerinin yeteneklerini tamamlar davranışlar göstermeleri bağdaşımlık duygusunun artmasına yönelik bir etkide bulunmaktadır.
- "Ödüller": Bağdaşımlık bakımından kişisel ödüllerden daha fazla grubun başarının öne çıkarılmasıyla ilgili ödüller daha dikkate değer görünmektedir.

Bağdaşımlık ifadesi, kurum içerisindeki grubun verimliliğiyle alakalı olduğundan dolayı kurum için oldukça önemli görünmektedir. Ayrıca verimlilik ile bağdaşımlık arasında bulunan ilişki çoğunlukla grubun oluşturmuş olduğu performans kriterleriyle ilgili bir tavır sergilemektedir. Bununla birlikte bağdaşıklık özelliği gösteren bir grubun daha az bağdaşıklık özelliği gösteren bir diğer gruba göre verimliliğinin yüksek olması performans ile alakalı "fazla çıktı, kaliteli iş, grup dışındaki bireylerle işbirliği vb." normların yüksek olmasıyla ilişkilidir. Bu bağlamda, kurumsal bağdaşımlık personelde bütüne yönelik bir bağlılık duygusunun gelişmesine ve verimlilik gibi öncelikle hedeflere erişilmesine dikkate değer seviyede katkı sağlamaktadır (Robbins, 2001: 2379).

3.10.12. Kurumun İnsan Kaynakları Politikaları

"İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir çevresel ve örgütsel ortamda, insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması yolunda etkin yönetilmesinin sağlanması" manasında kullanılmaktadır. Bugün, işgücüyle alaklı olan değişimler, maliyetleri, verimlilikler, işgücünde ortaya çıkan olumsuzluk belirtileri ile küreselleşme olgusununda etkisi ile insan kaynaklarının gittikçe öneminin artmasına neden olmuştur. Bu durumun en öne çıkan sebebi de insan kaynakları faaliyetlerinin etkili olmasının maliyetlere yönelik aşağı kısımda sıralanan pozitif etkileridir (Sadullah, 2008: 23):

- "İşgücü devir oranının azalması",
- "Devamsızlık oranının azalması",
- "İş kazalarının neden olduğu kayıpların azalması",
- "Hatalı üretimin azalması ve ürün niteliğinin artması",
- "İş ortamda moral ve motivasyonun yüksek olması",
- "İş gören-yönetici çatışmasının azalması"

Bütün bu özellikler, etkili bir insan kaynakları politikasının, kurumun gelişimi bakımında ne kadar önemli bir etkiye sahip olduğunun da göstergesi sayılmaktadır. Genel olarak kurumlardaki insan kaynakları uygulamaları bünyesinde ilk olarak öne çıkarılan konu "Doğru iş Doğru zaman ve Doğru yer" şeklinde isimlendirilmiş olan "3D yaklaşımı" olarak bilinmektedir. Söz konusu yaklaşım bağlamında doğru yerleşim yapıldığı takdirde bireylerden de en üst düzeyde verimin elde edilmesi mümkün olmaktadır. "İnsan kaynakları politikaları/yönetimi" insan faktörünün verimli şekilde kullanılması ile birlikte, ihtiyaçların da aynı seviyede en etkili biçimde karşılanabileceğini ifade etmektedir. Bu yüzden "insan kaynakları yönetimi" kurum içinde ilk olarak "kadroların oluşturulması, personelin eğitilmesi, gelişimi, motivasyonu, performans artırımı, sağlık ve güvenlik gibi konularda" pek çok çalışma gerçekleştirerek, bu çalışmaları belirli ilkeler çerçevesinde şekillendirmektedir. Bu ilkelerin ilk sırasında da; "verimlilik, insancıl davranış, eşitlik, güvence, açıklık ve gizlilik" bulunmaktadır. Söz konusu ilkeleri yerine getirme aşamasında kurum, yetkililerin de desteği ile katılımı tam olan ortak bir zeminde karar almaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları politikaları personel tarafından

benimsendiğinde, işlerin başında bulunan herkes kuruma yönelik bağlılık geliştirecektir (Sabuncuoğlu, 2008: 3-9).

Kurumlarda bulunan insan kaynakları birimlerinin, kurum hedefleriyle uyumlu insan kaynakları politikaları ve stratejilerini saptaması, söz konusu politikalarla uyumlu çalışma ve programlar düzenlemesi, değişiklikler ile yeniliklerle aynı doğrultuda uygulama güncellemeleri yapması, öğrenme ve bilginin yaygın hale gelmesini sağlayabilmesi gibi faaliyetleri kurumun temel değerini oluşturan "insana" yönelik düzenlemelerin çok daha sağlıklı olmasına imkan vermektedir (Sadullah, 2008: 15). Ortaya çıkan bu durum da kurumun hedefleri ve amaçlarıyla aynı doğrultuda özveriyle çalışmasını sürdüren kişilerin çalışma koşullarının ve ortamının iyileştirilmesi uğraşı manasına gelmektedir. Bu bağlamda, iyi bir insan kaynakları politikasına sahip olan kurumlar, personelin memnuniyetinde artış olduğu ve böylece personel-kurum bağlılığın pekiştiği kurumlar haline gelmektedir. Bu yüzden, kurum kültürü, insan kaynakları politikaları aracılığıyla personelin kurumsal bağlılığına direkt olarak etkide bulunmaktadır. Söz konusu etkinin pozitif taraftan olması da ilk olarak baştakiler olmak kaydıyla, genelde kurumun kültürel zeminin de bulunmaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 59).

3.10.13. Rolle İlgili Etmenler

"Rol, bireyin örgüt içinde yapmakla yükümlü olduğu işlere yönelik hak ve ödevleri" şeklinde tanımlanmaktadır. Kişiler, kurum sistemi içinde mükellef bulundukları rolleri gerçekleştirme davranışlarının bağlamında değerlendirilmektedirler. Rolle ilgili temel faktörler, "rol çatışması ve rol belirsizliği" alt unsurlarından oluşmaktadır (Boylu vd., 2007: 68).

"Rol Çatışması": "Bir bireyden, birbirleriyle uyumlu olmayan veya çatışan iki ya da daha fazla rolü yerine getirmesinin istenmesi ve aynı zamanda kaynakların bunu yapmaya elverişsiz ve yetersiz olması sonucunda ortaya çıkan bir durum" şeklinde ifade edilmektedir (Sadullah, 2008: 17). Kişisel boyutun yanında kurum ortamında ortaya çıkabilme ihtimali olan çatışmanın boyutlarından biri de, bireyin gerçekleştirmiş olduğu görevlerin bir gereği olarak, birbiri ile çelişkili ve farklı rollerin aynı kişilerde toplanmış

olması veya bireysel beklentilerle kurum politikalarının uyumsuz olmasıdır (İnce ve Gül, 2005: 83).

"Rol Belirsizliği": "Çalışanın sorumlulukları, yetki ve görevlerinin tam olarak belirlenmiş olmaması ile kişiden beklenen görevle alakalı davranışların açık olmaması" biçiminde ifade edilmektedir. "Rol belirsizliği", aynı zamanda, kişinin, işin hedeflerinin neler olduğunu tamamen bilmemesi ve yapmış olduğu çalışmanın kurumun tamamı düşünüldüğü zaman ne anlam taşıdığından haberdar olmaması biçiminde de ortaya konmaktadır. Gerçekleştirilmiş olan bir araştırmada; "çalışmada, rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişlik (işteki stres faktörlerine karşı verilen psikolojik tepkime) ve iş tatminsizliği olmak üzere iki önemli sonucu olduğu" ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 35).

"Stres kaynağı olarak rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi" hususunda çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir. 1993 yılında gerçekleştirilmiş olan bir çalışmada "rol belirsizliğinin duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve olumsuz etkisinin olduğunu buna karşın rol çatışmasının duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı" bulgusuna erişilmiştir. Bir başka çalışmadaysa, "rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz; rol açıklığı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğu" ifade edilmiştir. Kurum içerisinde, belirsizliğin ve rol gerilimi yaşanması kurumsal uyumsuzluk şeklinde kabul edilmekle beraber, rolle ilgili değişkenlerin kurumsal bağlılık duygusuna neden olabilmesi için çalışanların açık bir şekilde ifade edilmiş ve sınırları çizilmiş, başarıldığı zaman da "iş tatmini ve zevk ve zevk veren görevlerinin olması önkoşul" biçiminde belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 72).

3.10.14. Ücret

Ücret konusu da bir kurumun kuruluşu esnasında, pek çok değişiklikler ile basamaklar bağlamında belirlenmiş olan kurum politikaları bağlamında biçimlenen taraflarından bir tanesi olarak ortaya çıkmaktadır. Kişilerin bireysel değerlerinin ve amaçlarının yanında, hayatlarını sürdürebilmek adına gereken, personelin maddi anlamda ortaya çıkan kazanımlarını ortaya koymaktadır. Bu taraftan ele alındığı zaman, kurum kültürü etrafında, kurum yetkilileri tarafından belirlenmiş olan ücret politikaları, personelin kuruma olan bağlılık yapılarını etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Kar

amacı gütmeyen kurumların haricinde neredeyse bütün kurumlarda işlerin belli bir ücretin karşılığında yapılıyor olması, ücret seviyesinin kurumsal bağlılığı etkileyen en dikkate değer unsurlar arasında olduğunun bir bakıma göstergesi niteliğindedir. "Ücret düzeyi, çalışanın ihtiyaçlarını karşılamada temel bir araç ve sosyal yaşamda ve örgütte işgörenin statüsü" üzerinde belirli olan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 74).

Gerçekleştirilmiş olan çeşitli araştırmalarda ücret konusunun personelin kuruma yapmış olduğu yatırımların bir sonucu şeklinde zorunlu olarak bağlılık duygusunu arttırmış olduğu ve çalışanın öz güven duygusunu artırarak aynı bağlamda duygusal bağlılığın da artış gösterdiği ortaya konmaktadır. Bununla beraber, personelin sahip oldukları ücret seviyesiyle kurumsal bağlılıkları arasında ortaya çıkan ilişkiyle ilgili yapılmış olan farklı çalışmalarda da ücret seviyesinin kişinin işi bırakması konusunda en dikkate değer faktörlerden biri olduğu iddia edilmektedir. "Bu işi para için yapıyorum" fikrinin bağlılık duygusunu engellemiş olduğuyla ilgili fikirler olsa dahi, personelin yaşamlarını idame ettirebilme adına gereksinim duymuş oldukları kaynakları dikkate almamaları olası görünmemektedir (Çetin, 2004: 107). Bununla beraber, bir başka araştırmada ise ücret seviyesinin işi bırakma konusunda en dikkate değer etkenler arasında olduğunu ortaya koymuştur. Bu yüzden, kurum yönetiminin ücret politikasını dengeli ve adil şartlarda yansıtıyor olması personelin kurumsal bağlılıklarının yüksek olması konusunda dikkate değer bir katkıda bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 74).

3.10.15. Kurumsal Ödüller

"Kurumsal ödüller", bağlılığı etkileyebilen dikkate değer değişkenlerin arasında bulunmaktadır. Çünkü personel için "kurumsal bağlılık", gelecekle ilgili ümitlerin bugünle değiştirilmesi, bir yönetici içinse bugün gösterilmiş olan bağlılıkla çabanın maddi bir karşılığı olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu değişimi belirleyebilen en dikkate değer etkenler arasında da ücret haricinde karşılığının bir ödül şeklinde ne şekilde alındığı da bulunmaktadır. "Kurumsal ödüller" bu yüzden kurumsal bağlılık ile direkt olarak etkileşim halinde bulunmaktadır. Söz konusu etkileşim de işverenlerin, ödüllerin adil olarak dağıtılması konusunda göstermiş oldukları başarının bir yansıması şeklinde "kurumsal bağlılığı" etkileyen bir konuma sahiptir (Çetin, 2004: 111).

Kurumsal ödüllerin bağlılıkla ilgili olumlu ve güçlü etkide bulunmuş olduğu belirlenmekle beraber, örgütsel bağlılık seviyesi personelin söz konusu ödülü adil ve yeterli şekilde algılaması bağlamında değişmektedir. Kuruma daha üst seviyede bağlılık duyan çalışanlar, kurumsal ödüllerin yerinde ve zamanında dağıtılması gerektiğini düşünen kişilerdir (İnce ve Gül, 2005: 79).

Kurumsal ödüller; "ikramiye, prim ödemeleri, iş güvencesi, iyi sağlık koşulları, dinlenme izinleri, yazlık kamplar gibi" unsurları içerisinde barındıran, başarılı performanslara sahip olan yöneticilere teşekkür etmenin bir yolu olarak ortaya çıkmaktadır. Ödüllendirme durumunun temel hedefi, ekonomik manada destek sağlamanın ötesinde çalışana, değer verildiği ya da yapmış olduğu işin takdir edilmiş olduğu mesajının iletilmesiyle ilgilidir. Ceza ile ödül konusu yetkililerin, çalışanları kontrol edebilmek ve kurum hedefleri bağlamında gerçekleştirilecek araştırmalarla ilgili hazırlamak maksadıyla kullanmış oldukları araçlar arasında yer almaktadır. Ödüller olumlu güdülemeyle ilgili olup, her durumda ortaya çıkan etki ceza bağlamında uzun süreli olmaktadır. Ödülle ilgili çalışan beklentileriyle karşılaştıklarının birbirini tutması ile ödülün çalışanın beklentilerine, ihtiyaçlarına ve karakterine uyumlu olması ortaya konmak istenen mesajların etkin olması bakımında önemli görülmektedir. Kurumsal ödüller yeteri kadar doyuma ulaştığında ve yetkililer tarafından adil şekilde dağıtıldığı zaman çalışanın kurumda kalmasını, devamlılığını ve kurumu benimsemesini sağlama konusunda etkin görünmektedir. Kurum içerisinde yetkililerin anlamlı ve ilgi çekici görevler edinmeleri ve destekçi ve arkadaşça bir çevreyle birlikte yükselme ve iyi bir ücret imkanlarına sahip olmaları personelin yüksek seviyede bağlılık duymalarını sağlamaktadır (Balay, 2000: 63).

