T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YAPISI VE İNSANİ İLİŞKİLER İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONEL ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayhan GÜLTEKİN

KOCAELİ 2013

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YAPISI VE İNSANİ İLİŞKİLER İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONEL ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayhan GÜLTEKİN

Doç. Dr. C. Gazi UÇKUN

KOCAELİ 2013

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YAPISI VE İNSANİ İLİŞKİLER İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONEL ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Ayhan GÜLTEKİN
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 10.07.2013-2013/11

Jüri Başkanı: Doç. Dr. C. Gazi UÇKUN

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Hasan LATİF

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Sibel FETTAHOĞLU

KOCAELİ 2013

SUNUŞ

Bu tez oldukça yoğun ve uzun zamanlı çalışma sonucu ortaya çıkmıştır, Tez çalışmam boyunca bana her türlü desteği veren çok değerli hocam Doç. Dr. C. Gazi UÇKUN'a çok teşekkür ederim.

Tez çalışmam boyunca onlara ayırmam gereken zamanı yoğun çalışmalarım için kullanmama izin veren ve bana bu süreçte her türlü desteği veren değerli eşim Neslihan Gültekin'e teşekkür ederim.

Son olarak bu tezi hazırlamamda değerli katkılarını hiçbir zaman esirgemeyen Öğr. Gör. Barış DEMİR, iş arkadaşlarım Koray Duman ve Murat Uzun'a destekleri için teşekkür ederim.

Kocaeli – Mayıs 2013 Ayhan GÜLTEKİN

İÇİNDEKİLER TABLOSU

Sunuş……i
İçindekiler Tablosu……ii
Özet……vii
Abstract……viii
Tablolar……ix
GİRİŞ……1

BİRİNCİ BÖLÜM 2
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ 2
1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİM SÜRECİ VE UNSURLARI 2
1.1. Örgüt Kültürü Kavramı 3
1.2. Örgüt Kültürünün Tarihçesi Ve Oluşumu 7
1.2.1. Örgüt Kültürünün Tarihçesi 7
1.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu 10
1.2.3. Örgütsel Sosyalizasyon 12
1.2.4. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler 15
1.3.Örgüt Kültürünün Özellikleri 17
1.4.Örgüt Kültürünün Öğeleri 21
1.4.1. Tutumlar ve Değerler 22
1.4.2. Varsayımlar 26
1.4.3. Normlar 27
1.4.4. İnançlar 30
1.4.5. Semboller 31
1.4.6. Dil 32
1.4.7. Törenler ve Toplantılar 33
1.4.8. Liderler ve Kahramanlar 34
1.5. Kültürün Örgütteki Yeri Ve Önemi 35
1.6. Örgüt Kültürünün Önemi Ve İşlevleri 36
1.6.1. Hayatta Kalma Problemlerinin Çözümünde Kültürün İşlevleri 41
1.6.2. İç Bütünleşme Problemlerinin Çözümünde Kültürün İşlevleri 41
1.7. Örgüt Kültürü Modelleri 42
1.7.1. Parson's AGIL Modeli 44
1.7.2. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli 47
1.7.3 Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli 50
1.7.3.1. Eylemden Yana Olmak 50

1.7.3.2. Müşteriye Yakın Olmak 50
1.7.3.3. Girişimciliği Destekleme 50
1.7.3.4. İnsan Aracılığıyla Verimlilik 51
1.7.3.5. İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönetmek 51
1.7.3.6. En İyi Bilinen İşe Sarılmak 51
1.7.3.7. Yalın Biçim ve Az Kurmay 51
1.7.3.8. Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması 52
1.7.4. Killmann Modeli 52
1.7.4.1. Bürokratik Kültür 53
1.7.4.2. Yenilikçi Kültür 53
1.7.5. R.E.Miles ve C.C.Snow Modeli 54
1.7.5.1. Koruyucu Kültür Tipi 54
1.7.5.2. Geliştirici Kültür Tipi 54
1.7.5.3. Analizci Kültür Tipi 54
1.7.5.4. Tepki Verici Kültür Tipi 55
1.7.6. Deal ve Kennedy Modeli 55
1.7.6.1. Sert Erkek/Maço Kültürü 55
1.7.6.2. Sıkı Çalış/ Sert Oyna Kültürü 56
1.7.6.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü 57
1.7.6.4. Süreç Kültürü 57
1.7.7. Handy Modeli 58
1.7.7.1. Güç Kültürü (Zeus) 58
1.7.7.2. Rol Kültürü (Apollo) 60
1.7.7.3. Görev Kültürü (Athena) 61
1.7.7.4 Birey Kültürü (Dionysus) 62
1.7.8. Bill Schneider'in Örgütsel Kültür Analizi Modeli 63
1.7.8.1. Kontrol Kültürü 63
1.7.8.2. İşbirliği Kültürü 63
1.7.8.3. Yetenek Kültürü 64
1.7.8.4. Gelişme Kültürü 64
1.7.9. Hofstede'in Örgütsel Kültür Analizi 65
1.7.9.1. Güç Mesafesi Özelliği 65
1.7.9.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği 66
1.7.9.3. Bireycilik-Kollektivizm Özelliği 67
1.7.9.4. Eril ve Dişil Özellikler 68
1.8. Örgüt Kültürü Konusunda Türkiye'de Yapılan Araştırmalar 69
İKİNCİ BÖLÜM 89
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 89

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 89
2.1. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler 91
2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları 93
2.2.1. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgüte Bağlılık Modeli 94
2.2.1.1. Duygusal Bağlılık 95
2.2.1.2.Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği 96
2.2.1.3.Normatif(Ahlaki) Bağlılık 96
2.2.2.Etzioni'nin Örgüte Bağlılık Sınıflandırması 97
2.2.2.1. Ahlaki Açıdan Yakınlaşma 97
2.2.2.2. Çıkara Dayalı Yakınlaşma 97
2.2.2.3. Mecburi Yakınlaşma 98
2.2.3. Kanter'in Örgüte Bağlılık Sınıflandırması 98
2.2.3.1. Devamlılık Bağlılığı 98
2.2.3.2. Kenetlenme Bağlılığı 98
2.2.3.3. Kontrol Bağlılığı 99
2.2.4. O'Reilly ve Chatman'in Örgüte Bağlılık Sınıflandırmaları 100
2.2.4.1.Uyma/İtaat 100
2.2.4.2. Özdeşleşme 101
2.2.5. Penley ve Gould'un Örgüte Bağlılık Sınıflandırmaları 102
2.2.5.1. Ahlaki Bağlılık 102
2.2.5.2.Çıkarcı Bağlılık 102
2.2.5.3. Mecburi Bağlılık 102
2.3. Örgüte Bağlılık Yaklaşımları Arasındaki İlişki 103
2.3.1. Duygusal Yönelim Açısından Bağlılık Tanımlamaları 104
2.3.2. Maliyet Temelli Bağlılık Tanımlamaları 105
2.3.3. Zorunluluk Ya da Ahlaki Sorumluluk Temelli Bağlılık Tanımlamaları 105
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 106
2.4.1. Kişisel Özellikler 106
2.4.1.1. Yaş 107
2.4.1.2. Cinsiyet 107
2.4.1.3. Eğitim 108
2.4.1.4. Medeni Hal 109
2.4.1.5. Örgütte Çalışma Süresi 109
2.4.1.6. Algılanan Yeterlilik 110
2.4.1.7.Ücret 110
2.4.1.8. İş Düzeyi 110
2.4.2. İş İle İlgili Özellikler 110
2.4.2.1. İşin İçeriği 111

2.4.2.2. Beceri Çeşitliliği ... 111
2.4.2.3. Özerklik ... 111
2.4.3. Rolle İlgili Özellikler ... 111
2.4.3.1. Rol Çatışması ... 112
2.4.3.2. Rol Belirsizliği ... 112
2.4.4. Örgütsel Özellikler ... 113
2.4.5. Grup/Lider İlişkileri ... 114
2.4.5.1. Örgüte Güvenme ... 114
2.4.5.2. Algılanan Örgütsel Destek ... 114
2.4.5.3. Liderlik Biçimi ... 115
2.5. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ... 115
2.5.1. Hofstede'nin Modelinin Örgüte Bağlılık Açısından Anlamı ... 117
2.5.1.1. Güç Mesafesi ve Örgüte Bağlılık ... 117
2.5.1.2. Belirsizlikten Kaçınma ve Örgüte Bağlılık ... 122
2.5.1.3. Bireycilik-Kollektivizm ve Örgüte Bağlılık ... 125
2.5.1.4. Erillik-Dişilik Baskın Özellikler ve Örgüte Bağlılık ... 126
2.5.2. Peters ve Waterman Modelinin Örgüte Bağlılık Açısından Anlamı ... 127
2.5.2.1. İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik ve Örgüte Bağlılık ... 128
2.5.2.2. Yalın Biçim Az Kurmay ve Örgüte Bağlılık ... 129
2.5.2.3. Girişimciliği Destekleme ve Örgüte Bağlılık ... 130
2.5.2.4. Eylemden Yana Olmak ve Örgüte Bağlılık ... 131
2.5.2.5. İşin İçinde Olmak ve Değerlere Yönelmek ve Örgüte Bağlılık ... 132
2.5.2.6. Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması ve Örgüte Bağlılık ... 132
2.5.3. Ouchi 'Z' Teorisi Modelinin Örgüte Bağlılık Açısından Anlamı ... 133
2.5.3.1. İşgörenlere Bağlılık ve Örgüte Bağlılık ... 133
2.5.3.2. Kariyer Gelişimi ve Örgüte Bağlılık ... 134
2.5.3.3. Karar Verme ve Örgüte Bağlılık ... 135
2.5.3.4. Çalışanlara İlgi ... 136
2.5.4. Deal ve Kennedy Modelinin Örgütsel Bağlılık Açısından Anlamı ... 136
2.5.4.1. Sert Erkek Maço Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ... 137
2.5.4.2. Sıkı Çalış\Sert Oyna Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ... 138
2.5.4.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ... 138
2.5.4.4. Süreç Kültürü ... 139
2.5.5. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırmasının Örgüte Bağlılık Açısından Anlamı ... 139
2.5.5.1. Güç Kültürü ve Örgüte Bağlılık ... 140
2.5.5.2. Rol Kültürü ve Örgüte Bağlılık ... 141
2.5.5.3. Görev Kültürü ve Örgüte Bağlılık ... 142
2.5.5.4. Birey Kültürü ve Örgüte Bağlılık ... 143

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 145
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONEL ÖRNEĞİ 145
3.1. Araştırmanın Amacı 145
3.2. Araştırmanın Önemi 145
3.3. Araştırma Problemi 146
3.4. Araştırmanın Alt Problemleri 146
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 148
4. YÖNTEM 148
4.1. Araştırmanın Modeli 148
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 148
4.3. Veri Toplam Araçları 148
4.4. Veri Toplama Yöntemi 150
4.5. Veri Çözümleme Yöntemi 150
BEŞİNCİ BÖLÜM 153
5. BULGULAR VE YORUMLAR 153
5.1. Demografik Özellikler 153
5.1.1. Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı 153
5.1.2. Personelin Medeni Hale Göre Dağılımı 154
5.1.3. Personelin Yaşa Göre Dağılımı 154
5.1.4. Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 154
5.1.5. Personelin Unvana Göre Dağılımı 155
5.1.6. Personelin Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı 156
5.1.7. Personelin Mesleki Deneyim Süresine Göre Dağılımı 156
5.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar 157
5.2.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar 157
5.2.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar 165
5.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar 172
ALTINCI BÖLÜM 174
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER 174
6.1. Sonuçlar 174
6.2.Öneriler 177
KAYNAKÇA 178
EKLER..... 192
ÖZGEÇMİŞ 198

ÖZET

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık kavramları değişen dünyamızda örgütlerin veriminin ve başarısının ölçülmesinde anahtar rol oynamaktadır. Örgütler mevcut insan gücünü verimli kullanırsa, Örgütlerde yüksek performans ile birlikte devamlılıkta sağlanacaktır.

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ile örgüte bağlılık kavramlarının aralarındaki ilişkinin incelenerek bu ilişkinin gücünün alt boyutlar açısından hangi oranda olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğünde var olan örgüt kültürü örgütsel yapı, insani ilişkiler ve iletişim, destekleyici iklim alt boyutları açısından olumlu yöndedir.

Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğünde var olan örgütsel bağlılık duygusal bağlılığa daha yakındır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Boyutları, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Bileşenleri, Örgüt Kültürünün Yapısı ve İnsan İlişkileri

ABSTRACT

Organization Culture and Organizational Commitment concepts hold a key role on measuring productivity and accomplishment of organizations in our changing world. If organizations manage to use available manpower efficiently, as well as high performance, continuity will also be provided in the organization.

The purpose of this study is to examine the relation between organization culture and commitment to the organization, to reveal in which ratio the potency of this relation is, in terms of sub-dimentions. Existing organizational culture in Kocaeli University Rectorate is positive according to organizational structure, human relations and communication and supportive climate.

Existing organizational commitment in Kocaeli University Rectorate is closer to sensitive commitment.

Key Words: Organization Culture, Dimensions of Organization Culture, Organizational Commitment, Components of Organizational Commitment, Structure of Organization Culture and Human Relations.

TABLOLAR

Tablo1.Güçlü Kültür ile Zayıf Kültürün Özelliklerinin Karşılaştırılması…… … 44

Tablo2. Parsons AGIL Modeli Kaynak ……..… 45

Tablo3. Z Teorisi Modeli Kaynak ……. 48

Tablo4. Topluluk Düzeyinde Güç Mesafesi Derecesi ……118

Tablo5. Yönetsel Açıdan Güç Mesafesi Derecesi ……..... 119

Tablo6. Topluluk Düzeyinde Belirsizlikten Kaçınma ……123

Tablo7. Yönetsel Açıdan Belirsizlikten Kaçınma ……..124

Tablo8. Personelin Cinsiyetine Göre Dağılımı ..…….…... 153

Tablo9. Personelin Medeni Hale Göre Dağılımı …….….. 154

Tablo10. Personelin Yaşa Göre Dağılımı ……...154

Tablo11. Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı ……....155

Tablo12. Personelin Unvana Göre Dağılımı ……... ...155

Tablo13. Personelin Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı …….. ……..156

Tablo14. Personelin Mesleki Deneyim Süresine Göre Dağılımı…….157

Tablo15. Örgüt Kültürü Yapısı Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki …… ..158

Tablo16. Örgüt Kültürü Boyutları ile Medeni Hal Arasındaki İlişki ……..159

Tablo17. Örgüt Kültürü Boyutları İle Yaş Arasındaki İlişki …….. 160

Tablo18. Örgüt Kültürü Boyutları İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişki …….. .161

Tablo19. Örgüt Kültürü Boyutları İle Unvan Arasındaki İlişki ……. 162

Tablo20. Örgüt Kültürü Boyutları İle Kurumdaki Hizmet Süresi ……..163
Arasındaki İlişki

Tablo21. Örgüt Kültürü Boyutları İle Mesleki Deneyim Süresi……...164
Arasındaki İlişki

Tablo22. Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki ……..... 165

Tablo23. Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Medeni Hal Arasındaki İlişki…….166

Tablo24. Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Yaş …….167
Arasındaki İlişki

Tablo25. Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Eğitim Durumu ……168
Arasındaki İlişki

Tablo26. Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Unvan Arasındaki İlişki ……169

Tablo27. Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Kurumdaki Hizmet Süresi…….170
Arasındaki İlişki

Tablo28. Örgütsel Bağlılık Bileşeni İle Mesleki Deneyim Süresi……171
Arasındaki İlişki

Tablo29. Örgüt Kültürü Yapısı Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Bileşenleri…….172
Arasındaki Korelasyon İlişkisi

GİRİŞ

Günümüz değişen ve gelişen dünyasında örgütlerin en temeli öğesi olan insanın örgütle olan etkileşiminin örgütün verimliliği ve başarısı için önemli olduğu bilinmektedir, İnsan örgüt etkileşiminden oluşan kültür ve bağlılık kavramlarının örgüt içerindeki çalışanlar tarafından tam olarak algılanması ve benimsenmesi örgütün devamlılığı için önemli bir yer tutmaktadır.

Bütün örgütler içinde en önemli unsur insandır, teknolojik olarak ne kadar hızlı bir değişim olsa da insan her zaman örgütlerin başarısının en önemli etkenidir, çalışanların örgüt kültürüne uyumu ve örgüte bağlılıklarının her zaman en üst noktada olması için mutlaka gerekli planlama ve düzenlemelerin yapılması gerekir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü tanımı, gelişimi, özelliklerine ait literatür çalışması yer almıştır,

İkinci bölümde örgütsel bağlılık konusu ele alınmış, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları ve örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan araştırmayla ilgili bilgiler verilmiş, dördüncü bölümde araştırma yöntemi, beşinci bölümde bulgu, yorumlar ve altıncı bölümde sonuç ve öneriler yer almıştır. Çalışma için Kocaeli Üniversitesi idari personelinden örneklem seçilmiştir, Kocaeli Üniversitesi kar amacı olmadan hizmetlerini yürüten devlet üniversitesidir. Kar amacı ile çalışan örgüt personelinin bu çalışmada yer alan anket sorularına vereceğe cevaplar farklılaşabilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİM SÜRECİ VE UNSURLARI

Örgüt toplumsal ihtiyaçların bir bölümünü karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini koordine eden insanlardan oluşan, toplumsal bir sistemdir.

Sözlük anlamı ise; ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilât veya bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü, olarak verilmiştir.

Bir başka tanıma göre; örgütler çevrelerinden 'girdiler' alan, bu girdileri bir değişim sürecinden geçirdikten sonra 'çıktılar' olarak çevrelerine sunan açık sistemlerdir. Örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiler karmaşık olup, herhangi bir örgütün kesin sınırlarını ve çevresinin boyutlarını tanımlamak çok güçtür.

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu nedenle, örgütlerin içinde bulundukları çevrenin yapısı ve özellikleri önem kazanmaktadır Çevreleri ile iletişim içerisinde bulunan ve açık birer sistem olarak görülen örgüt, çevresel değişikliklere uyabilmek için bünyelerinde değişiklikler yapmaları gerekecek, bunu yapamayanlar ise başarısız sayılacaktır(Büyükuslu, 1998: 76).

Diğer taraftan; örgütler birbirleriyle etkileşim içinde bulunan alt sistemlerden oluştukları için, örgütün bir bölümünde meydana gelecek bir değişiklik, diğer tüm bölümlerde de değişikliğe yol açacaktır. Bu nedenle, önemli olan bir örgütü çevresinden soyutlayıp, amaçlarına ulaşmak için belirlediği hedefleri doğrultusunda gerekeni yapmak değil, onun ideal bir noktada, sürekli değişime ayak uydurarak hedeflerine ulaşacak biçimde yönetilmesini sağlamaktır.

Toplumsal ve bireysel ihtiyaçlar yeni örgütlerin oluşmasına yol açmaktadır.

Toplumların gelişme düzeyi, örgütlenmenin boyutları ile yakından ilişkilidir. Modern toplumlar rasyonelliğe, verime ve etkinliğe önem vermektedir. Bu nedenle söz konusu toplumlar örgüte ve örgütlenmeye dayanmaktadır.

İnsan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgütler kuvvetli birer toplumsal araçtırlar. Bireylerin çok yönlü ve çok nedenli davranışları örgütlerde ortaya çıktığı gibi bu davranışlar diğer bireylerin davranışıyla ilişkilidir. Her birinin davranışı çevrede bazı değişiklikler yaparak ötekinin amacını gerçekleştirmesine yardım eder(Onaran, 1971: 114).

Günümüzde, örgütle uygarlık eş anlama gelmiştir. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesinde, birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesi zorunludur. Örgütler, bireylerin sınırlı, fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Bunun yanında örgütler, bireysel yetenekleri artıran bir araçtır. Bireysel amaçları gerçekleştirme aracıdır(Aydın, 1991: 13).

1.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen her topluluk gibi kendilerine özgü kültüre sahiptirler. Toplumun sahip olduğu kültürün bir alt kültürü olarak kabul edilen örgüt kültürü, genel kültürün bir alt kümesidir. Başta eğitim ve kültür olmak üzere, toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları gibi faktörler örgütün çalışmalarını etkiler. Çünkü örgütler, çalışmalarını sürdürdükleri sosyal sistemin bir parçasıdır(Alpugan, 1996: 73).

Bu anlamda örgütlerin, amaçları, inançları, değerleri, işe ve çalışanlara bakış açısı gibi kendilerine özgü özellikleri ile diğer örgütlerden ayrılmaktadır. Örgüt kültürü genellikle varsayımlar, değerler, düşünce biçimleri, konuşulan ve konuşulmayan kurallardan oluşur. Bunlar da örgütte nasıl giyinilmesi ve davranılması gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara ve yöneticilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirler (Akıncı ve Coşkun, 2007:8).

Örgüt kültürü, üzerinde çok çalışılan ve değişik boyutlarıyla tartışılan bir kavramdır. Örgüt kültürü çalışmalarının temel çıkış noktası, örgüt ve kültürü yan yana getirme çabasıdır. Bu hem örgütlerin kültürler olarak görülmesinde, hem de bir kültürü içerdiği varsayımını ifade etmektedir. Her iki durumda da örgüt, sınırları kültürle sarılmış bir yapı olarak görülme eğilimindedir (Berberoğlu vd 1999: 30).

Tüm bu söylenenler doğrultusunda Örgüt kültürü ile ilgili yapılmış olan tanımlara bakıldığında örgüt kültürü ile ilgili ortak bir tanım olmamakla birlikte bu konuda farklı yazar ve düşünürlerin yaptıkları tanımlarda farklılık göstermektedir.

Literatürdeki tanımlara bakacak olursak; Çalışanların örgütsel davranışı belirleyen bir yaşam biçimi olan örgüt kültürü, aynı zamanda çalışanların iş dışı davranışları ve dünyaya bakış açılarında da etkili olmaktadır. Odadaki hava gibi, atmosfer gibi her yanı saran bir olgu olan örgüt kültürü, " hiçbir zaman tam olarak sözcüklere dökülmemekle birlikte hareketlerin ve sözlerin nasıl algılanacağını belirlemek üzere her zaman orada olan temel inançlardır" (Günay, 2003: 93).

Erengül'e göre örgüt kültürü, çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileriyle bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkilerini belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Erengül, 1997: 25).

Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt ürünü ya da alt kültürüdür. Bu nedenle örgüt kültürü " Bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi" olarak tanımlanır (Eren, 2001: 135). Örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamından ve örgütün kendisinin ürettiği kültürel öğelerden oluşur (Onaran, 1971: 215). Örgüt kültürü, geniş toplumun kültürüne göre bir alt kültür olarak nitelendirilebileceği gibi örgüt içindeki diğer alt kültürlere göre de bir üst (baskın) kültür olarak nitelendirilebilir (Şişman, 2002: 71). Peters ve Waterman'a göre örgüt kültürü " Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan,

çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır "(Sargut,1987: 383). Bir başka tanıma göre örgüt kültürü, örgütlerde çalışanların düşünce ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı niteliğe sahip, örgütün tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş bilişsel ve normatif oryantasyon bilgileri olarak tanımlanabilir (Tınar, 1990: 82).

Örgüt kültürü, tüm kurum ve kuruluşlar ile biçimsel ve biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda, o topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen bir unsur olarak ifade edilebilir. Bu açıdan örgüt kültürü Daft'a göre " bir örgüt üyelerinin paylaştıkları sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu" olarak tanımlanabilir. Bir örgüt içinde yaşayan ve onun üyesi olan kişiler, davranışları ile örgütün kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek örgüt içinde köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar (Eren, 1998: 86).

Yüksel'e göre bir örgüt kültürü, işlerin yapılma biçimi hakkında personelin ve yöneticilerin paylaştıkları ve kabul ettikleri inanç ve değerleri içerir. Nasıl ki bir toplumda kültür, bireylerin ne öğreneceklerini ve nasıl davranacaklarını dikte ederse, örgüt kültürü de bireyin örgütte ne bilmesi, nasıl davranması, işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösterir (Yüksel, 1997: 51).

Tosun'a göre " Nasıl ki bir ülkenin, bölgenin, kentin, kasabanın, köyün kültürü varsa bir işletme, bir kurum gibi değişik büyüklükte olan örgütlerin de kültürleri vardır" görüşünü ileri sürerek her örgütün bir kültürünün olduğunu vurgulamıştır (Tosun, 1990: 142).

Örgüt kültürünü daha geniş biçimde ele alan Unutkan'a göre, örgütün temel görüntüsünü ve tüm personelin davranışlarını şekillendiren, kuşaktan kuşağa aktarabilen semboller aracılığı ile öğrenilebilen ve öğretilebilen değişebilir nitelikteki düşünce, norm ve değerler bütünüdür (Unutkan, 1995: 39).

Schein'e göre dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen örgüt kültürü, yeni üyelere bu tür problemlerle ilişkilerinde algılamaları, düşünmeleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modelidir (Schein, 1985: 9).

Işıkhan'a göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarının benimsenmesini, kuralların kendileri ile içselleştirileceği, iş görenin motivasyonunu arttırıp, yaptığı işten doyum almasını sağlayan bir kavramdır (Işıkhan, 1996: 25).

Varol'un tanımına göre, örgüt kültürü, " bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol) , seremoni ve mitolojilerin bütünü" dür (Varol, 1993: 182).

Örgüt kültürü, insanların birbirleriyle kurdukları güvene dayalı bağlantılar ve işbirliği temelinde faaliyet göstermelerini sağlayan şebeke ve topluluklarından oluşan sosyal sermaye ve zenginlik yaratmak üzere kullanılan bilgi, enformasyon, mülkiyet ve deneyimi harekete geçiren entelektüel sermayeden oluşur
(Elhüseyni, 1997: 72).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir
(Akbaba, 2002:6).

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan sayısız tanım olmakla birlikte bu tanımlar genelde kavramın soyut ya da somut yönü üzerinde odaklaşmaktadır. Kavramı tanımlayan bir grup yazar, örgüt kültürünü değer, norm, düşünce, duygu ve inançların oluşturduğu bir kavram olarak ele alırken; diğerleri tanımlarında daha çok örgüt içinde direkt olarak gözlemlenebilen unsurlar olan törenler, hikâyeler, kıyafet, dil, gelenekler vb. ön planda tutar (Ataman, 2002: 520).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tüm tanımlar ortak noktalar içerse de aynı değillerdir. Tüm tanımların ortak noktalarını da kapsayan bir tanım yapacak olursak, örgüt kültürü;"Örgüt tarafından benimsenen temel değerler, örgüt politikasına yön veren temel felsefe, çalışanların ortak görüşleri, çeşitli duygu, inanç, tutum, tahmin ve beklentiler ile tüm bunları örgüte yeni katılanlara iletmede kullanılan simge, seremoni ve mitlerin tamamı" dır. Kültür öyle önemli bir güçtür ki, sosyal ve ekonomik değişikliklere uyumu engelleyen bir kültür, örgütün yok olmasına dahi sebep olabilir (Dinçer, 1994: 209).

Tüm bu tanımlar ışığında örgüt kültürü; bir grubun, bir örgütün veya bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve kabul ettikleri, onların davranışlarını yönlendiren ve örgütü karakterize eden, gelenekselleşmiş düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının sonucu olarak ortaya çıkan normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayıtlılar, semboller ve uygumlalar bütünü olarak tanımlanır (Bakan vd. 2004: 20).

1.2. Örgüt Kültürünün Tarihçesi Ve Oluşumu

1.2.1. Örgüt Kültürünün Tarihçesi

Kültür kavramının kökleri eskiye dayanmakta olup sosyal bilimcilerin tarihi kadar eski bir kavramdır. Bu bağlamda örgüt kültürünün tarihsel gelişimi ile ilgili olarak antropoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve ekonomi bilimlerinin konuya ilişkin katkılarını ele almak gerekmektedir (Bakan, 2004: 21).

Antropoloji insan kültürünü inceleyen bir bilim dalı olup örgüt kültürü ile ilişkili olarak değer ve inançların örgütü nasıl etkilediği ve yön verdiği konusunda ilgilenir. Antropolojik yaklaşımı benimseyenler mülakat ve gözlem gibi yöntemleri kullanırlar. Böylece bir örgüt içerisinde geçerli olan değer ve inançlar belirlenerek bunların davranışları nasıl ve ne yönde etkilediği araştırılmaktadır. Sosyologlar ise her örgütte formel (biçimsel) yapıların yanında informel (biçimsel olmayan) yapılarında oluştuğunu belirtmekte ve örgüt kültürünün bu informel yapı ilişkilerini ne yönde ve nasıl etkilediğini araştırmaktadırlar.

Sosyologlar bu incelemelerinde istatistik ve anket yöntemlerini kullanmaktadırlar. Sosyal psikolojinin örgüt kültürüne katkısı ise sembollerin ortaya çıkışı ile ilgili olup bu semboller örgüt kültürünün oluşumu ve gelişmesinde önemli katkılar sağlamıştır. Buna göre örgüt üyelerinin gördüğü ya da yaşadığı olay örgüt kültürünün şekillenmesinde belirleyici rol oynar. Ekonomistlerin katkısı ise kültürün örgüt ekonomisine olumlu katkılar sağlayacağı ve yöneticilere mali açıdan başarı kazandıracağı yönündedir. Ancak bu yaklaşım diğerleri kadar kesin değildir. Ekonomistlere göre kültür, örgütü başarıya ulaştıracak araçlardan biridir (Özkalp ve Kırel, 2001: 185).

Örgüt kültürü, yönetim düşüncesinin gelişiminde ilk kez neo-klasik dönemde fark edilip etkileri görülmüş olan ve bugün için durumsallıktan öte mükemmeliyetçi yaklaşımın bir uzantısı olmuş ve örgütlerin faaliyete başladıkları ilk günden bu güne var olmuştur. (Gürçay, 2009: 75).

Örgüte kültürel yönden yaklaşımın temelleri, insan ilişkileri yaklaşımına dayanır. Neo-klasik yaklaşımı benimseyen örgüt kuramcıları, örgüt içindeki kültüre esas itibariyle davranışsal ve psikolojik yönden yaklaşmışlardır. Örgütsel kültür araştırmalarının, insan ilişkileri yaklaşımıyla yapılan araştırmalarla ortak yönü, biçimsel olmayan örgüt ve sosyal yapı üzerinde yoğunlaşmaları yönündedir. Bu durumda örgütsel kültür üzerine yapılan bir çalışma bir bakıma örgütsel yaşamın biçimsel olmayan, sosyal ve sembolik yönü üzerinde yapılan bir çalışma olmaktadır (Şişman, 2002: 17).

Örgüt kültürüne olan ilginin artmasının ilk nedeni olarak, Japon firmalarının ekonomik başarısı ve aynı işi yapan Amerikan firmalarından daha yüksek performans göstermesi olduğu belirtilmiştir. Japon firmalarının hızlı yükselişine karşı Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının nedenleri ve inceliklerini anlamada örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değer ve normlar, örgütsel hikayeler, törenler, tutarlı bir vizyon) gelişimini sağlamıştır. İkinci neden de, mükemmel bir stratejiye karşılık planların iyi bir uygulama ve başarılı sonuçları garanti etmesidir (Gürdal, 1994:162).

Üçüncü neden ise örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki sonucunda örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmasıdır (Terzi, 2000: 21).

Örgüt kültürü kavramını taşıyan araştırmalar insan ilişkileri yaklaşımını benimseyen araştırmacıların 1930'lu ve 1950'li yıllarda yaptıkları araştırmalar ile başlar. Modern çalışma örgütlerini anlamada ilk sistematik araştırmalar Illinois Chicago'daki Western Elektrik Şirketi'nde 1930'larda, Hawthorne araştırmaları ile ilk olarak, fiziksel çalışma şartları ve verimlilik arasındaki ilişkileri inceleyen deneylerle başlamıştır. Bu deneylerin sonuçları örgütsel davranışlarla ilgili araştırmaların yapılmasında etkili olmuştur. Hawthorne çalışmalarından biri olan" Seri Bağlama Gözlem Odası" çalışmaları antropolojik alanın unsurlarını sunmuştur.

Araştırmacılar; gözlem ve mülakat teknikleriyle test odasında meydana gelen sosyal ilişkilerin üç çeşidi olan teknik, sosyal ve ideolojik ilişkileri tanımlamışlardır. Teknik ilişkiler makinelerde materyalin akış, aletler ve onların çıktılarını, sosyal yapı, özel ilişkiler ve arkadaşlar arası ilişkileri ve ideolojik ilişkiler de çalışanların çalışma yeri hakkında paylaştıkları anlayış ve inançları, onların kültürlerini içermiştir (Harrison ve Beyer, 1992: 23).

1950'ler ve 1960'larda Amerika'da antropologlar örgütsel kültür çalışmalarına devam etmişlerdir. Bu dönemde Donal Doy, küçük çalışma grupları içerisinde kültürü araştırmak için katılımcı gözlemleri kullanmış ve elde edilen sonuçlar Hawthorne çalışmalarındaki sonuçlarla benzerlik göstermekteydi. Bu dönemin en iyi bilinen çalışması olan Dalton'un araştırmasında elde edilen bilgiler, alt kültürlerin çalışanların bilgilerinden ortaya çıktığını ve bu örgütlerde gayri resmi grupların nasıl yönetildiğini belgelendirmiştir. Aynı zamanda İngiltere'de Tavistock Enstitüsü'nde bir grup sosyal bilim adamı örgütler üzerinde araştırma yapmış, çeşitli yenilikleri örgütsel kültürlere tanıtmayı denemişler, özellikle

örgütsel karar vermede çalışanların değer ve inançlarının da önemli rol oynadığını belirtmişlerdir (Çetin, 2004: 23).

Yönetim ve kültür kavramlarının bir arada düşünülmesi ABD'nin dış yatırımları ve özellikle Japonya'nın ABD piyasalarına girmesiyle paralellik gösterir. 1950'ler ve 1960'larda başlatılan bu akımlarla işletmecilikte ulusal kültür kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavramın tüm dünya literatüründe yerleşmesinden sonra, işletmelerin iç davranış kalıplarını yansıtan örgütsel kültür kavramı gelişmiştir (Berberoğlu, 1990:159).

Kültür kavramının örgütlerle bağdaştırılarak örgüt kültürü kavramının yerleşmesi ve kavramın literatüre girmesinde 1980'li yıllarda gerçekleştirilen iki çalışma önemli rol oynamıştır. Deal ve Kennedy'nin" Corporate Culture" (1982) adlı kitabı ile Peters ve Waterman'ın "In Search of Excellence" (1982) adlı kitabı kavramın ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında temel oluşturan çalışmalardır. Yine aynı dönemde Ouchi tarafından ortaya atılan" Theory Z" ile Pascale ve Athos'un "The Art of Japanese Management" adlı eserleri örgüt kültürünü ele alan önemli çalışmaları olarak belirtilebilir (Unutkan, 1995: 35).

1.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda birçok faktörün etkisi olduğu söylenebilir. Ancak bu oluşum sürecinde en önemli yere sahip olan kuruculardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlar, yapılandıracakları örgüt üzerinde etkili olmaktadır. Kurucu, örgütün kültürünü yaratır ve örgüt de kurucusunun istediği imaja dönüşerek onun değerlerini, öncelikle yer verdiği şeyleri ve onun geleceğe ilişkin vizyonunu yansıtır. Böylece kurucunun kişisel görüşleri, örgütten ayrılmasından veya ölmesinden sonra da devam edecek paylaşılmış bir mirasa dönüşür (Vural ve Coşkun, 2007: 24).

Örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlar da, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının sonucudur (Başaran, 1982:241).

Örgütün içinde bulunduğu ve faaliyet gösterdiği çevre de örgüt kültürü oluşumunda etkili olacaktır. Yani örgüt kültürü örgütün tarihinden, iç ve dış çevre şartlarından da etkilenmektedir. Örgütler dışa kapalı birer sistem olmadıklarından ve devamlı hem iç hem de dış çevreyle alış veriş içerisinde olduklarından, örgüt kültürü oluşumunu etkileyen faktörlerden biri de çevre olacaktır. (Akıncı, 2007: 25).

Örgüt kültürünün oluşumundaki temel aşamaları Gagliardi dörde ayırmaktadır (Üçok, 2000:317-318). Bunlar;

- Birinci aşamada, örgütün kuruluşu sırasında liderin bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüşler onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan görüşlerdir. Bu görüşler onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendisiyle aynı düşünceleri paylaşmayabilir. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.
- İkinci aşamada lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi beklenir. Sağlanan bu inançla psikolojik ve ekonomik maliyetler azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilecektir.
- Üçüncü aşamada istenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi yöntemlerin ve nedenlerin geçerli olduğu ortaya çıkar.
- Son aşamada, sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Örgüt liderinin kültür oluşturmada ki sorumlulukları bunlarla da sınırlı değildir. Örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliği kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturması bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratması, iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlemesi ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturması kurum liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır (Alganer, 2000: 26).

Örgüt kültürü oluşturulduktan sonra onun yeni gelenlere aktarılması gerekmektedir, özellikle bu konuda örgütteki insan kaynakları uygulamaları kültürün hem geliştirilmesi hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örneğin, çalışanların seçilmesi, iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının belli ölçütlere göre değerlendirilmesi, ödüllendirme uygulaması, sürekli eğitim ve mesleki geliştirme etkinlikleri, terfi işlemleri, işe yeni alınanların kültüre uyum göstermelerini, kültürü destekleyenlerin ödüllendirmelerini, kültüre aykırı davrananların ve zarar verenlerin de cezalandırılmasını sağlar
(Alamur,2005: 33).

1.2.3. Örgütsel Sosyalizasyon

Bir örgütün kültürü yerleştikten sonra, temel değerlerin herkesçe kabullenilip benimsenmesi ve örgüt kültürünün kendisini korumasını sağlayan bazı uygulamalar vardır. Bunlardan en önemlisi, yeni gelenlere örgüt kültürünün esaslarının aşılanması anlamına gelen sosyalizasyon sürecidir(Akıncı ve Vural, 1998: 87).

Genel anlamda sosyalizasyon terimi, toplumdaki rollerin daha etkili yerine getirilebilmeleri için, ihtiyaç duydukları bilgi ve becerilerin toplumun daha yaşlı üyeleri tarafından daha genç üyelere aktarımıdır. Örgütsel sosyalizasyon da benzeri bir anlama sahiptir (Terzi, 2000: 32).

Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Hem örgütün hem de çalışanların kendilerine özgü tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla elde edilebilir. Bu uzlaştırma süreci ise örgütsel sosyalleştirme olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel sosyalleşme örgüt kültürünü öğrenme ve ona uyum sağlamaktır. Sosyalleşmeye örgüte yeni giren çalışanların var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulur. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni giren ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen çalışanın, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleşme faaliyetinin temel amacı, çalışanı örgütün etkin bir elemanı konumuna getirmektir. Örgütsel sosyalleşme, hem eski tutum ve değerlerim terk edilerek yenilerinin kazandırılmasını hem de örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevle ilgili sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğretilmesini içerir (Can, 1997: 274).

Sosyalizasyon, bir ölçüde eğitim kurumlarında başlasa da aslında kişinin örgüte girmesinden sonra biçimlenir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri de, bu aşamada başarılı olmalarına bağlıdır. Örgüt, kişiye verdiği ekonomik ve sosyal güvencelerle bağlılığını elde edebilir. Ancak özellikle günümüzde çok önemli olan bağlılığın sağlanması için değerler, normlar, etik kodlar ve simgelerden oluşan bir örgüt kültürü geliştirilmelidir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar, örgütsel sosyalizasyon sürecinde kullanılan mekanizmalardan bazılarıdır (Karasu, 2001: 167).

Sosyalizasyonda kullanılan pek çok kaynak vardır: Resmi mevzuat ve kaynaklar, anahtar kimselerin modelliği, öğreticilerin talimatları, kıdemli eş çalışanların örnek olmaları, problem çözme ve deneme girişimlerinin cezalandırma - ödüllendirilmesi, kıdemli çalışanların rehberliği gibidir (Balcı, 2003: 4).

Yönetimin uygun bir iş çevresi oluşturmak için giriştiği uygulamalardan bazıları şunlardır: İşin içeriğinin düzenlenmesi, denetmenin rolü, iş grubu, yetiştirme programları, giriş yetiştirmesi, yetiştirme ve geliştirme etkinlikleri vb. Örgütsel sosyalizasyonda uygulanan bazı teknikler ise şunlardır: Çalışanların

seçimi, çıraklık, değersizleşme tecrübeleri, umucu sosyalleşme, deneme – yanılma gibidir (Balcı, 2003: 17).

Robbins, sosyalizasyon sürecini üç aşamadan oluşan bir süreç olarak kavramlaştırmaktadır. Bunlar (Robbins, 1994:310-312);

Sosyalizasyonun birinci aşaması olan ulaşma öncesi aşaması; iş görenin önceden oluşmuş değer, tutum ve beklentilerle örgüte gelmesi şeklinde ifade edilir. Bunlar hem yapılacak işle ilgili hem de örgütle ilgili olan beklentilerdir. Örneğin bir çok işte özellikle profesyonel işlerde örgüte gelen yeni üyeler okul ve eğitimleri esnasında önemli derecede işle ilgili ön-sosyalleşme geçirirler. Bu çerçevede iş gören seçme süreci örgüte uyum sağlayacak doğru insanın işe alınmasını sağlar.