BÖLÜM 4.BULGULAR VE YORUMLAR

Var olan ölçeklerden hareketle hazırlanan ve daha sonrasında da geçerlik ve güvenilirlik testleri yapılarak son haline getirilen anket formu Eylül 2020 tarihinde Koluman Holding A.Ş.'nin personeline tam sayım yoluyla uygulanmıştır. Ankete 561 çalışan görüşlerini bildirerek katılım göstermişlerdir. Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili tablolar aşağıdadır.

4.1.Demografik Özelliklere Göre Frekans Dağılımları

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	140	25.0	25.0	25.0
	Erkek	421	75.0	75.0	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Tablo 4'de de görüldüğü gibi, ankete katılarak görüş bildiren çalışanların %25'i kadın çalışanlardan %75'i ise erkek çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evli	391	69.7	69.7	69.7
	Bekar	170	30.3	30.3	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Tablo 5'ye göre Koluman Holding A.Ş.'de çalışan ve ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların %69,7'si evli olduklarını ifade ederlerken, %30,3'ü de bekar olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lise	239	42.6	42.6	42.6
	Onlisans	104	18.5	18.5	61.1
	Lisans	190	33.9	33.9	95.0
	Lisansustu	28	5.0	5.0	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıdaki Tablo 6'e katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre, Koluman Holding A.Ş.'de çalışan ve ankete katılarak

görüş bildiren personelin %42,6'sı lise, %18,5'i önlisans, %33,9'u lisans ve %5'i de lisansüstü (yüksek lisans veya doktora) mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların geneline bakıldığında kurumda çalışanların ülke geneline göre daha eğitimli kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların Kurumda Bulunma Sürelerine Göre Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 yil ve alti	308	54.9	54.9	54.9
	6-10 yil arası	139	24.8	24.8	79.7
	10 yil ve uzeri	114	20.3	20.3	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Tablo 7 ankete katılarak görüş bildiren kurum çalışanlarının kurumda bulunma sürelerinin dağılımını göstermektedir. Tabloya göre çalışanların %54,9 gibi büyük bir bölümü 5 yıl ve daha altı süredir kurumda bulunduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların %24,8'i 6-10 yıl arası bir süredir kurumda bulunduklarını söylerlerken, %20,3 gibi bir oranı ise kurumda 10 yıl veya daha uzun bir süredir Koluman Holding A.Ş.'de çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 8. Katılımcıların Kurumda Bulunma Sürelerine Göre Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Arge/Fabrika Projesi/Yatırım	27	4.8	4.8	4.8
	Mali isler	52	9.3	9.3	14.1
	Kalite/Tedarik zinciri	17	3.0	3.0	17.1
	Satis danismani	66	11.8	11.8	28.9
	Satis Destek	52	9.3	9.3	38.1
	Servis Danismani	54	9.6	9.6	47.8
	idari İsler/Destek birimleri	128	22.8	22.8	70.6
	Yonetici	39	7.0	7.0	77.5
	Mekaniker/bakım/uretim	126	22.5	22.5	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıda yer alan Tablo 8 Koluman Holding A.Ş.'de çalışan ve ankete katılarak görüş bildiren kişilerin kurumdaki çalışma pozisyonlarına göre dağılımını göstermektedir. Buna göre katılımcıların 54,8'i ArGe/Fabrika Projesi/Yatırımda, %9,3'ü mali işlerde, %3'ü kalite/tedarik zincirinde, %11,8'i satış danışmanlığında, %9,3'ü satış destekte, %9,6'sı servis danışmanlığında, %22,8'i idari işler7destek birimlerinde, %22,5'i mekaniker7bakım7üretimde çalıştıklarını ifade ederlerken %7'si de yönetici olarak çalıştıklarını ve görev aldıklarını belirtmişlerdir.

4.2.Örgütsel Bağlılık İle İlgili Frekans Dağılımları

Koluman Holding A.Ş.'de çalışan personelik örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Meyer&Allen tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların bu ölçekteki sorulara verdiklerin yanıtların dağılımları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 9. "Mesleğimin Geri Kalan Kısmını Bu Kurumda Geçirmekten Mutluluk Duyarım" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	20	3.6	3.6	3.6
	Katılmıyorum	37	6.6	6.6	10.2
	Orta derecede katılıyorum	109	19.4	19.4	29.6
	Cogunlukla katılıyorum	172	30.7	30.7	60.2
	Tamamen katılıyorum	223	39.8	39.8	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıda görülen Tablo 9, "Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım" sorusuna katılımcıların verdikleri cevapları göstermektedir. Tablo incelendiğinde "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" cevabını verenlerin oranının toplam %10,2 gibi çok düşük bir oran olduğu görülmektedir. Buna karşın mesleğimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım sorusuna katıldığını ve kesinlikle katıldığını ifade edenlerin oranları toplamı ise %70,5 gibi gerçekten yüksek bir orandır. Bu sonuç ise Koluman Holding A.Ş.'de çalışıp ankete

görüşlerini bildirerek katılanların bir çoğunun örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Orta derecede katıldığını ifade edenlerin oranı ise %19,4'tür.

Tablo 10. "İşyerimin Problemlerini Kendi Problemimmiş Gibi Hissediyorum" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	23	4.1	4.1	4.1
	Katılmıyorum	33	5.9	5.9	10.0
	Orta derecede katılıyorum	92	16.4	16.4	26.4
	Cogunlukla katılıyorum	164	29.2	29.2	55.6
	Tamamen katılıyorum	249	44.4	44.4	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Tablo 10, ankete katılan Koluman Holding A.Ş. çalışanlarının "İşyerimin Problemlerini Kendi Problemimmiş Gibi Hissediyorum" sorusu ile ilgili verdikleri cevapları yüzdesel olarak gözler önüne sermektedir. Tablo 9'daki benzer oranda olduğu gibi bu soruda da katılımcıların toplam %10'u bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bunun karşıtı olarak ise katılımcıların yine yüksek olarak değerlendirilebilecek bir oranı, diğer bir deyişle toplam %73,6'sı da işyerinin problemlerini kendi problemleriymiş gibi gördükleri düşüncesine ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 11. "İşyerime Karşı Güçlü Bir Aitlik Duygusu Hissetmiyorum" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	179	31.9	31.9	31.9
	Katılmıyorum	112	20.0	20.0	51.9
	Orta derecede katılıyorum	103	18.4	18.4	70.2
	Cogunlukla katılıyorum	83	14.8	14.8	85.0
	Tamamen katılıyorum	84	15.0	15.0	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Örgütsel bağlılık anketinde yer alan bir diğer soru ise "işyerime karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum" sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar Tablo 11'de görülmektedir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar incelediğinde katılımcıların %25,7 gibi büyük bir oranının bu görüşe katılmadıkları gözlenmektedir ve kendilerini ait hissettikleri görülmektedir. Buna karşın katılımcıların %23,5'i ise orta derecede katıldıklarını belirtmektedirler.

Tablo 12. "İşyerime Karşı Duygusal Bağlılık Hissetmiyorum" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	201	35.8	35.8	35.8
	Katılmıyorum	147	26.2	26.2	62.0
	Orka derecede katılıyorum	106	18.9	18.9	80.9
	Cogunlukla katılıyorum	58	10.3	10.3	91.3
	Tamamen katılıyorum	49	8.7	8.7	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıdaki Tablo 12, katılımcılara ankette sorulan "işyerime karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum" sorusuna verdikleri yanıtların frekanslarını göstermektedir. Katılımcıların %8,7'si bu görüşe kesinlikle katıldıklarını, %10,3'ü katıldıklarını, %18,9'u da orta derecede katıldıklarını belirtirken; kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum yanıtını verenler incelendiğinde toplamda %62 gibi büyük bir çoğunluğu bu görüşe katılmadıklarını ifade etmişler ve işyerlerine karşı duygusal bir bağlılık hissettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 13. “Ailenin Bir Parçası Gibi Hissetmiyorum” Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	200	35.7	35.7	35.7
	Katılmıyorum	141	25.1	25.1	60.8
	Orta derecede katılıyorum	103	18.4	18.4	79.1
	Cogunlukla katılıyorum	61	10.9	10.9	90.0
	Tamamen katılıyorum	56	10.0	10.0	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Örgütsel bağlılık anketindeki sorulardan birisi vasıtasıyla katılımcılara çalıştıkları işyerinde kendilerini ailenin bir parçası olarak hissedip hissetmedikleri sorulmuştur. Yukarıdaki Tablo 13 bu soruya verilen yanıtların frekanslarını göstermektedir. Tablo 13’de verilen yanıtlar ile bir önceki Tablo 12’da verilen cevaplar birbirleriyle paralellik göstermektedir. Bu iki tablo da benzer bir sonucu yansıtmaktadır. Tablo 13 ‘e bakıldığında katılımcıların toplamda %20,9’u kendilerini ailenin bir parçası olarak hissetmediklerini ifade ederken, toplamda %60,8 gibi büyük bir çoğunluk ise işyerinde kendilerini ailenin bir parçası olarak hissettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 14. "İşyerim Benim İçin Çok Büyük Kişisel Anlam İfade Ediyor" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	19	3.4	3.4	3.4
	Katılmıyorum	37	6.6	6.6	10.0
	Orta derecede katılıyorum	133	23.7	23.7	33.7
	Cogunlukla katılıyorum	200	35.7	35.7	69.3
	Tamamen katılıyorum	172	30.7	30.7	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıdaki Tablo 14 incelendiğinde "işyerim benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor" sorusuna katılımcıların sadece %3'ünün bu görüşe kesinlikle katılmadığı görülürken, aynı görüşe katıldığını veya kesinlikle katıldığını söyleyen katılımcıların oranının toplamının ise %66,2 gibi çok büyük bir oran olduğu görülmektedir. Orta derecede katılıyorum diye görüş bildirenlerin oranı ise %23,7'dir.

Tablo 15. "İşyerimde Çalışmaya Devam Etmek Benim İçin Bir İstek Olduğu Kadar Gereklilik de" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	24	4.3	4.3	4.3
	Katılmıyorum	52	9.3	9.3	13.5
	Orta derecede katılıyorum	117	20.9	20.9	34.4
	Cogunlukla katılıyorum	184	32.8	32.8	67.2
	Tamamen katılıyorum	184	32.8	32.8	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Örgütsel bağlılık anketinde Koluman Holding A.Ş.'de çalışanlara işyerinde çalışmaya devam etmenin kendileri için istek olduğu kadar gereklilik de olup olmadığı sorulmuştur. Soruya verilen yanıtların frekans dağılımları yukarıdaki Tablo 15'de görülmektedir. Katılımcıların toplamda %13,6'sı bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %65,6'sı gibi büyük bir oranı ise işyerinde çalışmaya devam etmenin kendileri için bir istek olduğu kadar gereklilik de olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcıların %20,9 gibi bir oranı ise bu görüşe orta derecede katıldıklarını ifade ederek olumlu bir algıda olduklarını yansıtmışlardır.

Tablo 16."Şu Anda İstesem de İşimi Bırakmak Benim İçin Zor Olurdu" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	64	11.4	11.4	11.4
	Katılmıyorum	80	14.3	14.3	25.7
	Orta derecede katılıyorum	132	23.5	23.5	49.2
	Cogunlukla katılıyorum	143	25.5	25.5	74.7
	Tamamen katılıyorum	142	25.3	25.3	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıda yer alan Tablo 16, "şu anda istesem de işimi bırakmak zor olurdu" sorusuna verilen yanıtları göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların %11,4'ü bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını, %14,3'ü katılmadıklarını, %23,5'i orta derecede katıldıklarını, %25,5'i çoğunlukla katıldıklarını ve %25,3'ü de tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 17. "Şu Anda İşyerimden Ayrılsam Hayatımdaki Çok Şey Aksardı" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	65	11.6	11.6	11.6
	Katılmıyorum	119	21.2	21.3	32.9
	Orta derecede katılıyorum	166	29.6	29.6	62.5
	Cogunlukla katılıyorum	102	18.2	18.2	80.7
	Tamamen katılıyorum	108	19.3	19.3	100.0
	Total	560	99.8	100.0	

Yukarıdaki Tablo 17 "şu anda işyerimden ayrılsam hayatımdaki çok şey aksardı" sorusuna verilen yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %37,5'i bu görüşe ya çoğunlukla katıldıklarını ya da tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın aynı görüşe kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranı %11,6 iken katılmadığını ifade eden katılımcıların oranı ise %21,3'tür. Bu görüşle ilgili olumlu düşünen katılımcılar ile olumsuz düşünen katılımcıların oranları neredeyse birbirine çok yakındır.

Tablo 18. "Çalıştığım Kurumu Bırakmayı Düşündürecek Seçeneğim Neredeyse Hiç Yok Gibi" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	74	13.2	13.2	13.2
	Katılmıyorum	124	22.1	22.1	35.4
	Orka derecede katılıyorum	152	27.1	27.1	62.5
	Cogunlukla katılıyorum	103	18.4	18.4	80.9
	Tamamen katılıyorum	107	19.1	19.1	100.0
	Total	560	99.8	100.0	

Tablo 18 "çalıştığım kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi" sorusuna verilen cevapların analizini göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %35,3'ü bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Aslına bakılırsa bu oran yüksek bir rakam olarak değerlendirilebilir. Buna karşın çoğunlukla katılıyorum veya tamamen katılıyorum diye görüş bildiren katılımcıların toplam oranı ise %37,5'dir. İki oran birbirine çok yakın bir değerdedir. Ayrıca orta derecede katılıyorum diye görüş bildiren katılımcıların oranı ise %27,1 gibi yüksek bir değerdir.

Tablo 19. "Kuruma Kendimden Çok Şey Vermemiş Olsaydım Başka Bir Yerde Çalışmayı Düşünebilirdim" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	77	13.7	13.8	13.8
	Katılmıyorum	118	21.0	21.1	34.8
	Orta derecede katılıyorum	190	33.9	33.9	68.8
	Cogunlukla katılıyorum	101	18.0	18.0	86.8
	Tamamen katılıyorum	74	13.2	13.2	100.0
	Total	560	99.8	100.0	

Yukarıdaki Tablo 19 "kuruma kendimden çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim" sorusuna verilen cevapların frekans dağılımlarını göstermektedir. Bu tabloya göre katılımcıların toplamda %34,9'u bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirterek kurumsal bağlılık anlamında düşük düzeyde olduklarını göstermişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %31,2'si bu görüşe ya çoğunlukla katıldıklarını ya da tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu görüş ile ilgili olumsuz düşünenlerin oranı olumlu düşünenlerin oranından daha fazladır. Orta derecede katılıyorum diyerek bir nevi kararsız olduklarını ifade eden katılımcıların oranı ise ciddi denilebilecek bir orandadır, %33,9'dur.

Tablo 20. "Kurumu Bıraktığımda Ortaya Çıkacak Olumsuzluklardan Biri de İş Olanaklarının Azlığıdır" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	107	19.1	19.1	19.1
	Katılmıyorum	166	29.6	29.6	48.7
	Orka derecede katılıyorum	167	29.8	29.8	78.4
	Cogunlukla katılıyorum	74	13.2	13.2	91.6
	Tamamen katılıyorum	47	8.4	8.4	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıdaki Tablo 20 "kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak olumsuzluklardan biri de iş olanaklarının azlığıdır" sorusuna verilen cevapların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %48,7'si bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın aynı görüşe çoğunlukla katılıyorum ya da tamamen katılıyorum diye cevap veren katılımcıların toplam oranı ise %21,6'dır.

Tablo 21. "İşverenimle Çalışmaya Devam Etmek İçin Ona Karşı Zorunluluk Hissetmiyorum" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	118	21.0	21.0	21.0
	Katılmıyorum	118	21.0	21.0	42.1
	Orta derecede katılıyorum	164	29.2	29.2	71.3
	Cogunlukla katılıyorum	99	17.6	17.6	88.9
	Tamamen katılıyorum	62	11.1	11.1	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıda yer alan Tablo 21 "işverenimle çalışmaya devam etmek için ona karşı zorunluluk hissetmiyorum" sorusuna verilen yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tablo 21'e göre katılımcıların yine büyük bir kısmı sayılabilecek oranı yani toplamda %42'si bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Diğer bir deyişle kurumlarında çalışmaya devam etmek açısından işverenlerine karşı kendilerini sorumlu hissettiklerini, bağlı olarak hissettiklerini göstermektedir. Buna karşın katılımcıların toplamda %28,7'si de bu görüşe ya çoğunlukla katıldıklarını ya da tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 22. "Benim İçin Avantajlı Olsa Bile, Bu Kurumu Terk Etmenin Doğru Bir Hareket Olduğunu Düşünmüyorum" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
alid	' Kesinlikle Katılmıyorum	46	8.2	8.2	8.2
	Katılmıyorum	68	12.1	12.1	20.3
	Orta derecede katılıyorum	153	27.3	27.3	47.6
	Cogunlukla katılıyorum	145	25.8	25.8	73.4
	Tamamen katılıyorum	149	26.6	26.6	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Tablo 22 "benim için avantajlı olsa bile, bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum" sorusuna verilen yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre, ankete katılarak görüş bildiren çalışanların toplam %52,4'ü bu görüşe ya çoğunlukla katıldıklarını ya da tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna rağmen bu görüşe kesinlikle katılmadığını ifade eden katılımcıların oranı ise %8,2'dir.

Tablo 23. "Şu An Bu Kurumu Bıraksam Suçluluk Duyardım" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
alid	Kesinlikle Katılmıyorum	63	11.2	11.2	11.2
	Katılmıyorum	104	18.5	18.5	29.8
	Orka derecede katılıyorum	146	26.0	26.0	55.8
	Cogunlukla katılıyorum	138	24.6	24.6	80.4
	Tamamen katılıyorum	110	19.6	19.6	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıdaki Tablo 23 "şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım" sorusuna katılımcıların verdiği cevapların frekans dağılımlarını göstermektedir. Katılımcıların toplamda %44,5'i bu görüşe ya çoğunlukla katıldıklarını ya da tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Neredeyse katılımcıların yarısıdır. Bununla birlikte %26'sı orta derecede katıldığını ifade ederken, toplamda %29,7'si de bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 24."Bu Kurum Benim Sadakatimi Hak Ediyor" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
alid	Kesinlikle Katılmıyorum	28	5.0	5.0	5.0
	Katılmıyorum	45	8.0	8.0	13.0
	Orta derecede katılıyorum	137	24.4	24.4	37.4
	Cogunlukla katılıyorum	178	31.7	31.7	69.2
	Tamamen katılıyorum	173	30.8	30.8	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Tablo 24 “bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” sorusuna verilen cevapların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların büyük çoğunluğu denilebilecek bir oranı diğer bir deyişle toplamda %62,5’i bu görüşe ya çoğunlukla katıldıklarını ya da tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir ve kuruma sadakatlerini de beraberinde göstermişlerdir. Buna karşın katılımcıların sadece %5’i bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 25. “Kurumu Şu An Bırakmazdım, Çünkü Kendimi Buradakilere Karşı Mecbur Hissediyorum” Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	107	19.1	19.1	19.1
	Katılmıyorum	145	25.8	25.9	45.0
	Orta derecede katılıyorum	148	26.4	26.4	71.4
	Cogunlukla katılıyorum	98	17.5	17.5	88.9
	Tamamen katılıyorum	62	11.1	11.1	100.0
Total		561	100.0		

Yukarıdaki Tablo 25, “kurumu şu an bırakmazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum” sorusuna verilen yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %28,6’sı bu görüşe ya çoğunlukla katıldıklarını ya da tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Orta derece katılıyorum diyenlerin oranı %26,4 iken; bu görüşe katılmıyorum ya da kesinlikle katılmıyorum diyen katılımcıların oranları toplamı ise %44,9 gibi büyük bir orandır.

Tablo 26. “Bu Kuruma Çok Şey Borçluyum” Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	33	5.9	5.9	5.9
	Katılmıyorum	58	10.3	10.3	16.2
	Orta derecede katılıyorum	176	31.4	31.4	47.6
	Cogunlukla katılıyorum	149	26.6	26.6	74.2
	Tamamen katılıyorum	144	25.7	25.7	99.8
	Total	561	100.0	100.0	

Örgütsel bağlılık ile ilgili son soru ise “bu kuruma çok şey borçluyum” sorusudur. Bu soruya verilen cevapların frekans dağılımları ise yukarıdaki Tablo 26’te gösterilmiştir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %52,3’ü bu görüşe ya çoğunlukla katıldıklarını ya da tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşı bu görüşe katılmıyorum ya da kesinlikle katılmıyorum diyenlerin toplam oranı ise %16,2’

4.3.Örgüt Kültürü İle İlgili Frekans Dağılımları

Hazırlanan anketin 36 sorudan oluşan bir bölümü kurumdaki çalışanların Koluman Holding A.Ş.’nin örgüt kültürünü nasıl değerlendirdiklerini incelemektedir. Bu çalışmada da dünya genelinde yaygın bir biçimde kullanılan Denison’ın Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek şirkete uygun bir hale getirilerek geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçirilmiştir. Örgüt kültürünü ölçen 36 soru ile ilgili frekans tabloları ise aşağıdadır.

Tablo 27. "Çalışanların Çoğu Yaptıkları İşle Bütünleşmişlerdir" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	34	6.1	6.1	6.1
	Katılmıyorum	63	11.2	11.3	17.3
	Kararsızım	131	23.4	23.4	40.7
	Katılıyorum	202	36.0	36.1	76.8
	Kesinlikle katılıyorum	130	23.2	23.2	100.0
	Total	560	99.8	100.0	

Koluman Holding A.Ş.'de çalışan ve ankete katılarak görüş bildiren kişilere örgüt kültürünü nasıl algıladıklarını öğrenmek için ilk sorulan soru "çalışanların çoğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir" sorusudur. Yukarıdaki Tablo 27 ise bu soruya verilen yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre bu görüşe katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum deyip olumlu görüş bildirenlerin oranlarının toplamı %59,3 gibi yüksek bir orandır. Buna karşın katılımcıların %11,2'si "çalışanların çoğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir" görüşüne katılmadıklarını, %6,1'i de aynı görüşe kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olduğunu bildiren katılımcı oranı ise %23,4'tür.

Tablo 28. "Çalışanlar Arasında Bilgi Paylaşımı Olduğunda, Gerektiğinde Herkes İstenilen Bilgiye Ulaşabilmektedir" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	38	6.8	6.8	6.8
	Katılmıyorum	77	13.7	13.7	20.5
	Kararsızım	135	24.1	24.1	44.6
	Katılıyorum	190	33.9	33.9	78.4
	Kesinlikle katılıyorum	121	21.6	21.6	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Kurumlarda güçlü bir örgüt kültürüne sahip olunabilmesinin yollarından birisi de çalışanlar arasında bilgi paylaşımının olması ve gerektiğinde herkesin bilgiye kolayca ulaşabiliyor olmasıdır. Yukarıdaki Tablo 28 Koluman Holding A.Ş.'de bilgi paylaşımı ve bilgiye ulaşılabilmesi ile ilgili çalışanların görüşlerini değerlendiren sorunun frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların %55,5'i Koluman Holding A.Ş.'de çalışanlar arasında bilgi paylaşımı olduğunda, gerektiğinde herkesin istenilen bilgiye rahatlıkla ulaşabildiklerini ifade etmişlerdir. Yine aynı tabloya göre, katılımcıların %24,1 gibi önemli bir bölümü bu konuda kararsız kaldıklarını söylerlerken, %6,8'i ise bu görüşe katılmadıklarını, bilgi paylaşımı olduğunda herkesin istenilen bilgiye ulaşamadığını belirtmişlerdir.

Tablo 29. "İş Planları Yapılırken, Tüm Çalışanlar Karar Verme Sürecine Belli Ölçüde Dahil Edilmektedir" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	52	9.3	9.3	9.3
	Katılmıyorum	90	16.0	16.0	25.3
	Kararsızım	167	29.8	29.8	55.1
	Katılıyorum	161	28.7	28.7	83.8
	Kesinlikle katılıyorum	91	16.2	16.2	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Ankette katılımcılara çalışanların karar verme süreçlerine katılımı ile ilgili bir soru yöneltilmiştir. Tablo 29, "iş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir" sorusuna verilen cevapların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplam %25,3'ü bu görüşe katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Diğer bir deyişle, belli ölçüde de olsa çalışanların karar verme süreçlerine dahil edilmediğini düşündüklerini ifade etmişlerdir. Yine bu oranı ve bu düşünceyi destekler şekilde katılımcıların %29,8'i de bu konu ile ilgili kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bunlara karşın katılımcıların sadece %16,2'si iş planları yapılırken tüm çalışanların karar verme sürecine belli ölçüde dahil edildiği

görüşüne kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bir kurumdaki örgüt kültürünün güçlü olduğunu söyleyebilmemiz için katılımcı bir kurum olduğunu görmemiz gerekir.

Tablo 30. "Farklı Bölümler Arasında İşbirliği Yapılamamaktadır" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	110	19.6	19.6	19.6
	Katılmıyorum	157	28.0	28.0	47.6
	Kararsızım	131	23.4	23.4	70.9
	Katılıyorum	104	18.5	18.5	89.5
	Kesinlikle katılıyorum	59	10.5	10.5	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Güçlü bir örgüt kültüründen bahsedebilmek için kurumdaki birimler arasında işbirliğinin de olması gerekir. Yukarıdaki Tablo 30 "farklı bölümler arasında işbirliği yapılamamaktadır" sorusuna Koluman Holding A.Ş.'deki çalışanların verdikleri cevapların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre ankete katılarak görüş bildiren çalışanların toplam 47,6'sı birimler arasında işbirliği yapılamadığı görüşüne ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın bu görüşe katıldığını ya da kesinlikle katıldığını ifade eden katılımcıların oranları toplamı ise %29'dur.katılımcıların %23,4'ü ise bu görüşle ilgili kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 31. "Takım Çalışması Yapılması, Bütün İş Faaliyetlerinde Esas Alınmaktadır" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
alid	Kesinlikle Katılmıyorum	30	5.3	5.3	5.3
	Katılmıyorum	64	11.4	11.4	16.8
	Kararsızım	159	28.3	28.3	45.1
	Katılıyorum	177	31.6	31.6	76.6
	Kesinlikle katılıyorum	131	23.4	23.4	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Güçlü bir örgüt kültürü olan kurumların genellikle ekip çalışmasına önem verdikleri gözlemlenmektedir. Koluman Holding A.Ş.'de uygulanan ankette yer alan sorulardan birisi de "takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır" sorusudur. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevapların frekans dağılımları ise yukarıdaki Tablo 31'de görülmektedir. Tablo 31'e göre ankete katılarak görüş bildiren Koluman Holding A.Ş. çalışanlarının toplam %55'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirterek şirket içinde takım çalışmasına önem verildiğini ve iş faaliyetlerinde ekip çalışmasının esas alındığını belirtmişlerdir. Buna karşın yine katılımcıların %28,3 gibi bir bölümünün ise bu görüşle ilgili kararsız oldukları saptanmıştır. Bu görüşe katılmadığını ve konuyla ilgili olumsuz algısı olduğunu belirten katılımcı oranları toplamı ise %16,7'dir.