Yeni iş gören, örgüte girişiyle karşılaşma aşamasına girer. Bu aşamada yeni iş gören örgüt hakkındaki beklentileriyle gerçekler arasında bir ikilemle karşılaşabilir. Beklentiler ve gerçekler farklı olduğunda yeni iş gören, kendisini önceki varsayımlardan koparan bunların yerine örgütün arzu ettiği diğer beklentileri koyan bir sosyalleşme devresine girer. Beklentiler ve gerçekler arasındaki farkın iş göreni örgütten ayrılma eşiğine getirmemesi, örgüte uygun iş gören seçimi ile mümkün olabilecektir.

Üçüncü ve son aşama olan değişim aşamasında yeni iş gören, gerçekler ve beklentiler arasında keşfettiği problemleri sosyalizasyon sonucunda çözer. Sonuçta iş gören çalışma grubu ve örgütteki normları özümser, sistemi anlar, kuralları ve düzenlemeleri ve biçimsel olmayan uygulamaların farkına varır.

Tüm örgütler veya gruplar üyelerini belirli bir şekilde sosyalize ederler. Genellikle hızlı sosyalizasyon yeni iş görenlerdeki kaygı ve belirsizlik duygularını azaltır. İşlerini kabul edilecek derecede daha çabuk yapmalarına yardım eder. Eğer kültür etkiliyse sosyalizasyon süreci, örgütsel başarıya katkı sağlayacaktır. Güçlü örgütsel kültürde, kültürün yeni üyelere aktarılması açısından örgütsel

sosyalizasyona özellikle önem verilir. Zayıf örgütsel kültüre sahip örgütler ise kendi kültürlerine uygun iş görenlerin seçimine önem vermemek kadar, kültürün dönüştürülmesine de daha az yönelimlidir (Terzi, 2000: 36).

1.2.4. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu sebeple örgüt kültürü de değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre unsurlarının, değişen oranlarda etkisiyle oluşur. Örgütün içinde bulunduğu çevre unsurlarının değişen boyuttaki etkisiyle güçlü ya da zayıf, esnek ya da gelenekçi örgüt kültürleri ortaya çıkar, Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörleri Tosi vd. şu şekilde sınıflandırmaktadır (Terzi, 2000: 30).

1. **Genel Dış Etkiler:** Toplumun paylaştığı tarihsel olaylar ve doğal çevre gibi örgütün üzerinde hiçbir kontrolü olmayan veya az bir kontrolü olan faktörlerdir.

2. **Toplumsal Değerler ve Milli Kültür:** Toplumdaki inançlar ve değerler (insanlık erdemi ve bireysel özgürlük gibi), toplumdaki güç mesafesinin şekli, zaman ve iş yönelimi gibi faktörlerdir.

3. **Örgüte Özgü Faktörler:** Çevredeki teknolojik değişme örgütün gereksinimlerini de değiştirecektir. Bu durum örgüt kültürünü farklı seviyelerde etkileyecektir. Örgütün tarihindeki önemli olaylar ve kişiler de örgüte özgü faktörler arasındadır.

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler ayrıca şu başlıklar altında da incelenebilir: (Özkalp ve Kırel, 2001: 98-99, Berberoğlu, 1990: 157).

İç Çevre Faktörleri:

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaçlar,

- Kurucular ve sahipler: Kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri,
- Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,
- Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
- Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,
- Alt kültürler,
- Bireysel katılım ve teşebbüs: Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı,
- Risk toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- Yön: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- Birleşme: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- Kontrol: İş görenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- Benlik: Örgüt içindeki bireylerin kedilerini örgütle veya çalıştıkları grupla bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,
- Ödül sistemi: Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- Çatışma toleransı: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına karşı gösterilen desteğin derecesi,
- İletişim kalıpları: Bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleridir.

Dış Çevre Faktörleri:

- Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,
- İçinde bulunulan sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler.

Dış çevrenin örgüt üzerindeki etkisi her örgüte göre farklı boyutlarda olmaktadır. Dış çevre ile ilişkileri yoğun olan örgütlerde bu etki daha fazla iken ilişkileri az olanlarda daha düşüktür. İlişkisi yoğun ya da az olsun, açık sistem olan ve çevresiyle ilişkide olan her örgüt, hem çevrenin kültürel özelliklerinden etkilenmektedir hem de çevresini kültürel açıdan etkileyebilmektedir. Bu da örgütte sürekli bir değişimi zorunlu kılmaktadır (Genç, 1993: 301).

Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen bir başka faktör ise **yönetim uygulamalarıdır.** Bu, örgütün değişen çevresinin örgüte yeni sorumluluklar getirmesiyle ilgilidir. Örgütün büyümesi ve değişen çevrenin getirdiği sorumluluklar o andaki yönetimin kültür üzerindeki potansiyel etkisinin daha büyük olmasını sağlayacaktır. Bu etki, yöneticilerin örgütsel inançların yeni durumlara uygun bir şekil almalarını sağlamaları yönünde oluşabilir. Diğer bir etki ise **ulusal kültürün etkisi**dir. Ulusal kültür, değerler, inançlar ve temel varsayımlar çerçevesinde örgütsel kültürün belirlenmesine yardım eder. Örgüt kültürü, ulusal kültürün bireye güç ve kontrole bakış açılarını yansıtacaktır (Terzi, 2000: 31).

1.3.Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü tanımları arasında belirli farklar olmasına rağmen belirli ortak özellikler de mevcuttur. Bunlardan birincisi, çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istenilen veya hangi davranışın istenilmeyen davranış olduğuna dair ortak değerler sunmasıdır. İkinci özellik ise örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Üçüncü ortak özellik, bu değerlerin çalışanlar için taşıdığı sembolik anlamlardır. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ve etkileşim ile öğrenilirler. Örneğin, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı bir davranış nesilden nesile efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak örgütün değerini öğrenirler (Uğuz, 1999: 12–13).

Örgüt kültürü ile ilgili bu ortak özelliklere ek olarak şu özellikler de ele alınabilir:

- *Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur*: Kültürün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde olan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece, üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar (Eren, 2001:122).

- *Örgüt kültürü semboliktir*. Hikâyeler, sloganlar, tören ve seremonilerle ifade edilirler. Dolayısıyla kültür teorisinde söylenenler, yapılanlar, üretilenler ve görünenlerin ardındaki sembolik anlamlar önem taşır. Ayrıca bu semboller sayesinde öğrenilebilir, öğretilebilir ve gelecek nesillere aktarılabilir (Halis ve Naktiyok, 2001:519).

- *Örgüt kültürü kararlı bir yapıdadır*. Yavaş değişir, hızlı değişim istisnaidir ve genellikle kriz ya da birleşme durumlarında değişme ihtiyacı ortaya çıkar. Devamlı denge içinde olan örgüt kültürü, zaman ve çevre değiştikçe bazı değişiklikler geçirse de tamamen yok olmaz (Bozkurt, 1997: 89 ve Terzi, 2000:9).

- *Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerin de inanç ve değerler olarak yer alır:* Örgüt kültürü E.Schein'a göre, üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman sosyal düzen ve çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş düzeni, toplantı odası düzeni, konuşulan dil, toplantı yapma ve tartışma düzenidir. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorunlara çözüm yolları oluşturan değer yargıları vardır. Grup üyeleri yazılı olmayan bu değer yargılarını birbirleriyle konuşarak aktarırlar ve birbirlerine aşılarlar. Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin kabul görmesinde bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir. Bunlar yazılı değildir. Bu üç katman arasında güçlü bir iletişim, paylaşım ve örgütsel öğrenme olmalıdır. Bu nedenle örgütsel öğrenme ve

paylaşım yazılı olmayan örgütsel kültürde büyük önem taşır (Vural ve Coşkun, 2007: 19).

Örgüt kültürü performansı arttırıcı bir etki yapar. Çünkü örgüt kültürü örgüt içinde iş birliği, karar alma, kontrol ve iletişim yapılarını kolaylaştırır. Ayrıca örgüte bağlılığı arttırır. Böylece bireyler daha başarılı çalışmalara imza atarlar. Başarılarından dolayı ödüllendirilen bireylerin tatmini ve motivasyonu artarken performansları da yükselir. Uzun dönemli performans için bir örgüt kültürünün, alt kültürler arası sinerji yaratacak ortak anlayış ve algılamaları üretmesi, aynı zamanda örgütün çevresel gerekliliklere hızlı ve etkili uyumunu sağlayacak kadar esnek ve yenilikçi özellikler içermesi gerekmektedir (İşbaşı ve Erdem, 2002:3).

- *Örgüt kültürü üst yönetimin bir yansımasıdır*. Üst yönetimin öngördüğü kültürel değerler çerçevesinde davranması, çalışanların da bu kültürü daha kolay benimsemesine yol açar (Vural, 1998: 45).

- *Örgüt kültürü açıkça ifade edilmeden anlaşılabilen bir yapıdadır.* Günümüzde örgüt yöneticileri tasarladıkları kültür hakkında konuşmakta ve birçok üst düzey, lider örgütlerinde nasıl bir çevre ve kültür geliştirmek istediklerini ifade etmektedirler. Bir model olarak örgüt kültürü, çalışanlar arasında dağıtılmasını sağlar.

- *Örgüt kültürü üyelere örgütsel kimlik sağlar*; Örgüte dâhil olmuş bir birey artık yalnız kendi işini yapan bir birey olmaktan çıkmıştır ve örgütü meydana getiren zincir halkalarından birisi haline gelir. Birey kendini iş arkadaşları, yönetim ve işletmenin kendisiyle bütünleştirir (Özkalp ve Kırel, 2001: 179).

- *Örgüt kültürü öğrenilebilir.* Örgüt, sosyal, politik, hukuki, ekonomik sistemler içerisinde yer alır. Bu örgütün dış çevresidir. Örgüt bu çevrenin farklı taleplerine ve rekabet ortamına göre çalıştığından bu çevreyi öğrenme davranışı kazanır. Örgüt, kültürünün oluşmasında iç çevresinden de etkilenir ve ayrıca kültür, örgüt içinde biçimlenmiş mesajların, sembollerin ve olayların anlaşılma

yöntemlerini öğrenmede de örgüt üyelerine yardım eder (Terzi, 2000: 8-9).

- *Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabilir niteliktedir:* Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür, Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere mesajlar iletmeli ve geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılacaktır (Vural,1998: 19).

- *Örgüt kültürü heterojendir;* toplum kültürüne genelde benzerlik, özel de ise farklılıklar gösterirler. Bu farklılıklar örgütleri diğerlerinden ayıran bir kimlik edinme aracıdır. Ayrıca örgütlerde, egemen kültürden bağımsız farklı işlev ve roller etrafında şekillenen alt kültürler de oluşabileceğinden homojen olmaz (Terzi, 2000: 11).

- *Kültür değişkenlerinin duygu yüklü olması* da örgüt kültürünün bir diğer özelliğidir. Duyguların sosyal açıdan kabul görebilecek kanallara aktarılmasının bir ifadesi olan örgüt kültürünün öğelerinin oluşumunda insanlar arasındaki duygusal etkileşim önemli rol oynar (Bozkurt, 1997: 88).

- *Örgüt kültürünün bir mantığı vardır*. Bu mantık çalışanların tümü tarafından paylaşılmasa bile anlaşılması güç değildir. Fikir ve anlam bütünlüğü sağlayan örgüt kültürünün anlaşılmaması ancak iletişim kanallarının yetersizliği ile ilgili olabilir. Çünkü örgüt kültürü iletişimdir ve bilgi ve deneyimleri çalışanlarla paylaşarak onların birbirini desteklemesini, bir arada olmalarını sağlar (Vural,1998: 43).

- *Örgüt kültürü örgütün o güne kadarki birikimlerini içeren tarihi bir perspektif yansıtır,* Kültürün oluşması, o örgütü oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel değişkenler, o insanların algı çerçevelerini oluşturur (Bozkurt, 1997: 89).

- *Örgüt kültürünün bütünleştirici oluşu* bir başka özelliğidir. Örgütlerde çalıştırılmak üzere, genellikle, kendi inanç ve değerlerine uygun kişiler seçilir ve böylece örgütün kültürünün sürekliliği sağlanır. Aynı zamanda tüm çalışanların birbirleriyle bütünleşmesi gerçekleştirilir. Bireyler de bu bütünleşme fikir, duygu ve bilgileriyle katkıda bulunurlar. İnsan doğasında bulunan bütünleşme ihtiyacı, örgüt kültürünün sağladığı güven ve kesinlik duygusu ile pekişir. Bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki personele kadar herkes örgüt içinde bütünleşmeli ve insanlara böyle en iyi hizmetin sunulabileceği bilinmelidir (Sarı, 2005: 42).

1.4.Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürü kavramının tanımında olduğu gibi öğeleri konusunda da değişik yaklaşımlar ve görüşler vardır.

Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikâyeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Başka bir deyişle bunlar kültürü oluşturan ve organizasyonun yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan öğelerdir (Erdem, 1996: 37).

Thomas Kuhn, " Bilimsel Devrimlerin Yapısı" adlı eserinin ikinci baskısında örgütlere kültürlerini anlamaları için bir model sunmaktadır:

1. Bir topluluk hangi sembolik genellemelere ve varsayımlara sahiptir,
2. Çalışanlar hangi modele inanmaktadır, kabul edilebilir problemler, çözümler ve açıklamalar nelerdir ve çeşitli problemler ne kadar önemlidir, hangi analojiler ve metaforlar kullanılmaktadır,
3. Bireysel ve grup farklılıkları olmasına rağmen topluluğun paylaştığı ortak değerler nelerdir,
4. Bu örgütte nasıl çalışıldığını anlatmak için kullanılan örnekler nelerdir, anlatılan hikâyeler nelerdir, bu toplulukta bilgi nerede gizlidir.

Bu kendini değerlendirme modeli, örgütler için görünmezi görünür yapmak

için vardır. Thomas Kuhn'un görünmezi görünür yapmak için önerdiği yol, örgüt kültürü öğelerinin ortaya çıkarılması ve saptanmasıdır (Şişman, 2002: 64).

Literatürde yer alan farklı yazarların örgüt kültürünün öğelerine ilişkin yaklaşımları şu şekilde sıralanabilir:

Kozlu'ya göre bu öğeler: Temel değerler ve inançlar, liderler, kahramanlar, merasim, öykü ve efsaneler, (Kozlu, 1986: 64). Erdoğan'a göre ise maddi kültür öğeleri, dil, ahlak ve estetik, eğitim, din, sosyal organizasyon ve politik hayattır. (Erdoğan, 1997: 128). Duncan, örgüt kültürünün öğelerini 1) görülen (objektif) öğeler (örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikâyeler ve kahramanlar) ve 2) görülmeyen (sübjektif) öğeler (varsayımlar, değerler, inançlar, anlamlar) olmak üzere iki bölümde açıklanmıştır (Bakan vd. 2004: 36).

Diğer yazarlar ise örgüt kültürünü, değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller ve törenler, öyküler, kahramanlar ve dil olarak ele almışlardır. Bu öğelere ayrıntılı olarak aşağıda yer verilmiştir.

1.4.1. Tutumlar ve Değerler

Her işletme değer sistemini yansıtan tutumlara sahiptir. Bu tutumlar işletmenin rekabet, ekonomi, pazar, bürokrasi konusunda sahip olduğu dünya görüşüdür.

Değerler; her toplum nasıl ki kendine özgü bir takım değerlere sahipse o topluma var olan örgütlerinde kendine özgü değerleri vardır. Hangi davranışın iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğruları ortaya koyan değerlerdir. Değerler kural koyucu nitelik taşımakta ve örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır. Değerler iyi kötü ayrımıyla ilgili olup birey ya da grupların diğer alternatifler arasında bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirler (Özkalp, 1999: 438).

Değerlerle, bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, birey, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler, kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:34).

Genel olarak değerler, " Bireylerin düşünce, tutum, davranış ve yapıtlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünselliğin ayrılmaz bir öğesini oluşturmaktadır". Günlük yaşamda değerler, herhangi bir sosyal grubun üyesi olan bireyler için temel algı dayanağını oluşturmaktadır. Örgüt ve yönetim açısından ise değerler, " bir örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen ve çalışanlar tarafından benimsenen inançlar"; bir başka tanımla da örgüt üyelerinin durum, eylem, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanmıştır. (Şişman, 2002: 93).

Örgütler, temel anlayış sistemini oluşturan bu değerleri resmi bir şekilde yayınlayarak çalışanlarına iletirler. Bu, bazı temel değerler, bazen kurum felsefesi, kurum andı, bazen de kurumun prensipleri, vizyonu veya misyonu olarak adlandırılır. Bugün birçok örgüt işlerini düzenlemek ve yürütmek için temel değerler demeci yayınlamaktadır. Bunlar iç politikaya yönelik işçi el kitapçıklarında ve faaliyet raporlarında yayınlandığı gibi tedarikçi ve müşterilerle olan ilişkilerde de kullanılmaktadır. Örgütler bu temel değerleri, uzun dönemde başarıyı arttırmak, istenilen tutum ve uygulamaları oluşturmak için bir araç olarak kullanırlar (Akıncı, 1998: 159-160).

Robbins'e (1989: 119) göre değerler, taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre şu şekilde sınıflandırılabilir:

Kurumsal Değerler: Kritik, rasyonel yaklaşımlar vasıtasıyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.

Ekonomik Değerler: Yarar ve pratikliğe göre değerleme vurgusuna sahiptirler.

Estetik Değerler: Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.

Sosyal Değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilerine dair taşınan değerlerdir.

Politik Değerler: Güç kazanımına ve etki alanının genişlemesine yönelik değerlerdir.

Kutsal Değerler: Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya önem veren değerlerdir (Bakan, 2004: 34).

Thevenot ise, değerleri dört bölümde incelemektedir (Bakan, 2004: 39-40).

Açıklanan Değerler: İşletmenin faaliyetlerinde hangi kriterleri esas aldığının belirtilmesi için işletmenin belgelerinde yer alan değerlerdir. Başkanın konuşmalarında, şirketin yıllık raporlarında, işletme gazetesinde, dış iletişim araçlarında, reklamlarında belirtirler.

Görülen Değerler: Olaylar ve kararlarda somutlaşan ve çok fazla açıklanamayan değerlerdir. Önemli bir kişinin ortaya çıkardığı ya da karşı çıktığı bir değer olabilir. Ürün ve strateji seçimi, rekabetle mücadele şekli, dış iletişim ve ödüllendirmede görülür.

Operasyonel Değerler: Günlük uygulamalarda görülen değerlerdir. Kontrol sistemleri (bütçe, performans, ücret, değerlendirme), işe alma, büro düzenleme, kariyer yönetimi, yapısal ilişkiler (şube, bölümler arası) bu değerleri ifade eder.

Değer sistemi iki boyutludur; ilki maddi ve manevi değerlerden oluşur, ikinci boyutsa öz, özel, seçimlik ve geçici değerlerden oluşur.(Başaran, 1982: 243–247):

Maddi Değerler: Kültürün altyapı değerleridir. Üretim kaynakları ve araçlarından

oluşur, yani somutturlar. Bunlar toplumun, dolayısıyla da insanın yaşaması için gereken temel ihtiyaçları tatmin eder, bu nedenle de hızlı değişirler.

Manevi Değerler: Soyut olan bu değerler toplumun dili, töreleri, inançları, ilkeleri, yasaları, gelenekleri, görenekleri, kökeni ve tarihi vb. ile ilgilidirler. Bunların oluşmasında toplumun tüm katmanlarının katkısı varsa da edebiyat, din, hukuk, evlilik ve eğitim kurumlarının katkısı oldukça fazladır.

Öz Değerler: Bir toplumun çoğunluğu tarafından benimsenen bu değerler aslında evrenseldirler de. Bunlar yok olursa kültür de yok olur. Kültürün çalışmaya, üretime, yönetime ait pek çok değeri örgüte de taşınır ve örgütsel davranışın temel kaynaklarını oluştururlar.

Özel Değerler: Bir yöre, bir meslek gibi topluluklardan birine göre kimi ayrılıklar gösteren kültür değerleridir. Örgüt, özel değerlerin oluşturduğu yerdir ve örgütler, bu değerlerle toplumdan ve birbirlerinden farklıdırlar.

Seçimlik Değerler: Bunlar öz ve özel değerlere uyan fakat benimsenmediklerinde kişinin kınamadığı değerlerdir. Bunların, örgüt amaçlarına dönük ve etkili çalışması için yönetimce desteklenmesi gerekir çünkü bunlar doğru kullanılırsa örgüte yararlı katkılar sağlar.

Geçici Değerler: Örgütü bir kesimince bir süre için benimsenen değerlerdir. Bunlar önemlidir çünkü kimisi zamanla özel ve öz değere dönüşerek kültüre girer ve kültürün gelişip zenginleşmesini sağlarlar. Ancak yok olsalar da izlerini bırakırlar.