Tablo 32. "Tüm Çalışanlar Kendi Görevleri İle İşletmenin Amaçları Arasındaki İlişkiyi Kavramıştır" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	36	6.4	6.4	6.4
	Katılmıyorum	70	12.5	12.5	18.9
	Kararsızım	138	24.6	24.6	43.5
	Katılıyorum	191	34.0	34.0	77.5
	Kesinlikle katılıyorum	126	22.5	22.5	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Bir kurumun örgüt kültürünün güçlü olduğunu söyleyebilmemiz için çalışanların kendi yaptıkları işlerle işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi ve kurumdaki varlık sebeplerini anlamış olmaları ve içselleştirmiş olmaları gerekmektedir. Yukarıda yer alan Tablo 32 "tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır" sorusuna verilen cevapların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tablo 32'e göre katılımcıların toplamda %56,5 gibi büyük bir kısmı çalışanların kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavradığı görüşüne katıldıklarını veya kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın bu görüşe katılmadığını ifade edenlerin oranı %12,5 iken kesinlikle katılmadığını belirten katılımcıların oranı ise %6,4'tür. Görüşle ilgili kararsız olduğunu belirten katılımcıların oranı ise %24,6'dır.

Tablo 33. "Çalışanlara Kendi İşlerini Planlamaları İçin Gerekli Yetki Verilmektedir" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
alid	Kesinlikle Katılmıyorum	37	6.6	6.6	6.6
	Katılmıyorum	64	11.4	11.4	18.0
	Kararsızım	137	24.4	24.4	42.4
	Katılıyorum	210	37.4	37.4	79.9
	Kesinlikle katılıyorum	113	20.1	20.1	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Bir kurumdaki örgüt kültürünün güçlü olduğundan bahsedebilmek için çalışanlara sorumluluk vermenin yanı sıra belli bir ölçüde yetki de vermek gerekir. Tablo 33 "çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir" sorusuna katılımcıların verdiği yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Aslına bakılırsa bu soruya verilen yanıtlar ile bir önceki Tablo 32'deki soruya verilen cevaplar birbirlerine çok benzemektedir. Tablo 33'a göre katılımcıların %6,6'sı çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir görüşüne kesinlikle katılmadıklarını belirtirken, % 11,4'ü de bu görüşe katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Ama buna karşın gerekli yetki verildiği görüşüne katıldığını veya kesinlikle katıldığını belirten katılımcıların oranlarının toplamı %57,5'dir. Kararsız olanlar ise bir önceki sorudaki kararsızlar gibi %24,4'tür.

Tablo 34. "Çalışanlarımızın İş-görme Kapasiteleri Sürekli Bir Gelişim Göstermektedir" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	26	4.6	4.6	4.6
	Katılmıyorum	70	12.5	12.5	17.1
	Kararsızım	147	26.2	26.2	43.3
	Katılıyorum	203	36.2	36.2	79.5
	Kesinlikle katılıyorum	115	20.5	20.5	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Örgüt kültürü güçlü kurumlar çalışanlarının iş-görme kapasitelerini sürekli bir biçimde geliştirmek için çaba sarf eden kurumlardır. Bu bağlamda ankette katılımcılara "çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir" sorusu sorulmuştur. Yukarıdaki Tablo 34 ise katılımcıların bu soruya verdikleri cevapların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tablo 34'e göre, katılımcıların toplamda %56,7'si bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Kararsızların oranı ise yüksek sayılabilecek düzeydedir, %26,2'dir. Buna karşın bu görüşe ya katılmıyorum ya da kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı ise toplamda %17,1'dir.

Tablo 35. "Çalışanların İş-görme Becerilerini Artırmak İçin Gereken Her Şey Yapılmaktadır." Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	38	6.8	6.8	6.8
	Katılmıyorum	65	11.6	11.6	18.4
	Kararsızım	161	28.7	28.7	47.1
	Katılıyorum	182	32.4	32.4	79.5
	Kesinlikle katılıyorum	115	20.5	20.5	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıdaki Tablo 35 "çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır" sorusuna verilen cevapların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplam %52,9'u bu görüşe ya katılıyorum ya da kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Buna karşın bu görüşe katılmadıklarını ifade eden katılımcıların oranı ise toplam %18,4'dür.

Tablo 36. "Yöneticiler Söylediklerini Uygulamaktadırlar" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	37	6.6	6.6	6.6
	Katılmıyorum	48	8.6	8.6	15.2
	Kararsızım	131	23.4	23.4	38.5
	Katılıyorum	210	37.4	37.4	75.9
	Kesinlikle katılıyorum	135	24.1	24.1	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Bir kurumun örgüt kültürünün güçlü olmasında yöneticilerin tutarlı olmaları, söylediklerini uyguluyor olmaları önem arz eder. Yukarıdaki Tablo 36 ise "yöneticiler söylediklerini uygulamaktadır" sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %61,5'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Görüşle ilgili kararsız olduğunu ifade eden katılımcıların oranı ise %23,4'tür. Buna karşın görüşe katılmıyorum ya da kesinlikle katılmıyorum diyen katılımcıların oranı ise toplam %15,2'dir.

Tablo 37. "İş-görme Yöntemlerimize Yol Gösteren Net ve Tutarlı Bir Değerler Sistemimiz Vardır" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	40	7.1	7.1	7.1
	Katılmıyorum	59	10.5	10.5	17.6
	Kararsızım	150	26.7	26.7	44.4
	Katılıyorum	188	33.5	33.5	77.9
	Kesinlikle katılıyorum	124	22.1	22.1	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıda yer alan Tablo 37 "iş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır" sorusuna verilen cevapların frekans dağılımlarını göstermektedir. Bu tabloya ve frekanslara göre katılımcıların toplamda %55,6'sı bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu görüşe katılmadığını ifade eden katılımcıların oranı ise 517,6'dır. Kararsız olduğunu belirten katılımcılar ise grubun %26,7'sini oluşturmaktadır.

Tablo 38. "İşlerin Yürütülmesinde Davranışlarımızı Yönlendiren ve Doğru İle Yanlışın Ayırt Edilmesini Sağlayan Ahlaki Değerler Yoktur" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	173	30.8	30.9	30.9
	Katılmıyorum	163	29.1	29.1	60.0
	Kararsızım	122	21.7	21.8	81.8
	Katılıyorum	60	10.7	10.7	92.5
	Kesinlikle katılıyorum	42	7.5	7.5	100.0
	Total	560	99.8	100.0	

Tablo 38 ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların "işlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerler yoktur" sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %18,2'si ya katılıyorum ya da kesinlikle katılıyorum derlerken; katılımcıların toplamda %60'ı ya katılmıyorum ya da kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Kararsız olduklarını ifade eden katılımcıların oranı ise %21,8'dir.

Tablo 39. "İş Faaliyetlerinde Bir Anlaşmazlık Meydana Geldiğinde Her Bir Çalışan Tatmin Edici Bir Çözüm Bulmak İçin Çok Gayret Göstermektedir" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	35	6.2	6.2	6.2
	Katılmıyorum	71	12.7	12.7	18.9
	Kararsızım	162	28.9	28.9	47.8
	Katılıyorum	188	33.5	33.5	81.3
	Kesinlikle katılıyorum	105	18.7	18.7	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıdaki Tablo 39 “iş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir” sorusuna verilen yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tablo incelediğinde katılımcıların toplamda %52,2’s, bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Verdikleri bu yanıtla soruyu kurum için olumlu algıladıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın bu görüşe katılmadığını ya da kesinlikle katılmadığını belirten katılımcıların oranı ise %18,9’dur.

Tablo 40. “Bu İşyerinde Güçlü Bir İşletme Kültürü Vardır” Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	30	5.3	5.3	5.3
	Katılmıyorum	50	8.9	8.9	14.3
	Kararsızım	125	22.3	22.3	36.5
	Katılıyorum	200	35.7	35.7	72.2
	Kesinlikle katılıyorum	156	27.8	27.8	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Tablo 40 ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların “bu işyerinde güçlü bir işletme kültürü vardır” sorusuna verdikleri yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Yukarıdaki tabloya göre katılımcıların toplamda %63,5’i gibi büyük bir bölümü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın bu görüşe katılmıyorum ya da kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranı ise %14,2 gibi düşük bir orandadır. Kararsız olduklarını belirten katılımcıların oranı ise %22,3’tür.

Tablo 41. "Problemli Konularda Dahi Kolayca Bir Görüş Birliği Sağlanabilmektedir" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
alid	Kesinlikle Katılmıyorum	29	5.2	5.2	5.2
	Katılmıyorum	73	13.0	13.0	18.2
	Kararsızım	149	26.6	26.6	44.7
	Katılıyorum	189	33.7	33.7	78.4
	Kesinlikle katılıyorum	119	21.2	21.2	99.6
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıdaki Tablo 41 "problemli konularda dahi kolayca görüş birliği sağlanabilmektedir" sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya bakıldığında ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların toplamda %54,9 gibi büyük bir oranı problemli konularda dahi kolayca görüş birliği sağlandığı görüşüne ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların %18,2'si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu soru ile olumlu ya da olumsuz herhangi bir görüş bildirmeden kararsız olduklarını belirten katılımcıların oranı ise %26,6'dır.

Tablo 42. "Çalışanlarımız İşletmenin Farklı Bölümlerinde de Olsalar İş faaliyetleri Açısından Ortak Bir Bakış Açısını Paylaşabilmektedir" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	33	5.9	5.9	5.9
	Katılmıyorum	56	10.0	10.0	15.9
	Kararsızım	169	30.1	30.1	46.0
	Katılıyorum	210	37.4	37.4	83.4
	Kesinlikle katılıyorum	93	16.6	16.6	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Koluman Holding A.Ş. çalışanlarına ankette sorulan sorulardan birisi de "çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir" görüşünü nasıl değerlendirdikleridir. Katılımcıların bu soru ile ilgili verdikleri yanıtların frekans dağılımları ise yukarıda yer alan Tablo 42'da verilmiştir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %54'ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirterek olumlu bir görüş bildirmişlerdir. Buna karşın bu görüşe katılmadığını ya da kesinlikle katılmadığını belirterek olumsuz görüş bildiren katılımcıların oranı ise %15,9'dur. Bu soru ile ilgili kararsız olduğunu, olumlu ya da olumsuz bir görüşünün olmadığını belirten katılımcıların oranı ise biraz yüksek çıkmıştır, %30,1'dir.

Tablo 43. "İşletmenin Farklı Bölümleri Tarafından Yürütülen Projeler Kolayca Koordine Edilmektedir" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	27	4.8	4.8	4.8
	Katılmıyorum	74	13.2	13.2	18.0
	Kararsızım	186	33.2	33.2	51.2
	Katılıyorum	187	33.3	33.3	84.5
	Kesinlikle katılıyorum	87	15.5	15.5	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıdaki Tablo 43 katılımcıların " işletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir" sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda 48,8'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların %18'i aynı görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmektedirler. Kararsızların oranı ise %33,2 gibi yüksek bir orandır.

Tablo 44. "Başka Bölümlerden Bir Kişi İle Çalışmak Adeta Farklı Bir İşletmeden Birisiyle Çalışmak Gibidir" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	70	12.5	12.5	12.5
	Katılmıyorum	107	19.1	19.1	31.6
	Kararsızım	232	41.4	41.4	72.9
	Katılıyorum	104	18.5	18.5	91.4
	Kesinlikle katılıyorum	48	8.6	8.6	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıdaki Tablo 44 ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların "başka bölümlerden bir kişi ile çalışmak adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir" sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %31,6' bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade ederlerken; katılımcıların toplamda %27,1'i de ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın aynı görüşle ilgili olumlu ya da olumsuz bir görüşü olmadığını, kararsız olduklarını belirten katılımcıların oranı ise %41,4 gibi çok yüksek bir orandır.

Tablo 45. "İş-görme Tarzımız Oldukça Esnek ve Değişime Açıktır" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	38	6.8	6.8	6.8
	Katılmıyorum	72	12.8	12.8	19.6
	Kararsızım	173	30.8	30.8	50.4
	Katılıyorum	188	33.5	33.5	84.0
	Kesinlikle katılıyorum	90	16.0	16.0	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Ankete katılarak görüş bildiren katılımcılara sorulan sorulardan birisi de "iş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır" görüşü konusunda nasıl düşündüklerini ölçmüştür. Soruya verilen yanıtların frekans dağılımları yukarıdaki Tablo 45'de verilmiştir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %49,5'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın bu görüşe katılmadığını ya da kesinlikle katılmadığını belirten katılımcıların oranı ise %19,6'dır.

Tablo 46."Rakip Firmaların Faaliyetleri ve İş Alanındaki Değişimlere Bağlı Olarak Yönetim, Uygun Stratejiler Geliştirmektedir" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	31	5.5	5.5	5.5
	Katılmıyorum	47	8.4	8.4	13.9
	Kararsızım	159	28.3	28.3	42.2
	Katılıyorum	211	37.6	37.6	79.9
	Kesinlikle katılıyorum	113	20.1	20.1	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıdaki Tablo 46 ankete katılan katılımcıların "rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirmektedir" sorusuna verdikleri yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %57,7'si bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %13,9'u da bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 47 ."İş Alanımızdaki Yenilik ve Gelişmeler, Yönetim Tarafından İzlenmekte ve Uygulanmaktadır" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	26	4.6	4.6	4.6
	Katılmıyorum	49	8.7	8.7	13.4
	Kararsızım	122	21.7	21.7	35.1
	Katılıyorum	234	41.7	41.7	76.8
	Kesinlikle katılıyorum	130	23.2	23.2	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Koluman Holding A.Ş.'de uygulanan ankette yer alan sorulardan birisi de "iş alanınızdaki yenilik ve gelişmeler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır" sorusudur. Katılımcıların verdiği yanıtların frekans dağılımları ise yukarıdaki Tablo 47'de gösterilmiştir. Tabloya göre katılımcıların toplamda 64,9'u bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirterek olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %13,3'ü ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Kararsızların oranı ise % 21,7'dir.

Tablo 48. "Müşterilerin İstek ve Önerileri, İş Faaliyetlerinde Sıklıkla Değişiklikler Yapılmasına Yol Açabilmektedir" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	25	4.5	4.5	4.5
	Katılmıyorum	51	9.1	9.1	13.5
	Kararsızım	161	28.7	28.7	42.2
	Katılıyorum	216	38.5	38.5	80.7
	Kesinlikle katılıyorum	108	19.3	19.3	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıdaki Tablo 48 "müşterilerin istek ve önerileri iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir" sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %57,8'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın olumsuz görüş bildirerek bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtenlerin toplam oranı ise %13,6'dır. Kararsızların oranı da %28,7'dir.

Tablo 49. "Tüm Çalışanlar, Müşterilerimizin İstek ve İhtiyaçlarını Anlamaya Özen Göstermektedir" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	21	3.7	3.7	3.7
	Katılmıyorum	46	8.2	8.2	11.9
	Kararsızım	108	19.3	19.3	31.2
	Katılıyorum	213	38.0	38.0	69.2
	Kesinlikle katılıyorum	173	30.8	30.8	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Tablo 49, "tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir" sorusuna verilen yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda 68,8 gibi çok büyük bir oranı bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın ya katılmadığını ya da kesinlikle katılmadığını belirten katılımcıların toplam oranı ise %11,9'dur. Kararsız olduğunu ifade edenler ise %19,3'tür.

Tablo 50. "Müşteri Talepleri İş Faaliyetlerimizde Genellikle Dikkate Alınmamaktadır" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	196	34.9	34.9	34.9
	Katılmıyorum	140	25.0	25.0	59.9
	Kararsızım	94	16.8	16.8	76.6
	Katılıyorum	72	12.8	12.8	89.5
	Kesinlikle katılıyorum	59	10.5	10.5	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıdaki Tablo 50 ankete katılan çalışanların "müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmaktadır" sorusuna verilen yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %59,9'u bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade ederlerken, bu görüşe olumsuz yanıt veren ve ya katılıyorum ya da kesinlikle katılıyorum yanıtını veren katılımcıların toplam oranı ise %23,3'tür. Karasız olduğunu belirten katılımcıların oranı ise %16,8'dir.

Tablo 51. "Herhangi Bir Başarısızlıkla Karşılaşıldığında Bu, Yönetim Tarafından, Gelişim ve Öğrenme İçin Bir Fırsat Olarak Değerlendirilir" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	51	9.1	9.1	9.1
	Katılmıyorum	67	11.9	11.9	21.0
	Kararsızım	197	35.1	35.1	56.1
	Katılıyorum	171	30.5	30.5	86.6
	Kesinlikle katılıyorum	75	13.4	13.4	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Tablo 51 ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların "herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir" sorusuna verdikleri yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %43,9'u bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %21'i ise aynı görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirterek olumsuz görüşte olduklarını ifade etmişlerdir. Kararsız kalan katılımcıların oranı ise %35,1 gibi yüksek bir orandır.

Tablo 52. "Yenilikçilik ve Yapılan İşlerde Risk Almak, Yönetimce İstenmekte ve Ödüllendirilmektedir" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	68	12.1	12.1	12.1
	Katılmıyorum	96	17.1	17.1	29.2
	Kararsızım	187	33.3	33.3	62.6
	Katılıyorum	132	23.5	23.5	86.1
	Kesinlikle katılıyorum	78	13.9	13.9	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıdaki Tablo 52 "yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir" sorusuna verilen yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların toplamda %37,4'ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %29,2'si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade ederek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bununla birlikte katılımcıların %33,3 gibi yüksek bir oranı ise bu görüşle ilgili kararsız olduklarını söylemişlerdir.

Tablo 53. "Çalışanların İşleriyle İlgili Olarak Öğrenmeleri Önemli Bir Amaçtır" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	18	3.2	3.2	3.2
	Katılmıyorum	33	5.9	5.9	9.1
	Kararsızım	118	21.0	21.0	30.1
	Katılıyorum	214	38.1	38.1	68.3
	Kesinlikle katılıyorum	178	31.7	31.7	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Ankette yer alan sorulardan birisi de "çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri önemli bir amaçtır" sorusudur. Katılımcılara bu görüşü nasıl algıladıkları sorulmuştur. Verilen yanıtların frekans dağılımları ise yukarıdaki Tablo 53'de gösterilmektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %69,8'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın görüşe ya katılmadığını ya da kesinlikle katılmadığını belirterek olumsuz görüşte olduğunu belirten katılımcıların oranı ise toplamda %9,1'dir. Kararsızların oranı ise %21'dir.

Tablo 54. "Uzun-Dönemli Bir İş Programı ve Gelişim Planımız Mevcuttur" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	36	6.4	6.4	6.4
	Katılmıyorum	49	8.7	8.8	15.2
	Kararsızım	150	26.7	26.8	42.0
	Katılıyorum	198	35.3	35.4	77.3
	Kesinlikle katılıyorum	126	22.5	22.5	99.8
	Total	560	99.8	100.0	

Yukarıdaki Tablo 54 katılımcıların "uzun dönemli bir iş programı ve gelişim planımız mevcuttur" sorusuna verdikleri yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %57,9'u bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %15,2'si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz görüş bildirmeyen ve kararsız olduklarını ifade eden katılımcıların oranı ise %26,8'dir.

Tablo 55. "Çalışanların Yaptıkları İşlere Yön Verebilecek Net, Açık Bir İşletme Misyonumuz Vardır" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	33	5.9	5.9	5.9
	Katılmıyorum	53	9.4	9.4	15.3
	Kararsızım	127	22.6	22.6	38.0
	Katılıyorum	217	38.7	38.7	76.6
	Kesinlikle katılıyorum	131	23.4	23.4	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Tablo 55'ye göre katılımcıların toplamda %62,1'i "çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme vizyonumuz vardır" görüşüne ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirterek olumlu bir görüş ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %15,3'ü ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 56. "İşletmenin Geleceğine Yönelik Olarak Belirlenmiş Stratejik Bir İş-Planlaması Yoktur" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	165	29.4	29.5	29.5
	Katılmıyorum	139	24.8	24.8	54.3
	Kararsızım	137	24.4	24.5	78.8
	Katılıyorum	74	13.2	13.2	92.0
	Kesinlikle katılıyorum	45	8.0	8.0	100.0
	Total	560	99.8	100.0	
Total		561	100.0		

Yukarıdaki Tablo 56 “işletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur” sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Bu tabloya göre, katılımcıların toplamda %54,3’ü bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %21,2’si ise bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirterek işletmede bu tür bir iş planlamasının olmadığını düşündüklerini söylemişlerdir. Kararsız olanların oranı ise %13,2’dir.

Tablo 57 .“İşletmenin Faaliyet Amaçlarına İlişkin Olarak Çalışanlar Arasında Tam Bir Uzlaşma Vardır” Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	30	5.3	5.3	5.3
	Katılmıyorum	58	10.3	10.3	15.7
	Kararsızım	203	36.2	36.2	51.9
	Katılıyorum	186	33.2	33.2	85.0
	Kesinlikle katılıyorum	84	15.0	15.0	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Tablo 57 katılımcıların “işletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır” sorusuna verdikleri yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Bu tabloya göre katılımcıların toplamda %48,2’si bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederlerken, katılımcıların toplamda %15,6’sı da aynı görüşe katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bunlara karşın bu görüş ile ilgili olumlu ya da olumsuz algısı olmadığını belirtenlerin, diğer bir deyişle kararsızların oranı ise %36,2’dir.

Tablo 58 .“Yöneticiler, İşletmemizin Temel Hedefleri Doğrultusunda Hareket Edebilmektedirler” Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	32	5.7	5.7	5.7
	Katılmıyorum	43	7.7	7.7	13.4
	Kararsızım	121	21.6	21.6	34.9
	Katılıyorum	240	42.8	42.8	77.7
	Kesinlikle katılıyorum	125	22.3	22.3	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Tablo 58’e göre katılımcıların toplamda %65,1’i “yöneticiler işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler” görüşüne ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu konuyla ilgili olumsuz görüşte olanların oranı ise toplamda %13,4’tür.

Tablo 59. “Çalışanlar, Uzun Dönemde İşletmenin Başarılı Olabilmesi İçin Yapılması Gerekenleri Bilmektedir” Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	18	3.2	3.2	3.2
	Katılmıyorum	47	8.4	8.4	11.6
	Kararsızım	137	24.4	24.4	36.0
	Katılıyorum	232	41.4	41.4	77.4
	Kesinlikle katılıyorum	127	22.6	22.6	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıdaki Tablo 59 “çalışanlar uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedirler” sorusuna verilen yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %64’ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın aynı konu ile ilgili olumsuz

görüş bildiren, ya katılmıyorum ya da kesinlikle katılmıyorum diyen katılımcıların toplam oranı ise %11,6'dır. Bu görüşle ilgili kararsızım diyen katılımcıların oranı ise %24,4'tür.

Tablo 60. "Çalışanlar, Geleceğe Yönelik Olarak Belirlenmiş Olan İşletme Vizyonunu Paylaşmaktan Uzaktır" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	105	18.7	18.7	18.7
	Katılmıyorum	151	26.9	26.9	45.6
	Kararsızım	168	29.9	29.9	75.6
	Katılıyorum	91	16.2	16.2	91.8
	Kesinlikle katılıyorum	46	8.2	8.2	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıdaki Tablo 60 "çalışanlar geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır" sorusuna verilen yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %45,6'sı bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın bu görüşe katıldığını ya da kesinlikle katıldığını belirtern katılımcıların oranı ise toplamda %24,4'tür. Kararsızların oranı ise %29,9'dur.

Tablo 61. "Yöneticilerimiz Uzun-Dönemli Bir Bakış Açısına Sahiptirler" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	25	4.5	4.5	4.5
	Katılmıyorum	62	11.1	11.1	15.5
	Kararsızım	125	22.3	22.3	37.8
	Katılıyorum	184	32.8	32.8	70.6
	Kesinlikle katılıyorum	165	29.4	29.4	100.0
	Total	561	100.0	100.0	

Yukarıdaki Tablo 61 katılımcıların "yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler" sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımlarını göstermektedir. Bu tabloya göre katılımcıların toplamda %62,2'si bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek olumlu bir algılamada olduklarını göstermişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %15,6'sı da ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade ederek olumsuz olduklarını belirtmişlerdir. Bunların yanı sıra kararsızların oranı ise %22,3'tür.

Tablo 62 ."Kısa-Dönemli İş Talepleri, Vizyonumuzdan Ödün Vermeden Karşılayabilmektedir" Sorusu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	28	5.0	5.0	5.0
	Katılmıyorum	61	10.9	10.9	15.9
	Kararsızım	167	29.8	29.8	45.7
	Katılıyorum	194	34.6	34.6	80.4
	Kesinlikle katılıyorum	110	19.6	19.6	100.0
	Total	560	99.8	100.0	

Yukarıdaki Tablo 62 katılımcıların “kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir” sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımlarını göstermektedir. Bu tabloya göre katılımcıların toplamda 554,2’si bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın aynı görüşe ya katılmıyorum ya da kesinlikle katılmıyorum diyen katılımcıların toplamı oranı ise %15,9’dur.

Allen ve Meyer ortaya koydukları örgütsel bağlılık yaklaşımında tutumsal ve davranışsal yaklaşımları ve onların tamamlayıcı ilişkilerini birlikte ele almışlardır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık kavramı, işgörenin örgütle ilgili hisleriyle ve/veya inançlarıyla ilgili psikolojik bir durum olarak dikkate alınmıştır. Modelde “duygusal”, “devamlılık” ve “normatif” bağlılık olarak adlandırılan üç unsur bulunmaktadır. Duygusal bağlılık, kişinin hissi olarak örgüte bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve kendi istek ve tercihleriyle örgütte kalmasını ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilgili algılanan maliyetlerle ilişkilendirilmiştir. Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetleri, olumsuzlukları ya da örgütte kalmanın getirilerini dikkate alarak kalma kararı vermesidir. Normatif bağlılık, örgütte kalmaya yönelik algılanan zorunluluğu ifade etmektedir. Çalışanların hissettikleri görev duygusu ve yükümlülük ile örgütte kalmaları ve zorunlu bir bağlılık geliştirmeleridir. Örgüte karşı güçlü bir duygusal bağlılık duyan işgörenler, örgütte kalmak istedikleri için kalacaklar, güçlü bir devamlılık bağlılığı duyanlar örgüte gereksinim duydukları için bağlanacaklar ve güçlü bir normatif bağlılık duyanlar da kendilerini örgüte karşı zorunlu hissettikleri için bağlanacaklardır. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık birbirinden ayrılabilen örgütsel bağlılık türleri olarak değil örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar olarak ele alınmıştır. Böylece, işgörenler bu üç psikolojik durumun her birinden değişik düzeylerde tecrübe sahibi bulunabileceklerdir. Örneğin bazı işgörenler, örgütte kalmak için güçlü bir gereksinim ve zorunluluğu birlikte hissedebilecekken diğerleri bu yönde bir istek hissetmeyebileceklerdir. Dolayısıyla bir kişinin örgüte bağlılığını farklılaşabilen psikolojik durumları yansıtacaktır. Böylece farklı bağlılık şekilleri tanımlanmak suretiyle istenen davranışlara yol açan alternatif yönetim stratejileri geliştirilerek uygulanabilecek ve yönetimin etkinliği artırılabilecektir.