Değerler konusunda son olarak şunu belirtmek gerekir ki, toplumsal değerler örgüt yapısını, örgüt davranışını ve insan kaynakları yönetimini en çok etkileyen öğelerdir. Aynı zamanda yöneticilerin, çalışanların yapısal özellikleri ve davranışları hakkındaki varsayım ve inançlarına yön veren de toplumsal değerlerdir. Değerlerdeki farklılaşmayla somutlaşan kültürel farkların iş örgütlerindeki ortam

ve davranışa etkisi, en belirgin olarak liderlik, motivasyon, işletme kültürü ve insan kaynakları yönetimi alanlarında kendini göstermiştir (Aycan, 1998: 22– 28).

1.4.2. Varsayımlar

Varsayımlar, tartışmaya açık olmayan, sorgusuzca örgüt üyeleri tarafından kabul edilen ve değerlere göre daha derin zihinsel yerleşime sahip varsayımlar, örgütün iç ve dış sorunları, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun dolayısıyla ilgili temel yorumları içermektedir (Vural, 2007: 12).

Varsayımlar, kişi ya da gruplar için davranma, düşünme, hatta hissetme süreçlerinin referans çerçevelerini oluşturan bilinç dışı düzeye itilmiş var olma ilkelerini işaret etmektedirler. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, varsayımların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkânı bırakmayacak derece doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla varsayımlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Varsayımlar, örgütsel kültürün değer, inanç, norm sistemine yön verirler (Terzi, 2000: 40).

Bir örgüt kültürü öğesi olarak temel varsayımlar, "örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi" olarak tanımlanabilir. Söz konusu varsayımlar, bir grubun üyelerine, durum ve ilişkileri algılama, düşünme ve yargılamada temel algı dayanağını oluşturmaktadır (Şişman, 2002: 83).

Schein varsayımların örgüt kültürleri içindeki önemini şu kelimelerle açıklamıştır: "varsayımlar örgüt üyelerine doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilenlerdir." Kültürel varsayımların gücü burada yatmaktadır. Varsayımlar ve değerler birbirleriyle uyum içindedir. Schein varsayımların, yeni değerlerin getirilmesi ve bunlara atfedilen başarının denenmesiyle değiştirilebileceğini belirtir. Eğer yeni değerler başarılı sonuçlara ulaşmayı sağlarsa, zamanla varlıkları onları temel varsayımlar seviyesine çıkarabilir. Yeni değerlerin

sorunları çözme karşısında getirdiği çözümler etkili ise ve örgüt bunun başarısını algılarsa, değer bir dönüşümden geçerek varsayıma dönüşür (Schein, 1997: 15–16).

Varsayımların değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahip olması ve zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendiren yapısı, kültürel değişimde bu unsurları önemli bir direniş haline getirmektedir. Bu nedenle kültürel değişimde, temel varsayımların yönetimler tarafından çok iyi analiz edilmesi gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 45–46).

Varsayımlar örgüt kültürüne bazı anlamlar yüklerler. Bunlardan ilki, davranışa rehberlik etmesidir. Fakat birçok yönetici çalışanların örgüt kültürünü fark etmeleri ile resmi kontrole daha az gereksinim duyulduğunu belirtmektedir. Örgüt kültürü, örgütün değerleri, inançları, sembolleri, dili, alışkanlıkları ve söylentileri hakkında da temel varsayımları tanımlar. Bu da, örgüt üyeliğine anlam verir ve grup tarafından beklenilen davranışları yönlendirir. Ayrıca varsayımlar çevreyle ilişkileri de tanımlar. Yöneticiler dış unsurlara karşı daha fazla sorumluluk duyduğundan, her örgüt çevresini şekillendirir. Bu sebeple çevreyle ilgili varsayımlar, örgütün varoluşunu ve tekliğini belirler (Sarı, 2005: 17).

1.4.3. Normlar

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, "üstlerinle tartışma", "kötü haberi veren sen olma" şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri iletmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 47).

Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedirler. Bir işletme de hangi tür çalışma davranışının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir (Tevrüz, 1996: 91).

Normlar genellikle dört amaca hizmet ederler: Grubun devamlılığını ve hayatta kalmasını kolaylaştırma, davranışları basitleştirme, kişilerin kendilerini utandıracak davranışlardan kaçınmasını sağlama ve örgütün temel değerlerini ifade etme. Böylece normlar, örgüt üyelerinin davranışlarını düzenler ve örgütte kalıcı olmalarına etki eder (Özkalp ve Kırel, 2001: 136).

Normların özellikleri genel olarak şunlardır (Başaran, 1982: 247-248) :

- Özel istem ve beklentilerdir.
- Davranışların nitelik ve niceliğini betimler ve doğrularlar.
- Somutturlar.
- Alt ve üst sınırları bellidir.
- Gerçekleştirilmek için oluşturulurlar.
- Topluluk üyelerince konup onaylanırlar.
- Kişi davranışlarının insana uygun yapılmasını sağlarlar.
- Yazılı ya da sözlü olabilirler.
- Kaynağı değerlerdir.
- Denetim aracıdırlar.
- Kişinin davranış biçimini yok etmezler.
- Kişisel normlar, kişinin içinde olduğu toplumu temsil etmezler.
- Topluluğun oluşturduğu normları kişi benimsemese bile uygulamak

zorundadır.

- Zamanla oluşup sürekli geliştirilmeyi gereksinirler.

Değerler ve normlar arasındaki en belirgin fark, değerlerin kişisel ve içselleştirilmiş inanç sistemleri olmasına karşın normların dışarıdan ve toplum tarafından dolaylı ve dolaysız olarak bireye sunulan beklenti standartları şeklinde gelişmesidir. Bir kültürel sistemde, birey sosyal gerçekliğin yaptırım ve baskısını normlar kanalıyla arzuladığı ve ideal kabul ettiği hedef ve davranış biçimlerine ilişkin eğilimleri de değerler aracılığıyla hisseder (Bozkurt, 1997: 122).

Normlar hikâyelerle, kahramanlarla, törenlerle ve özellikle bir norma uyulmadığında uygulanacak yaptırımların belirtilmesiyle iş görenler tarafından kuşaktan kuşağa aktarılır. Normlar ödül veya ceza yöntemiyle korunurlar. Normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ödüllendirme ortaya çıkarsa, norm dışı davranışın bir sonucu olarak da cezalandırma ortaya çıkar (Özkalp, 1992: 76)

Normlar örgütle işlerin yapılmasında ve uzlaşma sağlanmasında ortak bir anlayış oluşturması yönünden oldukça önemlidir. Her zaman açıkça dile getirilmese, ya da yazılı kurallar olmasa da normlar, örgüt üyelerinin davranış biçimlerinde önemli bir etkiye sahiptir (Bakan, 2004: 51).

Örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, inanç ve normlar, örgütte uzlaşma yaratan, davranışlarda ortak yönler oluşturan, üyelerin davranışlarını tatmin etmeye yarayan faktörlerdir. Bu faktörler grup içinde birlik duygusunun yaratılmasında, örgüt amaçlarının benimsenmesinde, kendini takdir etme ve güven duygusu geliştirmelerini teşvik etmede, olumlu davranış ve tutumları ödüllendirmede vb. yasal düzenlemelerden çok daha yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilir (Şişman, 2002: 95).

1.4.4. İnançlar

Kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi olan inançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterir. Örneğin, kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda, bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır (Berberoğlu, 1990: 43).

İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireylerin bilgileridir. Dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin genel varsayımlardır. İnançlar, değerlerle birlikte iş görenlerin davranışlarını etkileyen normları beslerler (Terzi, 2000: 45).

İnançlar, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örneğin çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlar üzerinde motive edici etki yaratacaktır. Örgüt üyelerinin de bazı inançları vardır ve bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardandır (Bakan, 2004: 42).

Sathe'e göre inançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnsanlar neye inanıp inanmayacaklarının kararlarını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler (Sathe, 1983:7).

İnançlar; dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün bireyleri tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Bunlar, geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yarar. Bu inançlar, gelenek, din veya bilim ya da bunların bir birleşimi üzerine inşa edilir. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir. İnançlar kısaca bireylerin ya da sosyal grupların içinde yer aldıkları çevreye karşı tavrını belirlemektedir (Tulunay, 1998: 55).

Bir başka tanımda gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin

bilgilerinden oluştuğu belirtilen inançlar, bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireylerin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir
(Erdoğan, 1997: 147).

1.4.5. Semboller

Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar ve bunun gibi sembollerdir. Bu semboller, iş görenlere kimin önemli olduğunu üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır (Taş, 1995: 72).

Semboller bir kültür içinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar ve nesnelerdir. Kültürel semboller değişebilir, bir kültürden diğer bir kültüre aktarılabilirler. Semboller kodlanmış özel anlamlar olarak bir kültürün en kapsamlı öğeleridir. Örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımlamada ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutarak sosyal öğrenme amacı olarak iş görmektedir (Şişman, 2002: 96).

Semboller, ulusal kültürde bayrak, ulusal marş, özel binalar, anıtlar biçiminde oldukça önemli ortak değerler taşıyabilmektedir. Aynı biçimde örgüt içinde de semboller, ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak, yönetim süreci ve kontrol sürecinde bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir
(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 38).

Tüm bu tanımlar ışığında semboller genel olarak, fikirler, değerler ve duyguların örgüt üyeleri arasında iletilmesini mümkün kılan bir iletişim aracı, örgütsel sosyalleşme sürecinde önemli bir öğrenme aracı olup, sistemin

korunması, dengesinin sağlanması ve devamlılığında yönlendirici işleve sahip olan özel anlamlı objeler, eylemler ve olaylardır (Bakan, 2004: 60).

1.4.6. Dil

Bir iletişim aracı olmanın yanı sıra kültüründe yapı taşı olan dil, örgüt kültürü açısından da önem arz etmektedir. Çünkü her örgütün argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, metaforlar, sloganlardan oluşan kendine özgü bir dili vardır (Vural, 2007: 33).

Dil bir simgeleştirme sürecidir ve simgesel kodların temelini oluşturur. Dil aracılığıyla bireysel ve toplumsal değerler, anlayışlar, yaşantılar, yeni kuşaklara aktarılır. Dolayısıyla dil, kültürü yansıtan bir ayna olup, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur (Eroğlu, 1996: 115).

Dil, her şeyden önce bir iletişim ve anlaşma aracı ve kültürün temel bir öğesidir. Dil, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder. Dil her şeyden önce manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi olarak örgüt üyelerinin davranışlarını etkiler. Dilin yazıya dönüşmesiyle veya dilden dile, nesilden nesile aktarılan anlatımlarla insan geçmişini hatırlar (Erdoğan, 1997: 145).

Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanılabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar (Terzi, 2000: 51).

Dil yazılı ve sözlü olarak kullanılabildiği gibi jest ve mimikler de dilin sözle ifade edilemeyen yönlerini anlatır. Bir sağlık örgütü olan hastane duvarında görülen, hemşirenin parmağıyla ağzını kapatarak yapmış olduğu sus işareti, o örgüt içinde yüksek sesle konuşulmaması ve gürültü yapılmamasının bir kural olduğunu anlatır (Güven, 1996: 29).

Her örgütün kendine özgü bir dili vardır ve bu dil o örgütün faaliyet dalı ile ilişkilidir. Örneğin bir mühendislik bürosunda sayısal teknik terimler, hukuk bürosunda hukuk terimleri kullanılırken bir bankada daha çok ekonomik ve finansal terimler kullanılır. Her örgütün faaliyet dalına uygun bir dili olduğu gibi, örgüt içinde değişik alt kültürlerin de kendine özgü bir dili olabilir. Örneğin bir üniversitenin farklı fakültelerinde veya bölümlerinde kullanılan dil birbirinden çok farklı olabilir (Bakan, 2004: 53).

1.4.7. Törenler ve Toplantılar

Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel bir nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür (Tolan, 1996: 244).

Örgütsel toplantılar ve törenler içinde karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri, çay, kahve, yemek toplantıları, balolar, kokteyller, piknikler, özel günler, haftalar, bayramlar vb. sayılabilir. Türkiye'de her gün televizyonda izlenen İstiklal Marşı ve bayrak töreni, ilkokullarda her sabah içilen ant, kutlanan ulusal ve dini bayramlar nasıl ki bireyleri ulusal ve manevi değerlerine, kültürüne bağlayan önemli etkenler ise, güçlü örgüt kültürlerinin de bu tür törenlerle pekiştirildiği söylenebilir (Kozlu, 1986: 68).

Nelson ve Campbell örgütlerde altı çeşit tören olduğu belirlemiştir. Bunlar; (Alamur, 2005: 41–42):

i. Statü töreni; bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Örneğin, emeklilik yemekleri statü törenlerindendir.
ii. Teşvik törenleri; bireyin başarılarına destek verir. Satış yarışmasında kazananlara ödüllerinin verilmesi buna örnektir.
iii. Yenileme töreni; örgütteki değişime önem verir ve başarmayı cesaretlendirir. Buna verilecek örnek, yeni bir şirket eğitim merkezinin

açılması olabilir.

iv. Bütünleşme törenleri; örgütteki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler bu törenlere örnek olarak verilebilir.

v. Çatışmayı azaltıcı törenler; örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Buna verilecek örnekler; şikâyetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerini müzakereleri olabilir.

vi. Derece indirme törenleri; bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin bazı başkanlar örgütsel hedefleri başaramadıklarında veya etik davranışa sığmayan davranışta bulunduklarında gürültülü bir şekilde değiştirilmektedir. Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

Törenler toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra etmekte olduğu söylenebilir (Terzi, 2000: 48).

Törenler ve toplantılar, toplumsal yaşamda ve toplumun genel kültürü içinde olduğu kadar örgütsel yaşamda ve örgütsel kültür içinde de geniş ve önemli yer tutarlar. Törenler örgüt kültürünün bir kutlama aracı olup örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi, üyeler arası bağlılığı arttırmayı hedefler (Bakan, 2004: 60).

1.4.8. Liderler ve Kahramanlar

Kahramanlar: Örgütün değerlerini kendilerinde somutlaştıran ve diğerleri için rol modeli olarak hizmet eden kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Özkalp ve Kırel, 2001: 171).

Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu

hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler olmaları da mümkündür (Şişman, 2002: 27).

Temel değer ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modelleri veya temsilcileridir. Bir kuruluşun sürekliliğinde, başarısında ve performansında en etkili faktör, sağlam, kalıcı ve temel değerlerden taviz vermeyen bir kültürün oluşturulup korunmasıdır. Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen kültürün gücünü temsil etmektedir (Akat ve Budak, 2002: 326).

Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları, örgütsel kültürün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir. Schein işe alma, seçme ve geliştirmeyle birlikte değerleri gizli veya açık olarak eleştirmeyi de bir liderlik ölçütü olarak kabul edilmiştir (Çetin, 2004: 30).

Kahramanlar, örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda ortaya konulacak çalışma biçimini, kabul edilen çalışma tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar
(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 39).

1.5. Kültürün Örgütteki Yeri Ve Önemi

Örgüt kültürü kavramını açıklamaya çalışmadan önce kültürün örgütle olan

bağlantısı, örgüt içindeki yeri ve konumu önem kazanmaktadır. Bu nedenle örgütün kültürü de kapsayacak bir biçimde ele alınması gerekir (Doğan, 2007: 82).

Örgütler farklı kültürlere sahip bireylerden oluşmaktadır. Kültür, örgüt içinde çalışan bireylerin, o örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında ayrıca çalışanların birbirleriyle bağlarının kuvvetlenmesinde önemli bir yeri vardır (Köse vd. 2001: 222).

Her örgüt belirli bir toplumda faaliyetini sürdürür. Örgütün mensup olduğu toplumun da kendine özgü inançları, değerleri, normları, gelenekleri, görenekleri ve çeşitli olaylar ve durumlar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Bunların yanı sıra bir toplumun içerisinde çalışmalarını sürdüren örgüte, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik durumu da etki edecektir. Sonuçta örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, tutumlar, örf ve adetler ve diğer kişiler arasındaki ilişkilerin tamamıdır (Erdoğan, 1997: 121).

Örgütleri kültürel bakış açısıyla ele alan yaklaşımlar, örgütün yapı ve işleyişinde, örgütte yer alan yönetici ve çalışanların eylem, davranış ve tutumlarının en az bir yönüyle kültür tarafından belirlendiği kabul edilmektedir. Bu bakış açısına sahip görüşler iki görüş etrafında toplanmaktadır. Birinci grup makro bir bakış açısına sahip olup örgütün içinde bulunduğu kültürel çevreyi belirleyen ve örgütsel yapı ve işleyişleri belirlenen olarak kabul ederler. Bu açıdan bakıldığında herhangi bir kültürel çevrede faaliyette bulunan örgütlerin yapı ve işleyişleri, örgütte bulunan yönetici ve çalışanların eylem, davranış ve tutumları bu kültürel çevre ile belirlenmektedir. Bu bakış açısı örgütü, içinde bulunduğu çevrenin bir parçası olarak kabul etmektedir (Smircich, 1983: 343, Doğan, 2007: 82).

1.6. Örgüt Kültürünün Önemi Ve İşlevleri

Örgüt kültürü giderek değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için

giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun geliştirilebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir (Ataman, 2002: 150).

Güçlü bir örgüt kültürünü önemli yapan iki neden vardır: Kültür ve strateji uyumu ile çalışanların örgüte gösterdikleri artan bağlılıkları. Strateji; yapı, kültür ve çalışanların uyumu eşliğinde yapılacak görev ve hedefleri gösterir. Örgüt kültürünün öğeleri hazırlanan stratejiyle uyumlu olmalıdır yoksa stratejinin başarısızlığa uğraması mümkündür. Başka bir ifadeyle bir örgütün stratejisi ile kültürü ne kadar uyumluysa yönetim kabiliyeti de o kadar yüksektir. En yüksek düzeyde üretim ve yenilik atmosferi ancak hiyerarşik unsurları en aza indirerek ortaya çıkar. Ayakta kalmış örgütler, görüşleri, felsefesi ve stratejileri özgürce düşünen ve hareket eden elemanlarca uygulanan bir kültür ortaya çıkarabilen mükemmel müteşebbis ve yöneticilerin ürünüdür (Gümüş, 2001: 256).

Örgüt kültürünü önemli kılan nedenlerden diğeri de örgütsel bağlılıktır. Örgüte bağlılık demek, çalışanların işle bütünleşmesi ve örgütün değerlerine inanması olarak özetlenebilecek psikolojik bir olgudur. Örgütsel bağlılığın önem ve gerekliliği, özellikle yüksek motivasyona gerek duyulan dönemlerde ve çalışanların başarı için yararlı bilgilere sahip olmaları gerektiği durumlarda ve çalışanların başarı için yararlı bilgilere sahip olmaları gerektiği durumlarda daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüte bağlılık; uyma, kimlik ve içselleştirme aşamalarından geçerek oluşur. Uyma, bireyin diğerlerinden bir şeyler elde etmek isteği ile etkilerini kabul etmesi aşamasıdır. Kimlik, bireyin örgütle daha tatmin edici ilişkiler kurmak istediği aşamadır. İçselleştirme aşaması ise, bireyin, kendi değerleriyle uyumlu olan ve uyduğunda ödüllendirileceğini bildiği temel değerleri kabul ettiği aşamadır. Örgütsel bağlılığın gelişimi bu şekilde tanımlanır. Örgütsel bağlılığın derecesi o denli etkilidir ki örgütleri sınıflandırmada bazı araştırmacılar bunu ölçüt alır. Japon firmalarında, Teori Z kültürüne sahip örgütlerde ve güçlü kültüre sahip örgütlerde örgütsel bağlılık açıkça görülür çünkü bu örgütlerde bireye,

ona ihtiyaç duyulduğu hissettirilir ve statü farkları gözetilmeden eşit davranılır (Akıncı, 2007: 57-58).

Örgütlere göre farklılık gösteren örgüt kültürü, var olduğu örgütsel çevre içerisinde iş görenlerin örgütsel adanmışlığını artırmada, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevler icra ettiği söylenebilir (Terzi, 2000: 57).

Örgüt kültürü, örgütteki bazı uygulama ve süreçlerde rasyonelleşme ve standartlaşma sağladığından iş görenlerin huzurlu bir şekilde çalışmalarını engelleyen faktörlerin giderilmesinde önemli bir işlev görür. Ayrıca örgüt kültürü, iletişim ve iş görenler arası ilişkilerde iş görenleri birbirlerine ve örgüte bağlar. Nesilden nesile aktarıldığı içinde örgüte süreklilik kazandırır (Özel, 1989:120-128).

Örgüt kültürü çalışanların belli standart, norm ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur; iş yapma yöntem ve süreçlerinde standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği arttırır (Eren, 1998: 115).

Örgüt kültürü semboller, seremoniler, kahramanlar, sloganlar ve hikâyelerle nesilden nesile aktarılarak bir örgüt efsanesi oluşturulabilir. Bu da örgütsel yaşamı sürekli kılabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 31).

Örgüt kültürü bir örgütün başarısı için birkaç nedenden dolayı önemlidir. İlk olarak örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır. Örgüt kültürü bir denge kaynağı olduğu için örgüt üyelerine güvenlik duygusu sağlar. Aynı zamanda örgütsel kültür iş görenlerin işlerini istekli bir şekilde yapmalarına teşvik edici bir rol oynar (Nevstrom ve Davis, 1993: 58–59).

Çalışanların yönetilmesi, arzu edilenin kolay yaptırılması ve en önemlisi yeni değer ve anlayışların benimsetilmesi için onların kültürel değer ve ilkelerini bilmek gerekmektedir. Örgüt içinde yer alan çalışan benzer ve farklı kültürlerin

üyeleridir. Örgüt çalışanları kendi kültürlerinin etkisinde kaldıkları gibi, başka kültürlerin üyelerini de etkileyecek veya onlardan etkilenecektir. Bu karşılıklı etkileşimde, örgütün kendi içinde olduğu örgüt kültürüne bağlı inanç ve değerler sistemi de etkili olacaktır (Erkmen, 2001: 12).

Bir diğer önemi ise, örgütsel davranışta tutarlılığı artırması noktasında ortaya çıkar. Kural ve yönetmeliklerin yaptığı işi örgüt kültürü başarmaktadır. Örgüt kültürü ne kadar güçlü olursa o örgütte o kadar az resmiyete (yazılı kurallara, yönetmeliklere vb.) ihtiyaç duyulur. Peters ve Waterman'ın yaptıkları araştırmalar da, başarılı örgütlerde hikaye, anekdot, slogan ve mitlerin çokça kullanıldığı gözlemlenmiştir (Vural ve Akıncı, 1998:53).

Örgüt kültürü çalışanlar için bir tanıtım ve özdeşleşme hissi yaratır ve davranışları yönlendiren bir araç görevi görür. Çalışanlara örgütün misyonunun ne olduğu, ona nasıl katkıda bulunacakları, amaçlarının ne olduğu ve amaçlara ulaşmak için hangi metodların kullanılacağı, sonuçların nasıl ölçüleceği, başarısızlık karşısında nasıl tavır takınılacağı, örgütteki güç ve yetki paylaşımının nasıl olduğu, iletişimin nasıl gerçekleştiği, örgütün dünyaya bakış açısının nasıl olduğu konularında cevaplar sağlamaktadır (Doğan, 2007: 212).

Örgüt kültürünün makro önemi, farklı ülkelerde çalışan insanlar ve uluslararası şirketler boyutunda ortaya çıkmaktadır. Çünkü bunlar kültürler arasında alışveriş yaratmaktadırlar. Genellikle ev sahibinin kültürü baskın çıksa da birbirlerini etkilemekte ve bu durum kültürde değişim yaratarak olumlu gelişmelere sebep olmaktadır. Örgüt kültürünün mikro önemi ise, tek tek örgütler bazında ortaya çıkar. Örgütlerin kültürü ile kişilerin kedi kültürü arasında bir çatışma daima olur ve hangisi daha güçlü ise sonunda o baskın çıkar. Ancak bu noktada örgütün daha güçlü olduğu göz önüne alınırsa genellikle kişinin örgüt kültürünü benimseme durumunda kalacağı açıktır. Bu ise kişinin moral ve motivasyonunu, dolayısıyla verimliliğini olumsuz etkiler. Kişilerin yasalarla, iş bulma olanaklarıyla ve benzeri nedenlerle daha güçlü olduğu durumlarda ise örgütün amaçlarına ulaşması zorlanacağından örgütler, işe almada kendi kültürlerine uygun kültürel özellikler

taşıyan kişileri tercih ederek çatışmayı ve başka bir kültürün egemen olması riskini en aza indirmeye çalışırlar. Çünkü bireylerin ortama uyum sağlaması, örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur; örgütün kültürünü kabullenen bireyler örgütün beklentilerine pozitif katkı sağlar, ancak en doğru yaklaşım, her iki taraf için yaşama ve gelişme olanağı sağlayan optimal bir denge sağlamaya çalışmaktır (Tosun, 1990:146-149).

Örgüt kültürünün önemi genel olarak işlevlerinden meydana gelmektedir. Örgüt kültürünün işlevleri şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütün sürekliliğine en önemli katkıyı yapar, örgüt değerlerinin kuşaktan kuşağa aktarılması için en önemli araçtır,
- Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar, üyelere bir kimlik duygusu verir,
- Çalışanları motive eder,
- Politika kitapçıkları, örgütsel şema ve ayrıntılı işlem ve kurallara duyulan ihtiyacı en aza indirir, dolayısıyla planlama ve karar almada kolaylık sağlar, oyunun kurallarını tanımlar,
- Alt kademe elemanlarının hangi durumda ne yapmaları gerektiğini bilmelerini sağlar, yani tutum ve davranışlarına kılavuzluk eder,
- Çalışanların yaşamlarına anlam katar, zenginleştirir,
- Yapısal değişimi kolaylaştırır,
- Örgütün toplumsal boyutlarını bütünleştirir, sosyal sistem dengesini geliştirir,
- Örgütsel amaçların ve kalıcılığın kaynağıdır. (Varol, 1993: 186).

Schein (1985: 52-66) kültürün örgütsel problemlerin çözümü üzerindeki

etkilerine değinerek, örgüt kültürünün işlevlerini, "hayatta kalma ve dış uyum problemlerini çözme" ve "iç bütünleşme" olarak iki ana başlıkta incelenmektedir.

1.6.1. Hayatta Kalma Problemlerinin Çözümünde Kültürün İşlevleri

a) **Misyon ve Strateji:** Temel görev ve ana misyonun açık ve gizli işlevlerinden ortak anlayışlara ulaşma.
b) **Amaçlar:** Ana misyondan türetilmiş amaçlar ekseninde ortak anlayışlar geliştirme.
c) **Araçlar:** Yetki dağılımı, ödül sistemi, iş bölümü ve örgütsel yapı gibi amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar üzerinde ortak fikirler geliştirme.
d) **Ölçümler:** Bilgi ve kontrol sistemleri gibi grubun amaçlarını nasıl daha iyi yerine getireceğinin ölçümünde kullanılan ölçütler üzerinde ortak fikir geliştirme.
e) **Düzenlemeler:** Amaçlara ulaşılamama durumunda uygun iyileştirici ya da onarıcı stratejiler oluşturma hususunda ortak fikir geliştirme.

1.6.2. İç Bütünleşme Problemlerinin Çözümünde Kültürün İşlevleri

a) **Ortak Dil ve Kavramsal Sınıflamalar:** Eğer iş görenler birbirlerini anlamazlar ve iletişime girmezlerse bir grubun tanımlanması imkânsızlaşır.
b) **Grup Sınırları ve Kriterler:** Herhangi birinin grup üyeliğini belirleyen ölçütler oluşturma ve kimin içeride, kimin dışarıda olduğunu anlamada ortak fikir geliştirme.
c) **Güç ve Statü:** Her örgüt kendi hiyerarşisi, belirlediği roller ve kriterleri içerisinde, bir kimsenin gücü nasıl kazanacağını, nasıl sürdüreceğini çözüme kavuşturmak zorundadır. Bu alandaki uzlaşma üyelerin karşı çıkışlarını yönetmeye yardımcı olmada can alıcı bir noktadır.
d) **Samimiyet, Arkadaşlık ve Sevgi:** Her örgüt benzer ilişkilerin kurallarını belirlemelidir. İş görenler arasındaki ilişkilerde açıklık ve samimiyet, görevlerin yönetim şartları içerisinde ele alınmalıdır.
e) **Ödüller ve Cezalar:** Her grup hangi davranışların güç ve statü sayılacağını,

hangi davranışların ise statü kaybettireceğini ve cezalandıracağını bilmek zorundadır.

Örgüt kültürünün işlevlerinden bütünleştiricilik çok önemlidir. Bir örgütte personelin kaynaşması, bütünleşmesi takım ruhu denilen bağlayıcı bir etmen ve azmin sonucudur. Takım ruhu yüksek moral belirtisidir ve bu örgütün iç-dış koşullarının sonucu olduğu gibi kişilerin huyları ile her gün değişen ruh halinin sonucudur Güçlü bir yapı, personelin bedensel, ussal ve ruhsal yetenek ve nitelikleriyle, bu yapıyı oluşturan gruplar arasında uyumu gerektirir. Gruplar arasında en uygun denge sağlanmazsa anlaşmazlık ve çekişmeler doğar ve bu da örgütü zayıflatır (Tosun, 1990: 29,47).

Örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikleri ifade etmektedir. (Uçkun, Latif, Elbeyi, 2004:86)

1.7. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü konusunda çalışan araştırmacılar tarafından örgüt kültürü, değişik biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflamalarda her araştırmacının farklı bakış açılarıyla farklı sınıflamalar yaptığı görülmektedir.

Örgüt kültürü sınıflandırmalarında "güçlü" ve "zayıf" kültür kavramı öne çıkmaktadır. Etkinlik düzeylerine göre yapılan kültürel sınıflandırma da yer alan güçlü kültür, örgütlerce açıkça düzenlenmiş ve üyelerince paylaşılmış değerlerin oluşturduğu kültürdür. Güçlü kültüre karşılık zayıf kültür, örgütün hedeflerine hizmet etmeyen ve bilinçli bir düşünce sonucunda oluşmayan kültürlerdir. Modelleri, öyküleri, törenleri kısaca kültürel öğeleri çalışanlara çelişkili mesajlar verdiğinden, anlaşılmayan ve paylaşılmayan kültürler olmaktadır. Özellikle yeni kurulan örgütlerin çoğunun kültürleri zayıf olarak nitelendirilmektedir. Çünkü bu örgütlerin çalışanları, ortak değerler oluşturup, paylaşacak bir arada bulunma ve deneyim

yaşama fırsatı bulamamışlardır. Buna göre zayıf kültürlerin varlığı örgütün tarihiyle ilişkilendirilebilir. Köklü bir tarihe sahip örgütlerin çoğu güçlü kültürlere sahip olmaktadır. Bu nedenle güçlü kültür, zayıf kültürden daha etkili olmaktadır (Akıncı, 1998: 39-40).

Güçlü bir örgüt kültüründe, kültürün bilişsel, sembolik, imgesel unsurları üyeleri birbirine güçlü bir şekilde bağlar, herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır. Zayıf kültürlerde ise değerler üzerinde anlaşma sağlanamamıştır, alt kültürler arası ilişkiler yetersizdir (Berberoğlu vd. 1998: 38). Güçlü kültür, amaç birlikteliği sağlar, güdülenme düzeyini arttırır, performansı yükseltir. Aynı şekilde güçlü bir kültür örgüt üyeleri arasındaki davranışlarda da tutarlılık yaratmaktadır (Örücü, 2001: 89-90).

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile performansı arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Özellikle, güçlü kültürleri olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir. Çünkü örgüt çalışanları arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performans olarak ortaya çıkmaktadır. Güçlü örgüt kültürlerinde tüm çalışanlar kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle içselleştirmektedirler. Bu yolla, çalışanlarda motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve örgütten ayrılma oranları azalmaktadır (Erdem-İşbaşı, 2002: 35).

Güçlü Kültürün Özellikleri	Zayıf kültürün özellikleri
Anlayış ve uzlaşma	Uzlaşmaya kapalılık
Gelişme fırsatı	Destek vermeme
Ortak karar verme	Bireysel karar verme
Sorumluluk alma	Sorumluluktan kaçınma
Dostluk ve güven	Güvensizlik
Sıkıcı olmayan kontrol	Sıkı kontrol ve denetim
Yardımlaşma ve işbirliği	Yardımdan kaçınma
Başarının ödüllendirilmesi	Nadiren ödüllendirme
Hataları hoş görme	Cezalandırma
Sosyal hayata ilgi	Sadece iş hayatı ile ilgilenme

Tablo 1: Güçlü Kültür ile Zayıf Kültürün Özelliklerinin Karşılaştırılması

Kaynak: (Karcıoğlu-Yakupoğulları, 2000: 251)

Örgüt kültürünü açıklamada pek çok örgüt kültürü modeli kullanılmıştır. Aşağıda bu modellerin başlıcaları olan , "Parsons'un AGIL", "Ouchi'nin Z Teorisi", "Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli", "Deal ve Kennedy Modeli", "Kilmann Modeli", "Hofstede'in Modeli" ve "Harrison ve Handy'nin Modeli", "R.E.Miles ve C.C.Snow modeli", "Bill Schneider'in Örgütsel Kültür Analizi Modeli" modellerine yer verilmiştir.

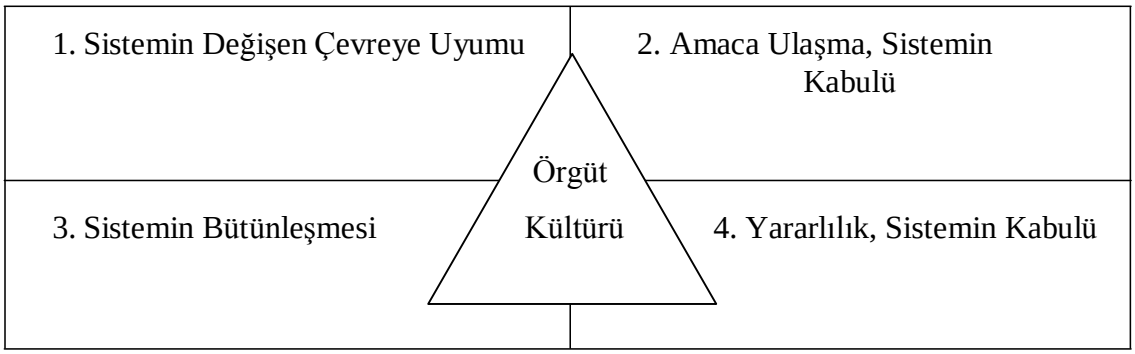
1.7.1. Parson's AGIL Modeli

ABD'li sosyal psikolog T.Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons sistemi yaklaşımında sosyal sistemin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu inceleyen ve kuram geliştiren bir sosyologdur. Parson'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum (adaption), amaca ulaşma (goal attaintment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy)

adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonun isimlerinden dolayı model "AGIL" adıyla da anılmaktadır (Eren, 2001:142). Bunlar;

1. **Adaptation (Uyum):** Bir şeye başarılı biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevresinin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir.
2. **Goal Attaintment (Amaçlar):** Amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanma.
3. **İntegration (Bütünleşme):** Sistem alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlama.
4. **Legitimacy (Yasallık):** İçinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturma.

Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olması gerektiğini savunmaktadır. Diğer bir deyişle sistemin varlığı AGIL'a bağlıdır. Bu sistemin varlığı ortama uyum sağlanmasını, amaçlarına erişebilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylere yasal ya da meşru olarak varlığına inanmasını gerektirir (Özalp, 2000: 582).



Tablo 2 Parsons AGIL Modeli Kaynak: Özalp, 2000: 582.

Tablo 2'ye göre; uyum ve amaca ulaşma kavramları nispeten açık ve anlaşılır fonksiyonlardır. Bir şeye başarılı bir biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevrenin nasıl değişeceğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir. Amaca ulaşmak için sosyal sistem hem bu amaçları belirlemeli hem de bu amaçlara ulaşmak için belirli stratejiler oluşturulmalıdır. Parsons'un diğer iki

fonksiyonu olan bütünleşme ve yasallık kavramları daha az açık olan fonksiyonlardır. Bütünleşme, sosyal sistemin kendini oluşturan parçaları bir arada tutma ihtiyacından kaynaklanır. Sosyal sistemi oluşturan parçalar birbirleriyle ilişkili olmalı, birbirleriyle olan bağlılıkları anlaşılmalı, organize olmalı ve bunları sağlayan koordineli faaliyetlerde bulunmalıdır. Yasallık, sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde devamlılığını sürdürme ihtiyacından doğar. Sosyal sistemin yasal olması demek toplumun bütün olarak onu kabul etmesi ve uygun görmesi demektir (Özkalp ve Kırel, 2001: 106).

Parsons'a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde alt kısımları veya sistemi vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem alt kısımları ile bütünleşmeli, üst sistem ya da sistemler de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bir sistemin toplumca dışlanmaması için bu sistemin işlevlerinin topluma yaralı olması ve onun tarafından kabul edilmesi gerekir. Buna yasal olarak "tanıma" adı verilmektedir. Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamındaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdan dışlanıp örgütsel işlevini sona erdiremez yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür. Organizasyonda kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler olarak şunları sayabiliriz (Eren, 2001: 143).

1. **Teknik Değerler:** Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.
2. **Ekonomik Değerler:** Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar.
3. **Sosyal Değerler:** Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.
4. **Psikolojik Değerler:** Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri.
5. **Politik Değerler:** Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.

6. **Estetik Değerler:** Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.
7. **Ahlaki Değerler:** Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve gelenekler aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.
8. **Dini Değerler:** Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hâkim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

1.7.2. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Parsons'un modeline karşılık. Bazı yazarlar belirgin bir grup şirket üzerinde durarak yeni bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan ilk raştırmacı Japon William G. Ouchi olmuştur. William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılımcı bir kültür olan Japon uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini de izah etmiştir Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmuştur (Özkalp, Kırel, 2001: 188).

Ouchi, bu yaklaşımda, Teori A olarak adlandırdığı Amerikan yönetim yaklaşımını, Teori J olarak adlandırdığı Japon yaklaşımı ile karşılaştırıp farklı oldukları unsurları belirlemiş ve etkinliği arttıracak şekilde her iki yaklaşımdan ortak bir yaklaşım ortaya çıkararak bunu Teori Z olarak adlandırmıştır. Birçok örgüt verimliliğini artırabilecek bu yaklaşımı benimseyerek örgüt kültürlerinde değişim yaşamışlardır. Ouchi'nin geliştirdiği modelde organizasyon kültürü çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Japon şirketinde, yöneticiler yıllar boyunca birbirine benzer görevlerde bulundukları için, ortak deneyimlere sahiptirler. Hikâyeler anlatabilir, benimsedikleri ortak inanç ve değerleri sembolik bazı olaylarla hatırlayabilir. Bu ortak noktaların çokluğu, onlara iletişimde de bir çeşit kolaylık sağlamaktadır (Türk, 2003: 53).

Ouchi, analizlerinde yedi temel nokta (iş görene bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol veya denetim, karar verme, sorumluluk ve çalışanlara ilgi) üzerinde durarak bu üç örgüt grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmıştır.

Ouchi'ye göre tipik Japon örgütlerinin ve Amerikan Z tipi örgütlerinin kültürel yapısı, tipik ABD örgütlerinden büyük farklılık göstermektedir. Bu nedenle Japon ve Amerikan Z tipi örgütler, ABD örgütlerinden çok daha başarılıdır (Özkalp ve Kırel, 2001:107).

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

Tablo 3: Z Teorisi Modeli Kaynak: Özalp, 2000:583.

Z tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam imkânları mevcuttur. Yani işletmeler isterlerse bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar tutabilmektedirler. Bu firmanın çevresel prestij ve başarısı, uyguladığı etkin personel politikasına bağlıdır (Eren, 2001: 158).

Z tipi örgüt kültüründe Japon kültüründe olduğu gibi bireysel kararlar yerine, proje grupları ile önemli konularda katılımcı yönetim tarzı belirlenebilmektedir ve alınan karardan herkes sorumlu tutulmaktadır. Buna karşılık tipik Amerikan şirketlerinde yöneticilerin ve işçilerin karar verme sorumlulukları yok denecek kadar azdır. Genellikle kararın sorumluluğu tek bir kişiye bırakılır (Özkalp ve Kırel, 2001: 65).

Amerikan tarzına uyarlanmış Z kültürü modelinde açık ofis sistemleri kurulması ve biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Yine bu kültürde, yatay ve dikey rotasyon sistemleri uygulanmaktadır. Z kültüründe çalışan personel Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi, tüm çevreye bağımlılıkları ve ailesiyle birlikte ele alınmaktadır. Örneğin, çalışanlar arasında ayın ve yılın işçisi seçilmekte, kendilerine aile ve çocuklarının da katıldığı bir ortamda ödül ve plaketler verilmektedir. Ayrıca kurumun kuruluş günlerinde spor salonları ve stadyumlar kiralanmakta, çalışanlar tüm aile efradıyla buraya katılmakta ve kuruma ait olma duygusu güçlendirilmektedir. Ama bu sistem Japonlarda olduğu gibi tüm departmanlar arasında değil sadece teknik bölümler veya idari bölümlerin kendi aralarında olmaktadır (Eren 2001: 157).