Örgütsel bağlılığın üç unsurunun her birinin, farklı belirleyicilerin bir fonksiyonu olarak diğerlerinden bağımsız olarak geliştiği ileri sürülmüştür. Buna göre örgüte

duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın belirleyicileri aşağıdaki gibi ifade edilebilir. Örgüte duygusal bağlılığın belirleyicileri: Örgüte duygusal bağlılığın belirleyicileri kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, iş tecrübesi ve yapısal özellikler olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Bu belirleyicilerden en fazla iş tecrübesi üzerinde durulmuştur. İş tecrübesinin diğer belirleyicilere göre işgörenin psikolojik gereksinimlerini daha fazla tatmin ederek işe ilişkin rollerini yerine getirme konusunda ehil olmasına ve kendisini örgütte tatmin olmuş hissetmesine yol açtığı ileri sürülmektedir. Örgüte devamlılık bağlılığının belirleyicileri: Örgütsel bağlılığın devamlılık unsurunun iki faktöre bağlı olarak gelişeceği ileri sürülmüştür. Bunlar, kişilerin yapmış oldukları yatırım miktarı ve algılanan alternatif yokluğudur. Örneğin, bir işgörenin işle ilgili beceri geliştirmesine yönelik harcadığı enerji ve zamandan dolayı diğer örgütlere transfer olma kararı vermede zorlanması ve alternatif iş olanaklarının olmayışı örgütten ayrılmaya ilişkin algılanan maliyetleri artırmaktadır. Bu yüzden işgörenlerin alternatiflerin azlığına inanmaları onların mevcut örgütlerine daha güçlü devamlılık bağlılığı duymalarına yol açacaktır. Örgüte normatif bağlılığının belirleyicileri: Örgütsel bağlılığın normatif unsurunun iki faktöre bağlı olarak gelişeceği ileri sürülmüştür. Bunlardan birincisi kişilerin hem geçmişlerine ilişkin (ailesel/kültürel sosyalizasyon) hem de onu takiben örgüte üye olmalarından itibaren başlayan örgütsel sosyalizasyon deneyimleridir. İkincisi ise, örgütün işgörenin eğitimi ve geleceği için yaptığı harcamalardır. Örgütün işgörene yapmış olduğu harcamaların karşılığında işgören örgüte bağlılık duyma yükümlülüğü hissedebilecektir (Özkutlu, s.82).

Aşağıdaki tablolar ise örgütsel cinsiyete, medeni duruma, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve kurumdaki çalışma pozisyonuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgüt kültürü farklılıklarıyla ilgili t testi sonuçlarını göstermektedir. Ayrıca istatistiksel ortalama skorları da yer almaktadır.

Tablo 63. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları-A

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
normatif	Kadın	140	3.1774	.66403	.05612
	Erkek	421	3.3096	.91697	.04469
duygusal	Kadın	140	3.0702	.56548	.04779
	Erkek	421	3.2193	.70986	.03460
devam	Kadın	140	3.1250	.74109	.06263
	Erkek	421	3.1762	.88067	.04292
kültür	Kadın	140	3.3442	.56548	.04779
	Erkek	421	3.4102	.69345	.03380

Yukarıda yer alan Tablo 63, cinsiyete göre ortalama farklılıkları göstermektedir. yukarıdaki tabloda yer alan ortalama (mean) skorlarına bakıldığında ve 5 üzerinden değerlendirildiğinde erkek katılımcıların normatif bağlılığı (3-3096) kadınların normatif bağlılığına (3,1774) oranla daha yüksektir. Ayrıca tablodaki ortalama (mean) skorlarına göre erkeklerin hem duygusal bağlılığı (3.2193) kadınların duygusal bağlılığına (3.0702) göre hem de devam bağlılığı (3.1762) kadınların devam bağlılığına (3.1250) göre daha yüksektir. Ayrıca erkek çalışanların kurum kültürü algısı (3.4102) kadın çalışanların kurum kültürü algısına (3.3442) göre daha olumludur.

Tablo 64. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları-B

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
normatif	Equal variances assumed	8.200	.004	-1.574	559	.116
	Equal variances not assumed			-1.843	327.590	.066
duygusal	Equal variances assumed	8.975	.003	-2.258	559	.024
	Equal variances not assumed			-2.527	295.952	.012
devam	Equal variances assumed	3.251	.072	-.618	559	.537
	Equal variances not assumed			-.674	279.782	.501
kültür	Equal variances assumed	4.519	.034	-1.018	559	.309
	Equal variances not assumed			-1.127	288.878	.261

Üstteki tabloda cinsiyet açısından 4 boyuta göre farklılıklar yer almaktadır. T testi sonuçlarında sig (2 –tailed) sonuçlarına göre 0.05'in altında olması beklenmektedir. Tabloya göre normatif bağlılık değişkeninin sig. değeri 0.004 ve duygusal bağlılık değişkeninin sig değeri 0.003'tür ve bu iki skor da 0.005'ten küçüktür. Dolayısıyla sadece duygusal bağlılık ve normatif bağlılık cinsiyet açısından anlamlı bir farka sahiptir.

Tablo 65. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları-A

Group Statistics

	Medeni_Durum	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
normatif	Evli	391	3.3495	.90434	.04573
	Bekar	170	3.1088	.73161	.05611
duygusal	Evli	391	3.2153	.69741	.03527
	Bekar	170	3.1059	.63113	.04841
devam	Evli	391	3.2182	.85475	.04323
	Bekar	170	3.0373	.81966	.06287
kültür	Evli	391	3.4083	.66688	.03373
	Bekar	170	3.3603	.65791	.05046

Yukarıda yer alan Tablo 65 ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların medeni durumlarına göre ortalama (mean) farklılıklarını göstermektedir. Tabloda yer alan ortalama (mean) skorlarına göre

- evli çalışanların normatif bağlılık değişkeni ile ilgili ortalama (mean) skoru (3.3495) bekar çalışanların normatif bağlılık değişkeni ile ilgili ortalama (mean) skoruna (3.1088) göre daha yüksektir.
- evli çalışanların duygusal bağlılık değişkeni ile ilgili ortalama (mean) skoru (3.2153) bekar çalışanların duygusal bağlılık değişkeni ile ilgili ortalama (mean) skoruna (3.1059) göre daha yüksektir.
- evli çalışanların devam bağlılık değişkeni ile ilgili ortalama (mean) skoru (3.2182) bekar çalışanların devam bağlılık değişkeni ile ilgili ortalama (mean) skoruna (3.0373) göre daha yüksektir.
- evli çalışanların kurum kültürü algısı ile ilgili ortalama (mean) skoru (3.4083) bekar çalışanların kurum kültürü ile ilgili ortalama (mean) skoruna (3.3603) göre daha yüksektir.

Tablo 66. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları-B

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
normatif	Equal variances assumed	3.684	.055	3.062	559	.002
	Equal variances not assumed			3.325	392.968	.001
duygusal	Equal variances assumed	4.115	.043	1.756	559	.080
	Equal variances not assumed			1.826	352.967	.069
devam	Equal variances assumed	.097	.756	2.333	559	.020
	Equal variances not assumed			2.372	334.211	.018
kültür	Equal variances assumed	.125	.724	.786	559	.432
	Equal variances not assumed			.791	325.563	.430

Yukarıdaki Tablo 66'de ankete katılarak görüş bildiren çalışanların medeni durumları açısından 4 boyuta göre farklılıklar yer almaktadır. Anlamlı bir fark olabilmesi için T testi sonuçlarında sig (2 –tailed) sonuçlarının 0.05'in altında olması beklenmektedir. Yukarıdaki tablo 63'e bakıldığında ise medeni durum açısında evli ve bekar çalışanlar arasında sadece devam bağlılığı (0.18) ile normatif bağlılığı 0.01) arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır.

Tablo 67.Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları -A

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
normatif	Between Groups	4.418	3	1.473	1.992	.114
	Within Groups	411.859	557	.739		
	Total	416.277	560			
duygusal	Between Groups	2.544	3	.848	1.846	.138
	Within Groups	255.878	557	.459		
	Total	258.422	560			
devam	Between Groups	7.234	3	2.411	3.399	.018
	Within Groups	395.121	557	.709		
	Total	402.355	560			
kültür	Between Groups	2.106	3	.702	1.597	.189
	Within Groups	244.765	557	.439		
	Total	246.871	560			

Yukarıda yer alan Tablo 67'te 4 boyut arasında eğitim durumu açısından anlamlı farklılıklar aranmıştır. Eğitim durumuna göre sadece devam bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılık ile ilgili ayrıntılı veriler ise aşağıdaki Tablo 65'te gösterilmiştir.

Tablo 68.Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları -B

Dependent Variable	(I) Egitim	(J) Egitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
normatif	Lise	Onlisans	.19851*	.10101	.050
		Lisans	.02245	.08358	.788
		Lisansustu	.27520	.17176	.110
	Onlisans	Lise	-.19851*	.10101	.050
		Lisans	-.17606	.10489	.094
		Lisansustu	.07669	.18308	.675
	Lisans	Lise	-.02245	.08358	.788
		Onlisans	.17606	.10489	.094
		Lisansustu	.25276	.17407	.147
	Lisansustu	Lise	-.27520	.17176	.110
		Onlisans	-.07669	.18308	.675
		Lisans	-.25276	.17407	.147
duygusal	Lise	Onlisans	.06654	.07962	.404
		Lisans	.15069*	.06588	.023
		Lisansustu	.13935	.13538	.304
	Onlisans	Lise	-.06654	.07962	.404
		Lisans	.08414	.08267	.309
		Lisansustu	.07280	.14430	.614
	Lisans	Lise	-.15069*	.06588	.023
		Onlisans	-.08414	.08267	.309
		Lisansustu	-.01134	.13720	.934
	Lisansustu	Lise	-.13935	.13538	.304
		Onlisans	-.07280	.14430	.614

		Lisans	.01134	.13720	.934
devam	Lise	Onlisans	.07440	.09894	.452
		Lisans	.06699	.08186	.414
		Lisansustu	.53616*	.16823	.002
	Onlisans	Lise	-.07440	.09894	.452
		Lisans	-.00741	.10273	.943
		Lisansustu	.46177*	.17932	.010
	Lisans	Lise	-.06699	.08186	.414
		Onlisans	.00741	.10273	.943
		Lisansustu	.46917*	.17049	.006
	Lisansustu	Lise	-.53616*	.16823	.002
		Onlisans	-.46177*	.17932	.010
		Lisans	-.46917*	.17049	.006
kültür	Lise	Onlisans	.10435	.07787	.181
		Lisans	-.00294	.06443	.964
		Lisansustu	.22908	.13241	.084
	Onlisans	Lise	-.10435	.07787	.181
		Lisans	-.10728	.08086	.185
		Lisansustu	.12473	.14114	.377
	Lisans	Lise	.00294	.06443	.964
		Onlisans	.10728	.08086	.185
		Lisansustu	.23202	.13419	.084
	Lisansustu	Lise	-.22908	.13241	.084
		Onlisans	-.12473	.14114	.377
		Lisans	-.23202	.13419	.084

Bir önceki Tablo 67'e göre eğitim durumuna göre sadece devam bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu ifade edilmişti. Tablo 68 ise hangi eğitim seviyesinde diğer seviyelere oranla anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Tablo 68'e göre ankete katılarak görüş bildiren lise mezunu çalışanların devam bağlılığı diğer eğitim seviyesindeki çalışanlara oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 69.Çalışma Sürelerine Göre Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları -A

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
normatif	Between Groups	3.243	2	1.621	2.190	.113
	Within Groups	413.034	558	.740		
	Total	416.277	560			
duygusal	Between Groups	6.259	2	3.129	6.925	.001
	Within Groups	252.163	558	.452		
	Total	258.422	560			
devam	Between Groups	6.702	2	3.351	4.726	.009
	Within Groups	395.653	558	.709		
	Total	402.355	560			
kültür	Between Groups	1.331	2	.665	1.512	.221
	Within Groups	245.540	558	.440		
	Total	246.871	560			

Yukarıda yer alan Tablo 69'da ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların çalışma süreleri açısından anlamlı farklılıklar aranmıştır. Çalışma sürelerine göre duygusal bağlılık (0.001) ve devam bağlılığı (0.009) boyutlarında anlamlı bir fark vardır. Ayrıntılı veriler ise aşağıdaki Tablo 70'de görülmektedir.

Tablo 70.Çalışma Sürelerine Göre Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları -B

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) Bulunma_Suresi	(J) Bulunma_Suresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
normatif	5 yil ve alti	6-10 yil arası	-.08331	.08791	
		10 yil ve uzeri	-.19437*	.09432	.344
	6-10 yil arası	5 yil ve alti	.08331	.08791	.040
		10 yil ve uzeri	-.11106	.10871	.344
	10 yil ve uzeri	5 yil ve alti	.19437*	.09432	.307
		6-10 yil arası	.11106	.10871	.040
duygusal	5 yil ve alti	6-10 yil arası	-.03845	.06869	.307
		10 yil ve uzeri	-.27146*	.07370	.576
	6-10 yil arası	5 yil ve alti	.03845	.06869	.000
		10 yil ve uzeri	-.23301*	.08494	.576
	10 yil ve uzeri	5 yil ve alti	.27146*	.07370	.006
		6-10 yil arası	.23301*	.08494	.000
devam	5 yil ve alti	6-10 yil arası	-.17457*	.08604	.006
		10 yil ve uzeri	-.25838*	.09231	.043
	6-10 yil arası	5 yil ve alti	.17457*	.08604	.005
		10 yil ve uzeri	-.08382	.10640	.043
	10 yil ve uzeri	5 yil ve alti	.25838*	.09231	.431
		6-10 yil arası	.08382	.10640	.005

kültür	5 yil ve alti	6-10 yil arası	.11123	.06778	.431
		10 yil ve uzeri	-.00550	.07272	.101
	6-10 yil arası	5 yil ve alti	-.11123	.06778	.940
		10 yil ve uzeri	-.11673	.08382	.101
	10 yil ve uzeri	5 yil ve alti	.00550	.07272	.164
		6-10 yil arası	.11673	.08382	.940
					.164

Tablo 70'e göre ankete katılarak görüş bildiren çalışanların

- kurumdaki çalışma süreleri arttıkça duygusal bağlılık düzeyi de artmaktadır,
- kurumdaki çalışma süreleri arttıkça devam bağlılığı düzeyi de artmaktadır.