Z tipi örgüt kültürünün diğer bir özelliği yavaş değerleme ve terfidir. Bir insan işe girdikten sonra ne kadar bilgili, zeki ve yetenekli olursa olsun, örneğin ancak sekiz veya on yıl sonra resmi olarak değerlendirilecek ve durumu uygun ise terfi edebilecektir (Şimşek, 1998: 101).

Aslında Z tipi organizasyonların sahip oldukları bu özellikler tek başlarına hiçbir anlam taşımamaktadır. Önemli olan, bu özelliklerin hep birlikte organizasyon içerisinde gelişmiş ve zengin bir sosyal dokunun oluşmasına ve organizasyona özgü bir kültürün oluşmasına imkân vermesidir. Bu tür organizasyonların diğerlerinden asıl farkı da, böyle gelişmiş bir organizasyon kültürüne sahip olması, organizasyonun sadece bir ekonomik birim değil, sosyal bir bütünlük olmasıdır. Bu kuruluşların başarılı işlemesinin, çalışan insanların mutlu ve motivasyonlarının yüksek olmasının, kuruluşlarına duygusal olarak bağlı olmalarının nedeni böyle bir organizasyon kültürünün varlığıdır (Kırçıl, 1984: 26).

1.7.3 Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan Amerika Birleşik Devletleri (ABD) örgütlerinin başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba "In Search of Execellence" (Mükemmelliği araştırma) adını vermişlerdir. Ouchi'den daha ayrıntılı ve açık bir biçimde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Özkalp ve Kırel, 2001: 106).

Böylece yönetim kitaplarına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve ampirik görüşlerini ortaya koymuşlardır. Peters ve Waterman bu eserlerinde birçok örgütü inceleyerek, bu örgütlere başarı getiren sekiz özellik saptamışlardır. Araştırmaları sonucunda başarılı örgütlerin güçlü kültürlere sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Bu sekiz temel değer şunlardır
(Peters ve Waterman, 1987: 62):

1.7.3.1. Eylemden Yana Olmak

İşin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak, uygulama ve kararları eyleme dönüştürmek önemlidir. Bu şirketlerde yöneticiler, karar verirken çok çabuk davranmak zorundadır. Kararları geciktirmek bazen karar verememe kadar zararlı sonuçlar doğurabilmektedir.

1.7.3.2. Müşteriye Yakın Olmak

Müşteriye yakın olan ve onlara değer veren şirketler, bu değerlere sahip olmayanlara kıyasla daha büyük bir başarıya sahiptiler. Çünkü müşteriler, üretilen malın kalitesi ve yeni ürünlerin neler olacağına ilişkin fikirler veren kaynaklardır. Bu yüzden müşteri tatmini önemlidir.

1.7.3.3. Girişimciliği Destekleme

Yenilikçi şirketler, örgüt bazında birçok lider ve yaratıcı kişi yetiştirirler.

Çalışanlar, işlerinde girişimci özellik gösterirler. Çalışanlara yaratıcı güçlerini ortaya koyacakları ortam sağlanır. Başarılı şirketler yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltan şirketlerdir. Bunu yaparken şirketi küçük parçalara bölüp, bağımsızlığı pekiştirip, yaratıcılığı, riske girme eğilimini desteklemektedir. Yeni yetişen yöneticilere, geçmişteki başarılı yöneticilerin nasıl riskli karar vererek şirketi başarıya götürdüğü anlatılır. Bu da örgüt içindeki efsaneleri pekiştirerek, kültürü devamlı kılar.

1.7.3.4. İnsan Aracılığıyla Verimlilik

İş görenler örgütün en değerli unsuru olarak görülür. Örgüt çalışanları, kalite ve verimliliğin temel unsuru olarak değerlendirilir. Başarılı şirketlerde örgüt kültürünün temel değerlerinden birisi "insanları onurlu ve saygılı bir biçimde görmek, işin başarısı için sadece gerekli değil, aynı zamanda zorunlu bir davranıştır" düşüncesidir.

1.7.3.5. İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönetmek

Başarılı şirketlerde yöneticiler tamamen her sahada bilgili kılınmak ve her bölümün yaptığı işten haberli olmak zorunluluğu hissetmişlerdir. Bu davranış biçimi ise şirketlerdeki başarıyı pekiştiren bir değer olarak benimsenmiştir.

1.7.3.6. En İyi Bilinen İşe Sarılmak

Şirketlerin kendi iş alanı dışındaki örgütlerle ilgilenmemesi ve sadece kendi işleriyle ilgilenmeleridir. Firmalar başarılı oldukları alanlardan uzaklaşmamalıdırlar.

1.7.3.7. Yalın Biçim ve Az Kurmay

Peters ve Waterman'a göre başarılı şirketler çok yönetici veya karar alma organı olmayan, ancak az sayıda ve kaliteli yöneticilerle çalışan örgütlerdir.

Yöneticilerin başarısı kendilerine bağlı olan insan sayısıyla değil örgüte yaptıkları katkıyla ölçülür. Önemli olan örgütteki kişi sayısı değil gösterdikleri başarı ve performanstır.

1.7.3.8. Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması

Şirketin sıkı bir biçimde organize olması demek örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve şirketin değerlerine inanması demektir. İşte bu, şirketi bir arada tutan ortak kültürü oluşturur. Şirketin gevşek bir şekilde organize olması ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi, az sayıda kural ve yönetmeliklerin olmasıdır. Başarılı şirketlerde çalışanlar, örgütün kültürel değerlerine sıkı şekilde bağlıdırlar.

Mükemmellik yaklaşımının değerlendirilmesi: Başarılı olmak isteyen kuruluşlar yaşama ve gelişme güçlerini arttırmakta, kendilerinden üstün özelliklere ve kültürel niteliklere sahip olan kuruluşların bu üstünlüklerinin neler olduğunu "Benchmarking (karşılaştırma) Tekniği" uygulayarak mukayese etmekte ve bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadırlar. O halde Benchmarking tekniği, kendisinden daha iyi olanlardan ilham alma ve onun üstün özelliklerine kavuşma çabalarına girişmeyi de gerektirmektedir. Yöneticiler, bu tekniğe göre rakiplerini incelemekte ve onların sırlarını keşfederek kendilerine adapte etmektedirler. Mükemmeli bulduğumuzdan söz edersek geleceğin üstün başarılarının sonu olur. Hâlbuki sürekli daha iyi durumları ve yeni rekorları aramak gereklidir. Başarı ve mükemmelliğin tanımı zor olduğu kadar, başarıya ulaşmada tek yol ya da alternatif de yoktur (Eren, 2001: 143-163).

1.7.4. Killmann Modeli

Killmann, örgüt kültürünün görevini "her şeyi harekete geçiren bir yapı" olarak tanımlar. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ile gelecekte fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Çalışanların günlük olarak yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilir. Çünkü bunların arkasında inançlar vardır.

Killmann'a göre kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece, örgüt kültürü tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve verimliliklerini etkilemektedir. Böylece, iyi veya kötü kültür tiplemesinden yola çıkarak örgütsel kültürün işlevsel iki ayrı yönünden söz edilebilir (Eren, 2001: 146). Killmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır;

1.7.4.1. Bürokratik Kültür

Bürokratik kültür hiyerarşik yapılar oluşturması, tüm çalışanların yetki ve sorumluluklarını açık, seçik belirlenmiş, iş yapma mekanizmaları kontrol sistemleri oluşturmuş örgütler için kullanılır. Bu nitelikte kültürü sahip firmalar, genelde belli bir büyüklüğü ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmekte de çok zordur (Eren, 2001: 146).

1.7.4.2. Yenilikçi Kültür

Bugün pek çok işletmenin sahip olduğu, hızlı ve sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Bu kültürün hâkim olduğu firmalarda kültürden beklenen temel görev, hızlı değişim ortamında ve küreselleşen dünya ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlamasıdır. Burada artık bürokratik kültürden bahsedilmez. Çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgüt kültüründe, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler.

Killmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur (Yıldırım, 2002: 46.).

1.7.5. R.E.Miles ve C.C.Snow Modeli

Miles ve snow, örgütlerin gelenek ve alışkanlıklara göre sahip olduğu özellikleri birbirinden farklı dört farklı kültür grubunda toplamakta, bunların özelliklerini ve strateji oluşumuna katkılarını açıklamaktadır
(Eren, 2001: 154-155).

1.7.5.1. Koruyucu Kültür Tipi

Örgüt, muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir. Örgüt yeni olan ürün ve pazarları araştırma, faaliyetlerini çeşitlendirme yoluna gitmemekte ya da bu konularda çok az araştırma yapmakta ve mevcut faaliyetlerinin etkinliğini iyileştirmeye daha çok önem vermektedir (Demir, 2005: 70). Bu örgütler geçmişteki faaliyetlerini muhafaza ederek sürdürmeyi tercih etmekte, büyüme gelişme stratejisinin taşıdığı risklere girmeyi arzu etmemekte ve mevcut faaliyet alanında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsememektedirler (Tanova ve Karadal, 2004:125).

1.7.5.2. Geliştirici Kültür Tipi

Bu tip örgütler yenilikçidir. Geliştirici kültüre sahip olan firmaların yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve risk alırlar. Bu örgütlerin endüstrileri yeniliklere açıktır. Bu kültür, değişimlerin ve belirsizliklerin oluşturduğu risk ve fırsatları hedef aldığı için yoğun rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden çekinilmez. Geliştirici kültüre sahip olan örgütlerin yöneticileri, reformcu, değişimci ve ataktırlar (Yıldız, 2006: 20).

1.7.5.3. Analizci Kültür Tipi

Bu tip örgütlerde, denge ve değişim gibi iki farklı yön vardır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve etkinlik araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise rakiplerin

faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejilerden denge ön plandadır. Analizci kültüre sahip örgütler, durgun büyüme ya da endüstri ve rakipler büyüdükçe kendilerini ona göre ayarlamayı tercih ederler. Yöneticileri ise, temkinli, rakipleri izleyen ve risk alabilen tutum gösterirler (Eren, 2001: 55).

1.7.5.4. Tepki Verici Kültür Tipi

Tepki verici kültürün en belirgin özelliği, bu kültüre sahip örgütlerin değişimin rakiplerden ve çevreden gelen baskılar neticesinde gerçekleşmesidir. Değişim ancak "bıçak kemiğe dayanınca" yapılır. (Demir, 2005: 70). Bu örgütlerin istikrarlı bir stratejileri olmaz. Çeşitli zamanlarda diğer işletmelerin stratejilerinin özelliklerini taşıyabilirler (Tanova ve Karadal, 2004:126).

1.7.6. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce örgüt kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durulmuştur. İlki, örgütün stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, örgütün aldığı karaların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır. Bu kültürel sınıflamalar şunlardır; sert erkek/maço kültürü, sıkı çalış/sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürüdür (Daft, 1991: 79).

1.7.6.1. Sert Erkek/Maço Kültürü

Terrence Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce örgüt kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört

kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durulmuştur. İlki, örgütün stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, örgütün aldığı karaların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır. Bu kültürel sınıflamalar şunlardır; sert erkek/maço kültürü, sıkı çalış/sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürüdür (Daft, 1991: 79).

1.7.6.2. Sıkı Çalış/ Sert Oyna Kültürü

Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan ve işletmenin, başarılı ya da başarısız olduğunu gösteren geri besleme hızlıdır. Bu kültürde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür. Bu yüzden bu tür işletmeler devamlı suretle çok çalışarak ayakta kalma felsefesi hâkimdir. Maço kültürünün aksine takım ve grup halinde çalışma önemlidir ve bu kültürde çok çalışarak yüksek satış hacmini elinde tutan satıcılar bu kültürün kahramanları olurlar. Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar, toplantılar ve kongrelerle amaç heyecanı canlı tutmaktır. Çünkü bu işletmelerde monotonluk, vurdumduymazlık ve hantallık gibi durumlar başarısızlığa neden olur ve bu nedenle yaratıcılığı, heyecanı, yarışma güdüsünü canlandırmakta, gücü azalan ve yorulanları kültür dışına çıkarmakta yarar vardır. Çünkü işletme içindeki bu canlılık ve hareket ile sert dış rekabet koşullarında ayakta kalabilmektedir. Bu kültür, pazarlama yönetimi kuvvetli olan ve satış organizasyonlarının başarıda önem taşıdığı firmalarda geçerlidir. Bilhassa moda sektörü meşrubat, perakende satış yapan marketler, bilgisayar üretip pazarlayan ve benzeri endüstri ve hizmet sektörleri bu kültürün özelliklerini taşımaktadırlar. Bu sektörlerin kültürel değerleri, satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele etmeyi her şeyin üstünde tutmayı gerektirmektedir. Bu nedenle bu tür işletmeler çok çalışma ve hızlı kara alma ve yeni politikalar üretme zorunluluğu vardır. Çok çalışmanın ve takım çalışmalarının her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır (Eren, 2001:154).

1.7.6.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü

Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. İşletmeler Ar-Ge'ye büyük yatırımlar yaparlar ve ürünlerini piyasaya sunmadan önce uzun yıllar test etmek zorundadırlar. Bu kültürde tecrübeye çok değer verilir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, azme ve sabra sahip kişiler olarak algılanırlar gelişme en önemli ürünümüzdür, yarını bekleyemeyiz gibi sloganlar benimsenir. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar genelde yazılı ve uzundur. Yasal güce saygı duyulur ve yasal güç sahibi olan kişiler bu gücü çok uzun süre sonunda elde ederler. Genellikle, petrol uzay sanayi, havacılık, araştırma- geliştirme bölümleri, madencilik işletmeleri ve orduda görülür. Bu tür işletmeler genellikle nakit sıkıntısı çekmekte ve ekonomik dalgalanmalardan olumsuz etkilenmektedir çünkü ekonomik krizlerde yeni ve büyük yatırımlarda bulunmak yerine biraz tasarrufa yönelmektedirler (Reitz, 1987:551).

1.7.6.4. Süreç Kültürü

Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızında yavaş olduğu örgütlerin kültürüdür. Sonuçları ve getiriyi ölçmek zordur, bu yüzden çalışanlar karaların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirledikleri büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür örgütler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmelerdir (Daft, 1991: 80).

Süreç kültüründe, ayrıntıya ve kâğıt çalışmasına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin standartlar önemlidir. Teftiş ve denetim genel törenlerdir. Unvanlar ve hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. Ayakta kalanlar, sistem içinde kalma ve itilaftan kaçınma eğiliminde olanlardır. Sisteme

karşı gelen ve kaybeden insanlarla ilgili hikâyeler vardır (Reitz, 1987:550-551).

İşletmeler bu kültürlerin karmasını da bünyelerinde barındırabilirler. Hatta bazı işletme fonksiyonlarında örneğin pazarlama da çok çalış/sert oyna kültürü hâkimken, bazılarında örneğin araştırma ve geliştirme bölümünde şirketin üzerine iddiaya gir kültürü egemen olabilir. Ancak işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyet yaptığı sektörlere göre bunlardan bir tanesinin daha fazla hâkim olduğu bir gerçektir. Yönetici ve liderler hem seçtikleri stratejiler ve hem de faaliyette bulundukları sektörleri dikkate alarak kültürlerini incelemeli ve kendilerine gerekli olan kültürel niteliği belirleyerek bunu oluşturup, geliştirmelidir. İşletme fonksiyonları heterojen (çok çeşitlilik ve farklılık arz eden) kültürler getirmekte ise iç örgütsel kültür yapılarını işletme fonksiyonlarının gereği ve özelliklerine göre farklı şekillerde oluşturarak birbirleri ile koordine edilmelidir (Deal ve Kennedy, 1982: 77).

1.7.7. Handy Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınırlandırılmasına ilişkin çalışmalardan biri Handy tarafından gerçekleşmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler(Unutkan, 1995: 57). Her birine eski Yunan Tanrılarının adları verilen bu kültürler; güç kültürü (Zeus), görev kültürü (Athena), rol kültürü (Apollo) ve birey (Dionisus) kültürüdür (Şişman, 2002: 142).

1.7.7.1. Güç Kültürü (Zeus)

Güç kültürünün en belirgin özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya grup tarafından alınır,

alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygular. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır. Bu örgüt ve kültürlerin çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır (Terzi, 2000: 79).

Güç kültürünün simgesi örümcek ağıdır. Bölümler merkezden dışa doğru değişen birimler şeklindedir. Bu kültürde önemli olan merkezdeki örümceği çevreleyen daireyi oluşturan çizgilerdir. Çünkü bu çizgiler gücü ve etkiyi simgeler, merkezden uzaklaştıkça gücün ve yetkinin kaybolduğu gözlenir. Hızın hayati önem taşıdığı durumlarda bu kültüre sahip olan örgütler karlı çıkar. Fakat hız kaliteyi garantilemez. Güç kültürüne daha çok küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde rastlanır (Ataman, 2002: 57).

Yüksek sezgi gücü ve hızlı karar verme bu modelin en belirgin özelliklerindendir ve iletişim sezgi gücüyle sağlanır. Bürokrasi hemen hemen hiç yoktur. Kararlar tepe yönetimi tarafından alınır. Birbirini tanıyan, aynı düşünce tarzına sahip insanların kişisel ilişkilerinden oluşan bu modelde sezgi ve güvenini kaybeden yöneticinin yenilgiyi kabul edip sahneden çekilmesi gerekir. Görüldüğü üzere bu sistemde kurallar esnek değil, tam tersine acımasızdır. Modelde merkezle ilişkilerin iyi olması bir unvan veya mevkiye sahip olmaktan daha önemlidir. Çünkü bu model insana değer verir, çalışanlar emeklerinin karşılığını alırlar ve kolaylıkla ödüllendirilebilirler. Kişisel ilişkilerin kurulup gelişmesine de ayrıca önem verilir (Handy, 1995: 19).

Politik davranmak, yeni dostlar edinmek ve sosyal bir çevre oluşturmak güç kültürü insanın yaşama tarzıdır. Risk almayı seven bu insanları en iyi ödüllendirme şekli ise yeni sorumluluklar vermektir. Onlara kaynak, fırsat ve güven verip gözlerinin içine bakarak denetleyin, gerisine karışmayın(Erkmen, 2001: 69).

1.7.7.2.Rol Kültürü (Apollo)

Rol kültürü sıklıkla bürokrasiyle anılmaktadır. Aşırı derecede biçimsel ve merkezidir. Rol kültürü; ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi özellikler gösterir. Rol kültürü Weber'in bürokrasi modeli ile benzerlik taşır (Unutkan, 1995: 57).

Bu kültür ayrıntılı işlemler, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Bu kültürde rol veya iş tanımlaması o işi görenden daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık gücü ancak yerinde hoş görülür. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarıdır. Bu kültürün etkinliği iş görenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Rol örgütü sabit bir çevrede bulunduğu sürece başarılı olabilecek, çevre oligopol ve monopol özellikler gösterdiği ölçüde başarılı olacaktır (Terzi, 2000: 25).

Rol kültürünün simgesi ise yunan tapınağı Apollo'dur. Çünkü Yunanlılar için tapınak Sütunları, örgüt içindeki görev gruplarını ve bölümlerinin, yani rolleri temsil eder (Handy, 1995: 22).

Rol kültürü daha çok bürokrasinin yoğun olduğu bankalarda, resmi kuruluşlara ve sigorta şirketlerinde görüleceği söylenebilir. Rol kültürünün avantaj ve dezavantajları şöyle özetlenebilir (Bakan v.d., 2004:90-91);

- Ekonomik göstergelerin esneklikten, teknik uzmanlık ve uzmanlaşmanın ürün geliştirme veya ürün maliyetinden daha önemli olduğu ortamlarda rol kültürü olumlu sonuçlar doğurur.
- Rol kültürü istikrarlı çevrede gelişme eğilimindedir.
- Rol kültürünün önem verdiği hususlar tahmin edilebilirlik, tutarlılık ve standardizasyondur.
- Rol kültürünün en büyük dezavantajı değişime ayak uydurmada problem

yaşamasıdır. Bu kültürün mevcut olduğu örgütlerde kurallar, prosedürler ve işlerin yapılış şekilleri mevcut şartlara cevap veremez duruma gelebilir.

1.7.7.3. Görev Kültürü (Athena)

Görev kültüründe bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir. Katılanların kendilerini disiplinize ettiği merkezi olmayan çalışma yolları esastır (Turner, 1990: 16). Görev kültürü, daha önceki türlerden çalışanlara bağımsızlık tanıması bakımından farklılık gösterir. Bu yapıda proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesinin esas olduğu bu kültür, esnek ve uyum sağlayabilir yapılarda kendini gösterir (Unutkan, 1995: 58).