Tablo 71. Çalışma Pozisyonlarına Göre Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
normatif	Arge/Fabrika Projesi/Yatırım	27	2.9568	.61601	.11855	2.7131	3.2005	1.67	4.17
	Mali isler	52	3.2372	.85134	.11806	3.0002	3.4742	1.00	5.00
	Kalite/Tedarik zinciri	17	2.9118	.69999	.16977	2.5519	3.2717	1.50	4.33
	Satis danismani	66	3.5025	.80250	.09878	3.3052	3.6998	1.67	5.00
	Satis Destek	52	3.1378	.58738	.08145	2.9743	3.3013	1.83	5.00
	Servis Danismani	54	3.2438	.52176	.07100	3.1014	3.3862	2.33	4.50
	idari İsler/Destek birimleri	128	3.3659	.78705	.06957	3.2282	3.5035	1.00	5.00
	Yonetici	39	3.5470	.52974	.08483	3.3753	3.7187	2.33	4.50
	Mekaniker/bakım/ uretim	126	3.1892	1.21332	.10809	2.9752	3.4031	1.00	11.83
	Total	561	3.2766	.86218	.03640	3.2051	3.3481	1.00	11.83
duygusal	Arge/Fabrika Projesi/Yatırım	27	2.9630	.29357	.05650	2.8468	3.0791	2.50	3.67
	Mali isler	52	3.0513	.66137	.09172	2.8672	3.2354	1.00	5.00
	Kalite/Tedarik zinciri	17	3.1176	.47786	.11590	2.8720	3.3633	2.17	4.17
	Satis danismani	66	3.3283	.79366	.09769	3.1332	3.5234	2.00	5.00
	Satis Destek	52	3.0929	.56631	.07853	2.9353	3.2506	2.17	5.00
	Servis Danismani	54	3.1667	.54079	.07359	3.0191	3.3143	2.17	4.67
	idari İsler/Destek birimleri	128	3.3034	.64071	.05663	3.1913	3.4154	1.50	5.00

	Yonetici	39	3.1709	.43844	.07021	3.0288	3.3131	2.50	4.67
	Mekaniker/bakım/ uretim	126	3.1389	.85680	.07633	2.9878	3.2900	1.00	5.00
	Total	561	3.1821	.67931	.02868	3.1258	3.2385	1.00	5.00
devam	Arge/Fabrika Projesi/Yatırım	27	2.8086	.68360	.13156	2.5382	3.0791	1.17	4.33
	Mali isler	52	3.1859	.84124	.11666	2.9517	3.4201	1.00	5.00
	Kalite/Tedarik zinciri	17	2.5784	.51410	.12469	2.3141	2.8428	1.67	3.67
	Satis danismani	66	3.4949	.84781	.10436	3.2865	3.7034	2.00	5.00
	Satis Destek	52	3.0994	.64614	.08960	2.9195	3.2792	1.67	5.00
	Servis Danismani	54	3.2160	.72296	.09838	3.0187	3.4134	1.33	5.00
	idari İsler/Destek birimleri	128	3.3151	.85426	.07551	3.1657	3.4645	1.00	5.00
	Yonetici	39	3.2009	.64230	.10285	2.9926	3.4091	1.67	4.50
	Mekaniker/bakım/ uretim	126	2.9735	.98554	.08780	2.7998	3.1473	1.00	5.00
	Total	561	3.1634	.84764	.03579	3.0931	3.2337	1.00	5.00
kültür	Arge/Fabrika Projesi/Yatırım	27	3.1440	.57084	.10986	2.9182	3.3698	2.03	4.08
	Mali isler	52	3.3873	.64109	.08890	3.2088	3.5658	1.00	4.94
	Kalite/Tedarik zinciri	17	2.9706	.39167	.09499	2.7692	3.1720	2.28	3.56
	Satis danismani	66	3.5627	.74593	.09182	3.3793	3.7461	1.00	5.00
	Satis Destek	52	3.3136	.49862	.06915	3.1748	3.4524	2.14	4.81
	Servis Danismani	54	3.3426	.46986	.06394	3.2143	3.4708	2.22	4.61
	idari İsler/Destek birimleri	128	3.5326	.67638	.05978	3.4143	3.6509	1.64	5.00
	Yonetici	39	3.5313	.44225	.07082	3.3880	3.6747	2.42	4.33

	Mekaniker/bakım/ uretim	126	3.2899	.78613	.07003	3.1513	3.4285	1.00	5.58
	Total	561	3.3937	.66396	.02803	3.3387	3.4488	1.00	5.58

Yukarıda yer alan Tablo 71 ankete katılarak görüş bildiren çalışanların çalışma pozisyonları bağlamında 4 boyuta göre ortalama (mean) skorlarını göstermektedir. tabloya göre;

- normatif bağlılığı,
  - en düşük (2.9118) olanlar kalite/tedarik zinciri çalışanları iken
  - en yüksek (3.5470) olanlar ise yöneticilerdir.
- duygusal bağlılığı,
  - en düşük (2.9630) olanlar Arge/Fabrika Projesi/Yatırım çalışanları iken
  - en yüksek (3.3283) olanlar ise satış danışmanlarıdır
- devam bağlılığı,
  - en düşük (2.57849 Kalite/tedarik Zinciri çalışanları iken
  - en yüksek (3.4949) olanlar ise satış danışmanlarıdır.
- örgüt kültürüne uyum düzeyi açısından incelendiğinde ise
  - en düşük (2.9706) Kalite/Tedarik zinciri çalışanları iken
  - en yüksek 83.5627) satış danışmanlarıdır

BÖLÜM 5.ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER

1965 senesinde Koluman ithalat ve mümessillik sahalarında çalışmak üzere yola çıkmıştır. Günümüzde gelinmiş olan nokta üzerinde mühendislik ve inşaat, dış ticaret ve pazarlama, motorlu araçları da bünyesinde barındıran geniş bir alanda faaliyet göstermektedir. Türkiye'de Mercedes-Benz firmasının tekrardan yapılanma süreçlerinde, 1984 senesinde kurulmuş olan Otomarsan ile ortaklık şeklinde, söz konusu yapılanma içerisinde Türkiye'nin otomotiv sektörünün gelişimi konusunda dikkate değer bir sorumluluğa sahip olmuştur. Kurumun temel idealleri arasında kuruluştan itibaren her daim, çalışanlar, müşteriler ve paydaşlar adına farklılık ve değer üretilmesi olmuştur.

Örgütün hayatında kişilerin ve örgütlerinin hedeflerinin beraber gerçekleştirilmesinin sağlanması örgütler için ana hedefler arasında yer almaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşması esnasında, kişileri de hedeflerine ulaştırması örgüt yaşamının ana gereklilikleri arasındadır. Bu açıdan, örgüt kültürü hem örgütsel hem de kişisel hedeflere ulaşma konusunda dengeleyici bir unsur olarak görülmektedir.

"Örgütsel bağlılık" ifadesi, kurumlar için daha çok öneme sahip olan bir konu halini almaktadır. Zaman içerisinde daha fazla kişinin kurumunun çalışabilmek adına yeterince uygun bir yer olmadığına yönelik düşüncelere sahip olması ile farklı arayışlar içerisinde olması, söz konusu ifadenin daha da çok önem kazanmasına neden olmaktadır.

Bu bağlamda, Koluman Holding A.Ş.'nin Türkiye'de erişmiş olduğu söz konusu başarının ardından kurumsal kültürü, personelinin kuruma olan bağlılıkları oldukça dikkate değer bir öneme sahiptir. Bugüne dek gerçekleştirilen açıklamalardan da anlaşılabileceği üzere bir kurumun ana ilkesi; kurum kültürüyle birbirlerine bağlanmış, kurumsal iletişim kanalları ile ilişkilerini sürdüren kişilerdir. Nitekim, bu tez çalışmasında da Koluman Holding A.Ş.'nin şube ve bayilerinde kurumsal kültür ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğu araştırılmıştır.

Bu araştırmada elde edilecek verilerin genelleme durumu olmadığı için evren ve örneklemi bulunmamaktadır. Araştırmanın çalışma kümesini 5 şube ve 11 showroom da

görev yapan 776 personel oluşturmaktadır. Hazırlanan anket tüm çalışanlara dağıtılmış ve geri dönüş oranı 561 olmuştur. Doldurulan anketler SPSS programında analize tabi tutulmuştur. Frekans dağılımları, ortalama (means) skorları, t-testi, anova gibi testlere tabi tutularak tablolar hazırlanmıştır. Katılımcıların hem örgüt kültürü ile ilgili algılarının hem de örgütsel bağlılık düzeylerinin ne olduğu dördüncü bölüm olan "Bulgular ve Yorum" bölümünde detaylı anlatılmıştır. Koluman Holding A.Ş.'nin hem kurum kültürünün geliştirilmesi hem de çalışan personelinin örgütsel bağlılık düzeylerinin arttırılması için önerileri ise aşağıda bulabilirsiniz. Koluman Holding A.Ş.'nin örgüt kültürünü geliştirmek için dikkat edilmesi gerekenler aşağıda sıralanmıştır:

- **Kurum olarak kişisel değer setini oluşturun ve kurumsal hayatınızı buna göre yaşamaya başlayın.** Şüpheli bir yaşam tarzı yaşıyorsanız veya kabul edilemez bir değer kümesi gösterirseniz, çalışanlarınız hızla fark eder ve muhtemelen şirkete olan bağlılıklarını yitirirler. Zamanla iyi çalışanlarınız ayrılır ve yüksek bakım gerektiren, düşük performanslı çalışanlarınız artış gösterir.
- **Vizyonunuzu tanımlayın ve aynı şeyi tüm çalışanlara iletin. Onlara vizyon sahibi olma fırsatı verin, vizyonunuzun şirket vizyonu haline gelmesine izin verin.** Vizyonu olmayan bir şirket doğada reaktiftir ve yönetimi nadiren rekabetçi tehditleri ele alıp geleceğe adım atar. Amacınızı bilmek, ona ulaşma şansınızı büyük ölçüde artırır. Bu da güçlü bir marka değeri oluşturmak için önemli bir başlıktır.
- **Lider olma konusundaki tüm şeyleri unutun ve koç olmaya konsantre olun.** Hepimiz aynı anda liderlik yapamayız, ama hepimiz başkalarına her gün mükemmeliyet sağlayabiliriz. Çalışanlarında, tedarikçilerinde ve müşterilerinde en iyiyi ortaya çıkarmada başarılı olan bir koçluk ortamı yaratmaya odaklanan bir şirket, yalnızca endüstrisine liderlik etmekle kalmayacak, aynı zamanda onu yönetecektir.
- **İşe alım ve işten çıkarmadaki tutum, doğru insanlarla başlamak için altın kuraldır.** Sadece diğer insanlara karşı doğru tutumu, iyi iş ahlakını ve kaliteli müşteri hizmetini gösteren kişileri işe alın. Çalışanların yönetime, şirkete, iş arkadaşlarına ve müşterilere bağlılık göstermelerini sağlamak önemlidir.
- **Çalışanların sizi izleyip izlemediğine bakılmaksızın, her düşünce, söz ve eyleminizde örneği doğrudan ve dolaylı olarak belirleyerek ırkçı ve cinsiyetçi**

olmayan bir çevreye bağlı kalın. Çalışanlarınızın yönetimin herkese adil ve saygılı davrandığını bilmesini sağlayın. Kendilerini rahat hissetmelerine izin verin.

- **Asla kayırmacılık yapmayın**. Başarılı aile işletmesi, istihdam ettikleri aile üyelerinden sürekli olarak farklı değilsiniz beklentilerini ortaya koyar. Aile özeldir, ancak şirkette çalışan aile üyelerine ve arkadaşlarına yabancıymış gibi davranmak en iyi yoldur. Takım performansı ve verimlilik, kan bağına değil, şirket ailesi anlayışına bağlıdır. İşyerinde kayırmacılık göstermek köpekbalıklarıyla yüzmek gibidir.
- **En iyi performansı şirket genelinde bir ödül programı ile değerlendirin**. Çalışanlarınıza saygı gösterin ve eşit davranın, istediğinizi en iyi yapanları ödüllendirin. Yönetim kurulu genelinde ücret düzenlemesi modası geçmiş bir düşüncedir. İstediğiniz beklentilere en iyi performans gösterenleri mükafatlandırın. Bir çalışan iş tanımındaki her şeyi yaparsa ve iyi yaparsa, eforunu mükemmel veya olağanüstü değil, tatmin edici bir performans olarak değerlendirin. Sonuçta, işini ilk etapta iyi yapmak için para alıyor.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yürütülmekte olan bir doktora tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Ölçek maddelerine görüşlerinize uygun seçeneği (X) işareti kullanarak işaretleyebilirsiniz. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz**.**

1. **Cinsiyet:**
   Kadın ( ) Erkek ( )
2. **Medeni Durumunuz:**
   Evli ( ) Bekar ( )
3. **Eğitim Durumunuz:**
   Lise ( ) -Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )
4. **Kurumda Bulunma Süreniz:**

   5 yıl ve altı ( ) 6-10 yıl arası ( ) 10 yıl ve üzeri ( )
5. **Kurumdaki Pozisyonunuz:**
   - Ar-Ge/ Fabrika Projesi/Yatırım ( )
   - Mali İşler ( )
   - Kalite&Tedarik Zinciri ( )
   - Satış Danışmanı *(satış ,yep)* ( )
   - Satış Destek ( )
     (sos,fos,yep satınalma,ambar sorm,crm,ofis destek)
   - Servis Danışmanı ( )
     (Serv Dan,Sks,Md,Mis,Sps,Garanti Sorm)
   - İdari İşler-Destek Birimleri ( )
     (bilgi işlem,teknik personel,temizlik,Resepsiyon, Araç teslimat, yep depo,santral, şoför,doktor,hemşire,güvenlik,yönetici asistanı,İK,satınalma)
   - Yönetici ( )
     (Yönetim Kurulu, İcra Kurulu, Genel müdür, Şube temsilcisi, Müdür, Showroom md, Şef)
   - Mekaniker /Bakım & Boyahane/ Üretim & Teknik Operasyon ( )

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ (Meyer&Allen)

SEÇENEKLER:

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Orta Derecede Katılıyorum

(4) Çoğunlukla Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum

ORU O:		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	)	)	)	)	)
2.	İşyerimin problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	)	)	)	)	)
3.	İşyerime karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum.	)	)	)	)	)
4.	İşyerime karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.	)	)	)	)	)
5.	İşyerimde kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.	)	)	)	)	)
6.	İşyerim benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	)	)	)	)	)
7.	Şu anda işyerimde çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.	)	)	)	)	)
8.	Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	)	)	)	)	)
9.	Şu anda işyerimden ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	)	)	)	)	)
10.	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	)	)	)	)	)
11.	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	)	)	)	)	)
12.	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	)	)	)	)	)
13.	Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	)	)	)	)	)

14.	Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	)	)	)	)	)
15.	Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	)	)	)	)	)
16.	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	)	)	)	)	)
17.	Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	)	)	)	)	)
18.	Bu kuruma çok şey borçluyum.	)	)	)	)	)

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ (Denison)

SEÇENEKLER:

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım

(4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum

ORU O:		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	)	)	)	)	)
2.	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	)	)	)	)	)
3.	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	)	)	)	)	)
4.	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	)	)	)	)	)
5.	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	)	)	)	)	)
6.	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	)	)	)	)	)
7.	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	)	)	)	)	)
8.	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	)	)	)	)	)

9.	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	)	)	)	)	)
10.	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	)	)	)	)	)
11.	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	)	)	)	)	)
12.	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerler yoktur.	)	)	)	)	)
13.	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	)	)	)	)	)
14.	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	)	)	)	)	)
15.	Problemli konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	)	)	)	)	)
16.	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	)	)	)	)	)
17.	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	)	)	)	)	)
18.	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	)	)	)	)	)
19.	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	)	)	)	)	)
20.	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	)	)	)	)	)
21.	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	)	)	)	)	)
22.	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	)	)	)	)	)
23.	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	)	)	)	)	)
24.	Müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	)	)	)	)	)
25.	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	)	)	)	)	)
26.	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	)	)	)	)	)
27.	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	)	)	)	)	)
28.	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	)	)	)	)	)
29.	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	)	)	)	)	)
30.	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	)	)	)	)	)

31.	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	)	)	)	)	)
32.	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	)	)	)	)	)
33.	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	)	)	)	)	)
34.	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	)	)	)	)	)
35.	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	)	)	)	)	)
36.	Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	)	)	)	)	)

Teşekkür Ediyoruz…

KAYNAKÇA

Akıncı, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İşgörenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler:Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama," *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, (4):1-25.

Akkoç H. (2014). "*İnsan Kaynakları Yönetimi, İlkeleri, İşlevleri, Örgüt Yapısı ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*", (Çevrimiçi) http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/ Erişim Tarihi: 20.06.2020.

AL, Adem (2007). Ü*niversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinin Yönetsel Yeterlik Düzeyi ile İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alamur, B. (2005). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F'nde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir.

Alvesson M (1990). *On the Popularity of Organizational Culture,* Acta Sociologica, 31–49.

Argyris, C. (1998). *Empowerement: The Emperor"s New Clothes*, Harvard Business Review. 50-55

Asunakutlu, T. (2002). "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına ilişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.IX, No:15.

Atay, S. (2006). "Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", Afyon, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Bahar, H. İ. (2005). *Sosyoloji*, Ankara: Uşak Yayınları.

Bakan, İ.; Tuba Büyükbeşe ve Çetin Bedestenci. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

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

Bayrak, S. (1995). "*Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi*." (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayrak, S. ve Kök, B. Ö. (2012). "Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, S. (7:2).

Bayram, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi,* C.I, No:59,.

Berberoğlu G., Besler, S. ve Tonus Z. (1999). "Örgüt Kültürü", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,* S:2, Eskişehir.

Berberoğlu, G. ve Baraz, B. (1999). "Tusaş Motor Sanayi A.Ş'de Örgüt Kültürü Araştırması," *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1-2): 65-84.

Bauman, Z. (1998). *Sosyolojik Düşünmek*, (Çev. A. Yılmaz), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Boylu, Y., Elbeyi, P. ve Güçer E. (2007). "*Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma," Finansal Politik Ekonomik Yorumlar,* C. XLIV, S.511, s. 511. 55.

Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, 11 bs., Ankara: Pegem Yayıncılık.

Byrne Z S and LeMay E (2006) *Different Media for Organizational Communication Perceptions of Quality and Satisfaction, Journal of Business and Psychology,* (21), (2): 149–173.

Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim,* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Chow, I. H. (1994). "*Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan", The International Journal of Career Management.*

Coşkun, M. (2014). *Ücret Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücret*", (Çevrimiçi) http://www.hrturkiye.com/index.php/ucret-yonetimi-ve-performansa-dayali-ucret/, Erişim Tarihi: 21.06.2020.

Çeçen, A. (1984). *Kültür ve Politika*, İstanbul: İnkılap Yayınları.

Çelik, V. (2009). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, 44. bs., Ankara: Pegem Yayınevi.

Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık,* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çevik, K. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Bu Kültürün Örgüt İçindeki Yeri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Niğde Üniversitesi, Niğde.

Daft, R. L. (2009). *Organization Theory and Design*, St. Paul, West Publishing.

Demirel, Y. ve Karadal, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi,* (12): S.3.

Denison D R and Mishra A K (1995) *Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, Organization Science,* 6, 2, 204–223.

Denison D R and Fey C F (2000) Organizational Culture and Effectiveness: The Case Of Foreign Firms in Russia SSE/EFI *Working Paper Series in Business Administration,* (4): 1-53.

Dikici, M. (2009). Orhan Erdem, "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* C.VIII, No:29.

Doğan, Ö. (2000). *Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi*, İstanbul: İnkılap Yayınevi.

Doğan, S. (2007). Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Yeri ve Önemi," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C.VI, No:29.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Yeri ve Önemi," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C.VI, No:29.

Downs C W and Hazen M D (1977) *A Factor Analytic Staudy of Communication Satisfaction, Jounal of Business Communication,* (14), (3): 63–73.

Dubin R., Champoux, J.E. ve Porter, L. W. (1975). "*Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers*", Administrative Science Quarterly.

Dumoulin D. (2000). "*Atatürk'ten Düşünceler*", http://turkoloji.cu.edu.tr/ATATURK/ Atatürk'ten%20Düşünceler, Erişim Tarihi: 28.06.2020.

Durgun, S. (2006). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* C.3, S.2, Van.

Durğun S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 3, (2): 112–132.

Durna, U. ve Eren, V. (2005). "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* C.VI, No:2.

Duyal, Evrim. "*Halkla İlişkiler Yönetimi Kapsamında Örgütlerde İletişim*" Alındığı Tarih: 12 Haziran. 2005, Yer: http://www.isguc.org/halkla_iliskiler.php.

Elibüyük, T. (2014). "*Aidiyet Duygusu*", Pusula Dergisi, (Çevrimiçi) http://www.dho.edu.tr/sayfalar/00_Anasayfa/11_Pusula/75/aidiyet.html, Erişim Tarihi: 22.06.2020.

Erdem, F. ve Özen, J. (2001). "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, S.1, Antalya.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama," *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* C.V, No:1, s. 17-26.

Erdoğan İ (2005) *İletişimi Anlamak*, Erk Yayınları, Ankara.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Erenler, Esra. (2001). "*Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi*." , (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ergun, T. (2001). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı, *TODAİE Amme İdaresi Dergisi,* (8):4.

Gagliardi P (1986) *The Creation and Change of Organizational Cultures*: A Conceptual Framework, Organizational Studies, (7), 117–134.

Gökşen U (2001) *Diagnosing Organizational Culture In The Army,* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bilkent Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., Ankara.

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, S.1681.

Gül, H. (2014). "*Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi*", (Çevrimiçi) http://www.eab.ege.edu.tr, Erişim Tarihi: 27.06.2020.

Gülnar, B (2007) *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*, Literatürk Yayınları, İstanbul.

Gümüştekin, E. ve Emet, C. (2014). "*Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgüt Kültürü ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi*", (Çevrimiçi) http://sbe.dpu.edu.tr/17/90-116.pdf, Erişim Tarihi: 23.06.2020.

Gündoğan, T. (2009). "*Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*". Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Güney, S. (2012). "Günümüz Finans ve Bankalık Sektörünün Kriz Dönemlerinde Liderlik Modeli ve Uygulamaları", *Akademik Bakış Dergisi*, S.31.

Gürgen H (1997) *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları İstanbul.

Halis, M., Gökgöz, S. G. ve Yaşar, Ö. (2007). "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama," *Sosyal Bilimler Dergisi*, C.V, No:(17): s.187-205.

Hecht M L (1978) Measures of Communication Satisfaction, *Human Communication Research*, 4, (4): 350–368.

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, Dokuz Eylül Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, İzmir.

İçli, G. (2002). *Sosyolojiye Giriş*, Ankara: Anı Yayıncılık.

İnce, M. (2004). "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.IX, No:11.

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

İpek, C. (1999). Resmi ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi.

İrmiş, A. (1997). "*KOBİ'lerin Yönetim ve Örgüt Problemleri*", Denizli, 21. Yüzyıla Doğru Denizli Sanayi Sempozyumu.

İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu M. K. (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.XXI, No:1.

İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.LIX, No:1.

Karatepe, S. Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005.

Kızıloğlu, M. (2017). *Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme-Organizasyon ve Davranış*, İstanbul.

Konning K H and De Jong M D (2007) *Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communicating Audit Tool, Management Communication Quarterly*, (20), (3): 261–283.

Kozlu, Cem. *Kurumsal Kültür*. İstanbul: Defne Yayıncılık, 1986.

Köktürk, M. (2006). *Kültürün Dünyası*, Ankara: Hece Yayınları.

Köse, S., Tetik S. ve Ercan C. (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, (7): s1.

Malinowski, B. (1992). *Bilimsel Bir Kültür Teorisi*, (Çev. S. Özkal), İstanbul: Doğubatı Yayınları.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, C.I, No.1,

Meyer, P. ve Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the Workplace Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, Vol 11.

Meyer J. P. ve Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide*.

Nelson, B. (1999). *Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu*, Çev. Sera Egeliler, İstanbul: Rota Yayınevi.

O'Reilly C. ve Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour", *Journal of Applied Psychology*.

Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.I, No:21.

Özer, K. (2010). "Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü" Ankara, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi

Özkalp, E., Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özutku, H. (2008). "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* C.XXXVII, No:2.

Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: Todaşe Yayınları.

Perçin, M. (2008). "İşletmenin Örgüt Yapısının İş Görenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma", Isparta, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi.

Redman, T. ve Snape, E. (2005). "Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour", *Journal of Management Studies,* Vol. XLII, No:2.

Reıchers E., A. (2004). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management,* C.X, No:3.

Robbins, S..P. (2001). *Organizational Behavior,* New Jersey: Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Z. ve Melek T. *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları, 1998.

Sabuncuoğlu, E. T. (2008). "Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve iş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin incelenmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C.XXIII, No:1.

Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Ezgi Kitabevi.

Sadullah, Ö. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: insan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler, İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Bs., İstanbul, Beta Yayınları.

Saylı, H. (2014). "*Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık*", (Çevrimiçi) http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc. Erişim Tarihi: 24.06.2020.

Schein H (1984) *Coming to a New Awereness of Organizational Culture Sloan Management Review,* 24, (4): 3–16.

Schein, E. H. (1997). *Örgüt Psikolojisi*, Çev.Mustafa Tosun, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Shaker Z. (2004). "*Understanding Organizational Commitment*", Supervisory Management, C.III.

Sheldon, M. E. (1971). "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to Organizations", *Administrative Science Quarterly,* Jun, Vol. 16 Issue 2.

Silah, M. (2000). *Sosyal Psikoloji*. İstanbul:Seçkin Yayıncılık.

Şahin, A. (2009). "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetsel Etkinlik", *Maliye Dergisi,* C.V, No:159.

Şatır, Çiğdem. "*İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Metaforlarla Analizi*." (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

Şişman M (2007) *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Tabak R. S. (2004). "Hastanelerde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına ve Örgütlerinin Cazibesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirmesi", *Sağlık ve Toplum Dergisi*, C.XIV, No:3.

TDK (2020) "*Türkçe Sözlük*", ww.tdk.gov.tr /index.php, Erişim Tarihi: 24.06.2020.

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

Tezcan, M. (1995). *Sosyolojiye Giriş*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Tiryaki, T. (2005). "*Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi,.

Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*. Savaş Yayınları, İstanbul.

Turan, S., Durceylan, B., Şişman, M. (2005). "Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler", *Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(13). 181-202.

Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*, Ankara: Pegem Yayınları.

Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ulusoy, T. (1993). "*İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması*." (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İstanbul Ünivesitesi İşletme Fakültesi.

Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul: Tümken Yayınevi.

UNESCO (1982). "*Mexico City Declaration on Cultural Policies*", Meksika, http://portal.unesco.org/culture/en/files/12762/11295421661mexico_en.pdf/mexico_en.pdf, Erişim Tarihi: 28.06.2020.

Ünsal, S. (2007). "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma," *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.VII, No:(2): s.261-278.

Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Verimlilik, *Verimlilik Dergisi*.

Vural Z B (2005) *Kurum Kültürü*, İletişim Yayınları, İstanbul.

Vural, Z. B. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Wiener, Y. (1998). "A Focus on Organizatonal Effectivenes and Culturel Change and Maintanance", *Academy of Management Review*, October.

Wiener, Y. (1998). "Commitment in Organizations: A normative View", *Academy of Management Review*, July 1982, Vol. 7, No.3.

Williams, R. (2005). *Anahtar Sözcükler: Kültür ve Toplumun Sözvarlığı*, (Çev. S. Kılıç), İstanbul: Remzi Yayınevi.

Yahyagil M. (2004) Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (47): 53–76.

Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C.I, No:2.

Yorulmaz, A. (2001) "*Kurum İçi İletişimin Verimlilik ve İmaj Üzerine Etkisi*" (YayımlanmamışYüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Volkan Matbaacılık.

Yüksel, Ö. (2006). *Davranış Bilimleri*, Ankara: Gaz Kitapevi.