Bu modeli simgesi filedir. Çünkü model, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını sağlar. Bu kültür gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan yegane şey yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilerdir (Terzi, 2000: 78). Yaratıcılık takdir edilip gençlere fırsat tanınır. Görev kültüründe kararlar ortak alındığından kişisel çalışmalara daha az rastlanır, çünkü ortak amaca hizmet eden bir grupta liderlik savaşı az rastlanan bir durumdur. Belli bir amaç etrafında birleşmiş gruplar bu amaca ulaştıklarında dağılabilirler ya da dağılmazlar ama bu sefer de başka bir projede rol alırlar. Yani bu kültürün adapte edilebilir bir özelliği vardır. Gruplar ya da proje ekipleri özel amaçlar için görev kültürü oluşturabilirler (Handy, 1995: 28-29).

İş görenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahiptir. Görevlerde, takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok işle ilgili yeterlilik aranır. Takım kültürü esnek ve adapte edilebilirdir. Takımlar belli amaçlar doğrultusunda oluştururlar. Takımlar, yaratıcılık ve problem çözebilmek için sinerji oluşturur. Bu tür yapılarda bazen proje liderleri arasında kaynak tahsisi gibi konularda anlaşmazlık olabilir böyle durumlarda merkezden müdahaleler gelir ve görev kültürünün yerini güç kültürü almaya başlar. Özellikle danışmanlık

şirketleri ile geliştirme ve pazarlama departmanlarında görev kültürüne rastlamak mümkündür (Türk, 2003: 62).

1.7.7.4 Birey Kültürü (Dionysus)

Bu kültürde birey odak noktasıdır. Var olan örgütsel yapı, örgüt içinde bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Burada temel amaç, çok az sayıda olan örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Güç, görev ve rol kültüründe iş görenler örgüt için çalışır. Fakat bu kültürde iş görenler örgüt için değil, örgüt iş görenler için çalışır. Bu kültür genellikle profesyoneller tarafından tercih edilen bir sistemdir. Bu tip kültüre sahip örgütlerde yöneticilik ev işleri gibi günlük bir görevdir. Terfi ve seçim gibi önemli kararlar eşit iş görenlerin oluşturduğu gruplar tarafında verilir. Bu kültür, herkesin kendi işini yaptığı, başkasına karışmadığı, en önemlisi de kişinin faaliyet gösterdiği örgüt dışında da varlıkların koruyabilmenin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur. Bu kültürün örneklerine mimarlık, avukatlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde rastlanır (Terzi, 2000: 80).

Modelin simgesi, dairesel bir şekil içinde yer alan birbirinden uzak noktalardır. Bir iki nokta gruptan ayrılsa bile işin şekli pek değişmez. Çünkü zaten bireyler birbirine tümüyle bağlı değildir. Bireysel yeteneğin veya yapılan işin, örgütün en büyük gelir kaynağı olduğu durumlarda birey kültürü çok başarılı ve kalıcı olur. Bu model, genellikle profesyoneller tarafından tercih edilir. Bu sistemle kendi kişiliklerini, özgürlüklerini korurlar. Kendilerini kimsenin adamı olarak hissetmezler. Ancak kendilerine benzeyen kişilerle bir örgüt bünyesinde bir araya gelip önemli bir görev üstlenerek desteklerinin bu kuruluş için kullanırlar. Dionysus taraftarları "patron" tanımazlar. Ancak kendi aralarında bir işbirliği kabul ederler. Yöneticilik bu tür bir örgüt için günlük bir görevdir. Yöneticinin fazla bir iddiası yoktur. Grubun en iyisi adını ortaklığın başına yazdırır. İşten çıkarma ve herhangi bir biçimde ceza verme lideri yetki sınırlarının çok uzağındadır.

Terfi ve seçim gibi karar vermeyi gerektiren durumlarda bile, tümüyle eşit iş görenlerden oluşturduğu gruplar tarafından gerçekleştirilir (Şişman, 2002:142).

Çalışanlar, örgüt içindeki pozisyonu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yaparlar ve örgütü kendi kariyerleri ve özel istekleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak görürler (Bakan, 2004: 92).

1.7.8. Bill Schneider'in Örgütsel Kültür Analizi Modeli

Schneider, örgütsel kültür sınıflaması konusunda yapılan ilk çalışmalardan olan Harrison ve Handy'nin çalışmalarına dayanarak, kontrol kültürü, işbirliği kültürü, yetenek kültürü ve gelişme kültürü olmak üzere dört tür örgüt kültürü sınıflaması yapmıştır (Terzi, 2000: 80-81).

1.7.8.1. Kontrol Kültürü

Bu kültürde odak nokta "kesinlik" tir. Kontrol kültürü kesinlik, tahmin edilebilirlik, güven, güvenilirlik ve doğruluğu sağlamak için vardır. Bu kültürde en çok dikkat edilen şey maddi gerçeklik, fiili tecrübeler, tatbik imkânı olan işler ve faydalılıktır. Kontrol kültürlerinde karar alma süreçleri, yetkiyle kararlaştırılmış kural yönelimli ve analitik bir yol izler. Bu kültürün temel amacı örgüt başarısını sağlamak, korumak ve geliştirmektir. Sistem olarak örgüt her şeyden önce gelir. Bundan dolayı, kontrol kültüründe bilgi ve iletişim yaşı ve dizaynı örgütsel amaçlar ve bu amaçların başarılması merkezli olarak belirlenir. Bu kültür örgütsel amaçlara ulaşmaya odaklanmıştır. Kontrol kültürü büyük üretim şirketleri ve finans şirketlerinde görülebilir (Bakan v.d. 2004: 95).

1.7.8.2. İşbirliği Kültürü

İşbirliği kültürü sinerji ile ilgilidir. Bu kültür, birliği, müşterilerle yakın diyalogu ve müşterilere tam adanmışlığı sağlamayı hedef almaktadır. İşbirliği kültüründe temel konu insanların tecrübeleri ile gerçekler arasındaki ilişkidir.

Schneider'a göre örgütler gerek örgüt içindeki gerekse örgüt dışındaki insanların değişik tecrübeleri ile yolarına devam ederler. Bu kültür müşteri amaçlarının gerçekleştirilmesine odaklanmıştır (Schneider, 1988:240). Kontrol kültüründeki gibi maddi gerçekliğe, fiili tecrübelere ve faydalılığa önem verilir. Bununla birlikte kontrol kültüründen farkı karar alma süreçlerinin insanın çalıştığı yardım kuruluşlarında görülebilir (Terzi, 2000: 81).

1.7.8.3. Yetenek Kültürü

Bu kültür "ayırt etme" ile ilgilidir. Yetenek kültürü aralarında paralellik ve uygunluk olmayan mal ve hizmetlerin ortaya konulması amacıyla vardır. Bu kültürlerde teorik anlayışlara, yaratıcı düşüncelere, tasarlanmış alternatiflere ve niteliğe çok büyük oranda dikkat edilir. Bu kültürde karar alma süreci bilimsel kural yönelimli ve analitik bir yol izler. Yetenek kültüründe temel konular düşünsel amaçlardır. Bilgi ve iletişim yapıları düşünsel amaçlar ve bunların gerçekleştirilmesi merkezli olarak dizayn edilirler. Bu kültür düşünsel amaçların geçekleştirilmesine odaklanmıştır (Schneider, 1988: 95-96).

1.7.8.4. Gelişme Kültürü

Schneider'e göre gelişme kültürü "zenginleştirme" ile ilgilidir. Bu kültür müşterileri maksimum oranda artırılması ve müşteri potansiyellerinin tamamlanmasını sağlamak amacıyla vardır. Gelişme kültürü ideallerin, değerlerin ve daha yüksek düzeydeki amaçların daha iyi fark edilmesi ile ilgilidir. Bu kültürün esas aldığı konu örgütün ideal ve değerleri ile bu ideal ve değerlerin uygulamaya aktarılması arasındaki ilişkidir. Bu kültürde temel nokta neyin planlandığı ile neyin uygulamaya aktarıldığı arasındaki ilişkidir. Gelişme kültürü değer merkezli araçların gerçekleştirilmesine odaklanmıştır (Schneider, 1988: 241).

Bu kültürde yaratıcı tercihlere, inançlara, ideallere, yüksek gayelere, ilhamlara ve niteliğe önem verilir. Karar alma süreçleri, sübjektif, açık görüşlü, organik ve insan yönelimlidir. Bu tür kültür, insan gelişiminin güçlü bir şekilde

vurgulandığı din ve sağlık örgütlerinde görülebilir (Hawkins, 1997: 422).

1.7.9. Hofstede'in Örgütsel Kültür Analizi

Holfstede dünya çapında gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında, örneklem olarak merkezi New York 'ta olan Dünya'nın en büyük çok uluslu organizasyonlarından biri olan IBM'i (International Business Machines) almıştır. 1968–1972 arasında IBM kapsamında 20 farklı dile çevrilerek, 50'den fazla ülkede yaklaşık 116 000 kişinin cevapladığı, ulusal kültürü ölçme ve değerlendirme amacıyla anket üzerinden yürütülen bu çalışmadan elde edilen verilere göre ulusal kültürleri farklılaştıran ve IBM çalışanlarını birbirinden en iyi ayırt eden dört boyutu çıkmıştır. Bunlar sırasıyla: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve erillik/dişilik özellikleridir (Akıner vd. 2005: 49).

Holfstede'ye göre kültür kalıtımsal değildir, kültür öğrenilir. Kültür kişinin genlerinden değil, eğitim sırasında okullarda ve daha sonra örgütlerde şekillenir ve direnç kazanır. Bu aynı zamanda ulusal kültürün bir parçasıdır. Holfstede ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek yapmış olduğu araştırmada elde ettiği sonuçları dört başlık altında incelemektedir (Terzi, 2001:69).

1.7.9.1.Güç Mesafesi Özelliği

Güç mesafesi, toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Eşitsizlik farklı toplumlarda farklı sonuçlar doğurur. Eşitsizlik refah, itibar ve suç gibi alanlarda kendini gösterir. Bu boyuta göre, örgütsel yapıdaki özellikler bir birinden oldukça farklılıklar gösterebilir (Nahavendi ve Malekzadeh, 1999:81).

Güç mesafesi, daha az güce sahip olan örgüt üyelerinin, güçlerin eşit dağılmadığına inanmaları anlamına gelir. Bir ülke halkı, yapısı gereği daha güçlü olanların sözlerinin körü körüne yerine getirilmesine inanıyorsa, o ülkenin güç mesafesi yüksektir (Mutlu, 1999: 310). Holfstede'ye göre güç mesafesinin düşük

olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azalmış, toplumun alt katmanında olanlar ile toplumun üst katmanında olanlar birbirini kendisi gibi insan olarak görmekte, güçlü insanlar sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemekte, sosyal sistem sorgulanabilmekte, sosyal bir sistemin değiştirilmesinin yolu gücü yeniden dağıtmaktan geçmekte, değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerinin daha az tehdit içinde algılanmakta ve güçlü ve güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışma temelinde oluşabilmektedir (Çevik, 2002: 45).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların temel özellikleri ise şu şekilde sınıflandırılabilir. Eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yerdedir. Güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır. Çok az insan özgür ve insanların çoğu ise diğerlerine bağlıdır. Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması göze çarpmaktadır. Güç mesafesi fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Terzi, 2000: 71).

1.7.9.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği

Kültürün bu boyutu, bir toplumdaki insanların belirsizlikler karşısında nasıl bir tutum sergilediği ile ilgilidir. Bir toplumun belirsizlikten kaçınan yapıya sahip olması, o toplumun bireylerinin herhangi bir işe atılma konusunda belirsiz durumlardan çekinip, sağlam durumları seçmesi ve tercihini o yönde kullanmasıdır (Sargut, 2005: 183).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda; düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi ve değişime karşı düşük duygusal tepki görülür. Örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez, kuşaklar arasında az bir mesafe vardır. Yöneticiler yaş kriterlerinden başka kriterlerle de seçilebilirler.

İş görenlerde yüksek risk alma, bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras

bulunur. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez (Terzi, 2000: 72).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında endişe, yüksek iş stresi değişime yüksek duygusal tepki gösterilir. Bu toplumlardaki örgütün özellikleri ise şunlardır: iş görenler düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler birçok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açık olmalı ve hiyerarşik kurallar uygulanmalıdır (Akıner vd. 2005: 50).

1.7.9.3. Bireycilik-Kollektivizm Özelliği

Hofstede'ye göre bireysellik belli bir toplumda topluluk ve bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Bireysellik, insanların sadece kendilerinin ve ailelerinin çıkarına gözetmeye yöneliktir. (Hodgetts ve Luthans, 1996: 103).

Bireyselci toplumlarda bulunan örgütlerde; örgütün amaçlarına bireyin katkısı, kendisinin çıkarına olacağına inandığı sürece devam eder. Birey, kendini ve çıkarlarını örgütün üstünde tutma eğilimindedir. Örgütte kişilerin kendi başlarına aldıkları kararlar hâkimdir, bireysel başarı ve bireysel insiyatif önemli olup görev, daima ilişkilerden önce gelir (Turan vd, 1996: 185).

Kolektivizm bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kolektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir(Yücel, 2007: 91).

Bireysellik insanın zihin yapısının yanı sıra ailenin, eğitim, din ve politik örgütlerin işlevlerini etkiler. Kolektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler bir aileyi ve klanı devam ettirmek için doğarlar. "Biz" tercih edilir. Kimlik sosyal sistem içinde şekillenir ve grup kararlarına inanılır. Örgütlerde bir toplum üyelerinden beklenen bireysellik/kolektivizm ile ilgili yaygın norm, iş

görenler arasındaki ilişkilerin doğasını güçlü bir şekilde etkileyecektir. Kolektivizm'in yaygın olduğu toplumlarda bulunan örgütlerde iş görenler de güçlü bir bağ oluşur. Yine toplumların sahip olduğu bir bireysellik/kolektivistlik derecesi işgörenlerin kurallara uyma nedenlerini de etkileyecektir. Kolektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde "Duygusal" bağlılıklara, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise "Kar'a dayalı" bağlılıklar oluşabilir (Terzi, 2000: 74).

1.7.9.4.Eril ve Dişil Özellikler

Eril (masculen) – Dişil (feminen) özellikler; bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin erkek kültürünü öne aldığı söylenebilir. Dişi kültürün göstergeleriyse, insanlar arası ilişkiler ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda, geleneksel anlamda dişilikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi benzeri değerleri içermektedir. Toplumdaki geleneksel erkek değerleri saldırganlık, yükselme tutkusu, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, bağımsız ve tavır koyucu olmak öne çıkmaktadır (Sargut, 2005:175).

Hofstede, erkeksiliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Dişilik ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı kriteri ün ve zenginliktir. Norveç gibi erkekselliği düşük ülkelerde işbirliğine, arkadaşlık havasına ve iş güvenliğine büyük önem verilir (Hodgetts ve Luthans, 1996:104).

Örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında bir ilişki vardır. Dişillik özelliklerinin yüksek olduğu toplumlardaki iş hayatında, düşük iş stresiyle iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi

görülür. Çalışma hayatında yüksek ücret alan kadınlara pek rastlanmaz (Terzi, 2000: 75).

1.8. Örgüt Kültürü Konusunda Türkiye'de Yapılan Araştırmalar

Güven MURAT ve Banu AÇIKGÖZ tarafından 2007 yılında "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği" konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'ne bağlı akademik ve idari birimlerin yöneticileri alınmıştır. Örgüt kültürü pozitif kültür açısından ele alınmış ve cinsiyet, yaş, çalışılan birim, idari görev, çalışılan birimin niteliği ve yerleşkenin konumu boyutlarında çalışılmıştır. Ayrıca Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nin yönetsel kademelerinde rekabetçi değerler yaklaşımının öngördüğü kültür tipolojilerinden herhangi birinin ağır basıp basmadığı, klan, pazar, adhokrasi ve hiyerarşi olarak adlandırılan tipolojilerin dördünün de var olup olmadığı da araştırılmıştır. Araştırmada Likert tarafından geliştirilen beşli Likert ölçeği kullanılarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Kullanılan aracın güvenilirliliği Cronbach Alpha ile incelenmiş ve güvenirlik katsayısı 0,93'tür.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: araştırma bulguları pozitif örgüt kültürü açısından ele alındığında; birimlerdeki bilginin paylaşımı, karar almaya katılım, temel değerlerin varlığı, iletişimin sağlığı, vizyon ve misyonunun bulunup bulunmadığı, yeniliklere açık olma, planlı faaliyetlere gönüllü katılımın sağlanması, ilişkilerin dostluk temeline dayanıp dayanmadığı gibi unsurlara yönelik değerlendirme yapıldığında çalışılan birim ölçütüne göre tüm birimlerde güçlü pozitif kültür söz konusudur. Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde örgüt kültürü açısından ulaşılan bulgulara bakıldığında;

"Birimde çalışanlar arasında yoğun bir rekabet vardır" önermesine Zonguldak Karaelmas Üniversitesi çalışanları bir bütün olarak katılmaktadır. Ancak katılım çok düşük düzeydedir. Bunun nedeni olarak, bir özel sektör işletmesi olmayan ZKÜ'nün kâr elde amacının çok arka planda kalmış olması ve bu zayıf amacın

rekabeti tetiklememesi gösterilebilir. Bu önermeye verilen yanıtlardan ZKÜ'nün rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmiş olan pazar tipi kültürel özelliklere düşük de olsa sahip olduğu anlaşılmaktadır.

"Birimimizde faaliyetlerin düzenli ve sistemli biçimde gerçekleştirilebilmesi için hiyerarşik bir yapının varlığı zorunludur" önermesine İdari birimler akademik birimlere; merkezden uzak olan birimler de merkezdekilere kıyasla hiyerarşik yapılanmaya daha çok ihtiyaç duymaktadır. Merkez ile çevre arasındaki bu farkın nedeni olarak merkezden uzak olan birimlerin örgütü bir arada tutmak için hiyerarşik yapıya daha çok gerek duyması gösterilebilir. ZKÜ bir bütün olarak bu önermeye yüksek düzeyde katılmaktadır. Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde ZKÜ hiyerarşik kültürel özelliklere sahiptir.

"Çalışanlar arasında 'Biz bir aileyiz' duygusu egemendir" şeklindeki önermeye, akademik birim yöneticileri idari birim yöneticilerine göre birimlerinde ailevi bağların daha zayıf olduğunu düşünmektedir. Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde ZKÜ klan tipi kültürel özelliklere sahiptir.

"Girişimcilik, esneklik, risk alma, yaratıcılık ve otonomi gibi değerler ön plandadır" şeklindeki önermeye çalışanlar bir bütün olarak katılmaktadır. Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde ZKÜ adhokrasi tipi kültürel özelliklere sahiptir.

"Emir-komuta zinciri, kurallara itaat ve tutumluluk gibi temel değerler, örgütsel yaşantımızın önemli bir parçasıdır" önermesi açısından rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde ZKÜ hiyerarşi tipi kültürel özelliklere sahiptir.

"Baskın nitelikler denince akla ilk gelen kavramlar diğer benzer örgütlerle saldırgan biçimde rekabet etme ve amaçlara ulaşmadır" önermesine ZKÜ bir bütün olarak pazar tipi bir kültürel değerleri temsil eden bu önerme karşısında kararsız kalmaktadır.

"Arkadaşlık bağları zayıf ancak mesleki anlamda dayanışma ileri düzeydedir" önermesine ZKÜ bir bütün olarak pazar tipi bir kültürel özelliği temsil eden bu önermeye katılmaktadır.

Sonuç olarak ZKÜ'de pozitif kültürün varlığı sorgulandığında, pozitif kültürel değerlerin örgütte yaygın biçimde benimsendiği bulgusuna ulaşılmıştır. ZKÜ'de rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmiş olan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tipi kültürel özellikler görülmektedir ve söz konusu tipolojilerden herhangi birisi örgütün bütününe tek başına egemen değildir.

Yavuz DEMİREL ve Himmet KARADAL tarafından 2007 yılında "Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma" konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Türk Otomotiv Sektöründe ve yan sanayisinde faaliyet gösteren A Firmasının Aksaray fabrikası çalışanları ile B firmasının Adana fabrikasında çalışanlar alınmıştır. Örgüt kültürü, örgüt içi bireysel becerilerin kullanımına etkisi açısından ele alınmış ve bu çerçevede, örgüt kültürünü oluşturan, yönetim stratejileri/politikaları, tam katılım/problem çözme ve sorumluluk ve insiyatif gibi hususların çalışanların becerileri üzerine etkisini ortaya koyarak örgüt kültürü ile bireysel becerilerin arasındaki ilişkinin yönü belirlenmesi açısından incelenmiştir. Araştırmada Likert tarafından geliştirilen beşli Likert ölçeğine dayanılarak yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Kullanılan aracın güvenilirlik katsayısı Croncbach alfa katsayısı yöntemi kullanılarak bireysel becerilerin kullanımında 0,927, örgüt kültürüne ilişkin ölçeğin katsayısı ise 0,74 olarak tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı üzerinde yönetim stratejileri ve politikalarının etkisi dikkat çekmektedir. Yönetim stratejileri/politikaları ve katılım/problem çözme ile bireysel yeteneklerin kullanımı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilirken; sorumluluk ve insiyatif ile bireysel becerilerin kullanımı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışanların sosyo - demografik özellikleri ve yönetim biçimine göre, bireysel becerilerin kulanım farklılıklarını ortaya koymak amacıyla

yapılan testlerden elde edilen sonuçlara göre, sadece yeniliğe açık olma beceresi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Yönetim biçimine göre katılımcı yönetim ve müşteri /çalışan odaklı yönetim ile otoriter yönetim arasında birey yönelik yeteneklerin farklı olduğu tespit edilirken; işe yönelik yeteneklerin ise yönetim biçimlerine göre bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çalışmada, örgüt içi bireysel becerilerin kullanım düzeyini geliştirmek için, çalışan ve yöneticiler tarafından paylaşılan ve kabullenilen bir örgüt kültürünün oluşturulması önem arz etmektedir sonucuna varılmıştır.

Ramazan ERDEM tarafından 2007 yılında "Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma" konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Elazığ il merkezindeki 6 hastanede çalışan hekim, hemşire, idari personel ve diğer sağlık personelinden alınmıştır. Örgüt kültürü tipleri ile hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri açısından örgüt türü, örgüt çalışanlarını bir arada tutan bağ, liderlik ve örgütün stratejik vurguları boyutlarında çalışılmıştır. Bu dört boyuttaki her bir ifade dört örgüt kültürü tipi olan klan, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar ile ilgilidir. Araştırmada örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkarmak için Cameron ve Quinn'in modeli esas alınarak Deshpande ve arkadaşları tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Ayrıca araştırmada hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık anketinin Türkçeye uyarlanmış versiyonu (Erigüç - Kaygın, 1994) kullanılmıştır. Kullanılan aracın güvenilirlik katsayısı 0,89' dur.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre çalışanlar hastanelerini daha çok hiyerarşi kültürü ile ilişkilendirmektedir. Hiyerarşi kültürü açısından hastane türleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Üniversite ve devlet hastaneleri özel sağlık kuruluşlarına göre hiyerarşi kültürü açısından daha öndedirler. Mülkiyete göre ise kamu hastanelerinin özel hastanelere göre daha çok hiyerarşi kültürünü yansıttıkları bulunmuştur.

Çalışanlar hiyerarşi kültürünün ardından ikinci olarak kurumlarını pazar

kültürü ile ilişkilendirmişlerdir. Pazar kültürü açısından da üniversite hastanesi ile özel sağlık kuruluşları arasında fark bulunmuştur. Üniversite hastanesi özel sağlık kuruluşlarına göre daha çok pazar yönelimlidir.

Genel olarak hastane çalışanları örgütlerini en az klan kültürü ile ilişkilendirmişlerdir. Hastane türleri arasında klan kültürü puanı en düşük grup üniversite hastanesi, en yüksek grup ise özel sağlık kuruluşlarıdır. Devlet hastanesi ise bu iki gurubun arasındadır.

Adhokrasi kültürü de klan kültüründen sonra hastane çalışanlarının kurumlarını en az ilişkilendirdikleri kültür çeşidi olarak bulunmuştur. Klan kültürü ile birlikte adhokrasi kültürünün en az ilişkilendiren kültür tipi olması hastanelerin "esneklik ve dinamizm" boyutuna uzak olduklarını göstermektedir. Özel sağlık kuruluşlarının üniversite hastanesine göre daha çok adhokrasi kültürü ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Özel hastaneler kamu hastanelerine göre daha çok adhokrasi kültürü ile ilişkilidir.

Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde klan ve adhokrasi kültürünün örgütsel bağlılığı pozitif yönde hiyerarşi ve pazar kültürünü ise negatif yönde etkilediği bulunmuştur.

Sonuç olarak, araştırma kapsamındaki örneklemden yola çıkarak, hastane çalışanlarının kurumlarını en çok hiyerarşi kültürü ve Pazar kültürü ile en az klan kültürü ve adhokrasi kültürü ile ilişkilendirdikleri söylenebilir. Bu sonuç, hastanelerin Cameron ve Quinn'in "rekabetçi değerler modeli" adını verdikleri modelde "durağanlık ve kontrol" ekseninde olduklarını göstermektedir. Örgütsel bağlılık puanları açısından değerlendirildiğinde hastane çalışanları daha çok klan kültürünü tercih etmektedirler.

Yusuf YILDIZ tarafından 2006 yılında "Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesi'nde Bir Uygulama" konulu araştırma yapılmış çalışmada örneklem olarak Gaziantep Büyükşehir

Belediyesi'nin halen faaliyette olan birimlerinde görevli olan personel ve bağlı kuruluşlarla birlikte sürekli, sözleşmeli ve geçici olarak çalışan toplam 425 personel alınmıştır. Örgüt kültürü örgütsel iletişim sürecinin örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin kurum personelinin, örgütsel uygulamalara ilişkin algı ve tutumları açısından araştırmaya katılan personelin kişisel nitelikleri, cinsiyetleri, unvanları, idari görevli olup olmadığı ve görev yaptıkları birimler boyutlarında çalışılmıştır. Araştırmada Likert tarafından geliştirilen Likert tipi tutum ölçeğine uygun olarak anket formları kullanılmıştır. Kullanılan aracın güvenilirlik katsayısı 0,9023'tür.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: kurumda birimlerin kendi arasında iletişim yüksek düzeyde olduğu ve her birimin kendi içerisindeki iletişim boyutu da yüksek çıkmakta buda örgütün genel yapısı içerisinde her bölümün kendi alt kültürüne sahip olduğu sonucunu doğurmaktadır. Örgütün iletişim altyapısı ve iletişim teknolojilerine deneklerin verdiği cevaplar, örgütsel iletişimin altyapı ve teknoloji sorunlarının yaşanmadığını gösterir. Görevli personelin cinsiyeti ve idari görevlerinin olup olmaması ile örgütsel iletişim ve örgütsel kültüre bakış açıları arasında doğrudan bir ilişki bulunamamıştır. Fakat çalışma süreleri ve unvanlara göre verilen cevaplara bakıldığında, iletişim ve kültürel öğelerin yeterliliğe ve kalitesinden kaynaklanan memnuniyet göze çarpmaktadır. Örgütsel iletişimin algılanışına bakıldığında ise iletişim sürecindeki sağlıklı işleyişin, bireyin içinde bulunduğu örgütten genel memnuniyetin önemli bir parçası olması bireyin, kendini bu sağlıklı iletişim süreci sonucunda, kurumuyla daha fazla bütünleşmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Meltem ÇALIŞKAN tarafından 2006 yılında "Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi Ve Bir Uygulama" konulu araştırma yapılmış, araştırmada örneklem olarak Hazine Müsteşarlığının ve İstanbul Ticaret Odasının yayınladığı İmalat Sanayi Sektör Endeksi'nden yararlanılarak diğer Ulaşım Araçlarının İmalatı Sektörünün Alt Sektörler altında bulunan Motosiklet ve Bisiklet İmalatı sektöründeki Firmalar incelenerek Beldeyama A.Ş.'nin Müdüründen alınan

personel listesinden yararlanılarak tesadüfi örnekleme yöntemine göre 70 çalışan alınmıştır. Örgüt kültürü personel güçlendirme ile arasındaki ilişki açısından yöneticinin liderliği ve yeniliğe açıklığı, öğrenen örgüt oluşturma, iletişim, kendine güven, ödüllendirme, hiyerarşi ve bürokrasi ve eğitim boyutlarında çalışılmıştır. Araştırmada Likert tarafından geliştirilen beşli Likert ölçeği kullanılmakta olup ayrıca Tapper ve Percy'nin oluşturduğu daha sonra Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden esinlenilerek anket kullanılmıştır. Kullanılan aracın Güvenilirlik Katsayısı 0,878'dir.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: yöneticin liderliği ve yeniliğe açık olması, ödüllendirme, öğrenen örgüt oluşturma, iletişim, kendine güven ve eğitim ile personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam ve öz yeterlilik, etki ve kendi geleceğini tayin arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bunun yanında, örgüt kültürünün alt boyutlarından biri olan hiyerarşi ve bürokrasi ile personel güçlendirme faktörleri arsında negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip, yenilik ve yaratıcılığı destekleyen, astlarını tanıyan, ihtiyaçlarını bilen, onlara zaman ayıran yöneticilerin personel güçlendirmeyi başarıyla sağladıkları saptanmaktadır.

Ödüllendirme ile personel güçlendirme arasında, ödüllendirme ile alam ve öz yeterlilik etki ve kendi geleceğini tayin etme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Ödüllendirme sistemleri personel güçlendirmeyi destekleyici nitelikte olan ve ödüllendirme davranışı gösteren yöneticilerin personel güçlendirme başarısını artıracağı görülmüştür.

Öğrenen bir örgüt ortamında, öğrenmeye açık ve sürekli gelişme davranışını destekleyen örgütlerde güçlendirmenin başarısının artacağı sonucuna varılmıştır. Sürekli bilgiye ulaşma isteği olan, bilgilendirildiğinde işine daha sahip olan ve kendine güven duyarak kararlara katılan çalışanlar görülmektedir.

Güçlü bir iletişim ortamının varlığı ile çalışanların işe anlam verme, öz yeterlilik hissetmeleri ve işleri ile ilgili sonuçlara etki etmeleri arasında oldukça

yüksek bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Çalışanların kendine güvenmesi ve üstlerin kendine güvenmeleri ile personel güçlendirme arasında pozitif bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

Hiyerarşi ve bürokrasinin varlığı ile personel güçlendirme arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Hiyerarşi ve bürokrasinin yüksek düzeylerde olması ile çalışanların işleri ile ilgili sonuçlara etkilerinin, kendi geleceklerini kendilerinin tayin yeteneklerinin olması arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bürokrasi ve hiyerarşinin fazla olduğu örgütlerde personel güçlendirmenin başarısının düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Güçlendirmenin başarısına etki eden diğer bir unsur olan her türlü donanım, araç ve gerecin çalışanlara sağlanması konusunda, çalışanların yeterli kaynaklara ulaşması, çalışanlara yeterli eğitimlerin verilmesi gereken özelliklerdir.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu en önemli bulgu ise, örgüt kültürüyle ilgili değerlere, inanç ve normlara sahip çıkan çalışan ve yöneticilerin personel güçlendirmede başarılı oldukları yönündeki sonuçtur.

Hakan AKIN tarafından 2001 yılında "Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması" konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak kamu kuruluşlarından Ziraat Bankası, Müjgan Karaçalı İlköğretim Okulu, Gazi Üniversitesi Kara Harp Okulu ve Türk Telekomünikasyon A.Ş, Posta İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün çeşitli ünitelerinde orta ve alt düzey yönetici kategorisinde çalışanlar ile; benzer alanlarda faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarından İktisat Bankası, Özel Çağdaş İlköğretim Okulu, Başkent ve Bilkent Üniversitesi, Turkcell A.Ş, Aktif Dağıtım A.Ş. olmak üzere ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim almış çalışanlar alınmıştır. Örgüt kültürü kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin kurumsal özelliklerine göre farklılaşan yaratıcı örgüt kültürüne ilişkin algılamaları ve yönetici tutumları açısından sosyal beğenirlik boyutu ve yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeyleri arasındaki ilişki, algılanan otorite kaynağı, yaratıcı

yönetici tutumları arasındaki farklılıklar ve benzerlikler boyutlarında çalışılmıştır. Araştırmada Likert tarafından geliştirilen 5'li Likert tipi ölçek ve Mann-Whitney U Testinden yararlanarak elden ve e-posta yolu ile anket uygulaması kullanılmıştır. Kullanılan aracın güvenirlik katsayısı kamu sektöründe sosyal beğenirlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,73, özel sektörde ise 0,80 olarak bulunmuştur. Ayrıca kamu sektöründe yaratıcı yönetici tutumları ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.92, özel sektörde ise 0,91'dir.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: öncelikle her iki sektörde de "sosyal beğenirlik" düzeylerinin yüksek olduğu ve kamu ve özel sektör çalışanlarının sosyal beğenirlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kamu ve özel sektör de sosyal beğenirlik düzeyleri birbirine yakın değerler alırken, yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeylerinin farklılaştığı ve sosyal beğenirlik düzeyleri ile yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, çalışanların yaratıcı yönetici tutumlarına ilişkin değerlendirmelerinde, sosyal beğenirliğin etkisinde kalmadıkları saptanmıştır.

Kamu sektörü yönetici tutumlarının özel sektöre oranla daha düşük düzeyde oldukları görülmektedir. Özellikle çalışanların özel yeteneklerinin değerlendirilmesi, adil ödüllendirme yapılması, eleştirilerin açıkça ortaya konması, yaratıcı düşünmenin teşvik edilmesi, özgüven sağlanması, yönetime herkesin katılımının teşviki, çevreyle örgütsel etkileşim sağlanması, yaratıcı fikirler için toplantılar yapılması konularında özel sektör yöneticilerinin, kamu yöneticilerine oranla daha etkili oldukları tespit edilmiştir.

Örgütsel başarıya ulaşmada bireysel insiyatif kazandırma, yönetimde engel ve kısıtlamaların azaltılması ve çalışanların bireysel yeteneklerini geliştirmek için zaman ayrılması konularında her iki sektör yöneticilerinin de yeterince etkili olmadığı saptanmıştır.

Her iki sektörde de yaratıcı ve yönetici tutumlarının başında yönlendirme,

ödüllendirme, çatışma yönetimi ve risk üstlenme ön plana çıkarken; yaratıcılık için gerekli olan bireysellik, bütünleştirme ve özdeşleşme ile ilgili kavramların daha düşük olduğu tespit edilmiştir

Kamu sektöründe biz bilinci, birliktelik, sorumluluk, öz disiplin, öz güven, yönetsel engel ve kısıtlar, yetki devri gibi içe dönük ve daha çok yapı ile ilgili kavramlar üst sıralarda yer almaktadır. Özel sektörde ise yaratıcılığın denetlenmesi, çalışanların yetenekleri çevreyle etkileşim, yaratıcılığın özendirilmesi, herkesin katılımı gibi dışa dönük ve daha çok insana yönelik kavramların önem kazandığı tespit edilmiştir.

Özel sektörde denetleme ilk faktör içinde yer alırken, kamu sektöründe üçüncü faktör olarak yer almaktadır. Sonuç olarak kamu ve özel sektörde çalışanların yaratıcı tutumlarını algılama düzeyi ve yaratıcı örgüt kültürü boyutlarının içeriği farklılıklar göstermektedir.

Özel sektörde otorite kaynağını ceza, makam-statü olarak algılayanların yaratıcı yönetici tutumlarının, kamu sektöründekine oranla daha olumlu değerlendirdikleri tespit edilmiştir.

Yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeyleri ile çalıştığı kuruma göre medeni hali, eğitim düzeyi, yaş ve cinsiyet değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu görülmektedir.

Örneklem ve örgüt ortam koşulları değerlendirildiğinde, kamu yapılarında yaratıcı örgüt kültürü yaratmak için yapısal ve bireye dönük çabaların mutlaka yönetici tutumlarının değiştirilmesi sürecinden sonra öngörülmesi gereken aşamalar olduğu değerlendirilmektedir.

Gökçen SAVAŞ tarafından 2006 yılında "Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. Uygulaması" konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Kütahya ilinde bulunan, Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş.

alınmıştır. Örgüt kültürü işletmede çalışanların örgüt kültürü değerlendirmelerinin demografik özellikler doğrultusunda (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, doğum yeri, işletmedeki pozisyonları) farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak amacıyla güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü boyutlarında çalışılmıştır. Araştırmada Charles Handy'nin "The Gods of Management" adlı eserinde bulunan anket formundan yararlanılarak beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan aracın Güvenilirlik katsayısı çalışmada belirtilmemiştir.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: işletmenin örgüt kültürü modelinin çok düşük bir farkla da olsa rol kültürü olduğu belirlenmiştir. Güç kültürü, görev kültür ve birey kültürü modellerine ait değerler birbirlerine çok yakın olarak saptanmıştır. Anketi yanıtlayan çalışanlar, anket sorularını değerlendirirken genel olarak işletmeye ait değerlendirmelerde bulunmaktan ziyade, bağlı oldukları birimleri dikkate alarak anket formunu yanıtladıkları için dört kültür modeline ait değerler birbirine yakın sonuçlardan oluşmaktadır. Uygulama yapılan işletme rol kültürü modeline ait özellikleri bünyesinde bulundurmaktadır. İşletme, rol kültürüne sahip örgütlere özgü olarak ayrıntılı iş tanımlarına sahiptir, yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir.

Altın Çini Seramik A.Ş.'de çalışanların demografik özelliklerinin örgüt kültürü değerlendirmesi üzerinde bir etkisi bulunmamıştır.

Esra POLAT tarafından 2003 yılında "Örgütsel Değişim Ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri Ve Önemi" konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Şekerbank T.A.Ş.'nin İstanbul'da on biri Anadolu yakasında dördü Avrupa yakasında olmak üzere toplam on beş Şubesinde çalışan yüz personel alınmıştır. Örgüt kültürü çalışanların örgüt kültürüne bakış açıları, ast-üst ilişkileri, örgütün çeşitli değerlerini kültüre nasıl yansıttıkları ve kültür ile beraber değişim sürecinin de o değerlerle ilişkileri açısından yaş, cinsiyet, değişime karşı tutum boyutlarında çalışılmıştır. Araştırmada Litwin ve Stringer tarafından geliştirilen anket ele alınmış ve beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan aracın güvenilirlik katsayısı çalışmada belirtilmemiştir.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Şekerbank çalışanlarının örgüt kültürü algıları ve değişime karşı tutumları arasında çok yüksek düzey de olamasa da oldukça anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların örgüt kültürü algıları ve değişime karşı tutumlarına ayrı ayrı bakıldığında olumlu olduğu görülmektedir. Çalışanların örgüt kültürü algılarında yaş, cinsiyet, görev ve unvanlarına göre fazla bir farklılık bulunmamaktadır. Bunu yansıra eğitim durumlarına göre aynı kurumda çalışma sürelerine göre ve görev yapılan bölüme göre çalışanların örgüt kültürü algılarında farklılığa rastlanmaktadır.

Değişime karşı tutumlarda çalışanlar arası cinsiyet, yaş, eğitim, görev ve unvana ve görev yapılan bölüme göre farklılık bulunmamaktadır. Ancak şubeler arası örgüt kültürü algılarına bakıldığında farklılığa rastlanmaktadır. Alt kültür olma özelliğine sahip şubelerde çalışanların olumsuz görüşleri göze çarpmaktadır.

Çalışanların örgütsel değişime karşı tutumlarında şubeler arası farklılık bulunmamaktadır. Bu bankanın, yapılan anket çalışmasına göre sonuç olarak değişime karşı olumlu görüş içinde olduğu söylenebilir.

Murat USTA tarafından 2006 yılında "Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği" konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Kıyı Ege- Akdeniz bölgelerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri alınmıştır. Örgüt kültürü itibar yönetimi açısından sosyal sorumluluk, finansal başarı, kurumsal imaj, pazarlama ve yönetim performans boyutlarında çalışılmıştır. Araştırmada Likert tarafından geliştirilen 5'li Likert ölçeği ele alınarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan aracın güvenirlik katsayısı 0.930'dur.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: itibar yönetimi anlayışı itibar yönetiminin kurum açısından değerlendirilmesi arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yani itibar yönetimine önem verme ile kurum açısından önemli olduğunu düşünme arasında orta düzeyin üzerinde bir ilişki bulunmaktadır. İtibar yönetimi ile kurum, sosyal sorumluluk, çalışanlar, pazarlama, yönetim, finansman

ve kriz yönetimi-halkla ilişkiler arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. İtibar yönetimi ile kurum arasında yüksek düzeyde, pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre işletmenin genel itibar yönetimi değerleri yükseldikçe benzer şekilde kurum açısından itibar yönetim değerlerinin de yükseldiği görülmektedir. İtibar yönetimi ile sosyal sorumluluk arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Sosyal sorumluluk çabalarına verilmesi gereken önem yapılan analizde görülmektedir. İtibar yönetimi ile çalışanlar arasında da yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. İtibar yönetimine verilen önemin yükselmesi ile nitelikli çalışanların kuruma çekilmesi ve çalışanların iş tatminlerinin artmasıyla doğru orantılı ilişki bulunmuştur. İtibar yönetimi ile pazarlama arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. İtibar yönetimi ile yönetim arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yönetim kalitesinin yükseltilmesi itibar değerlerinin yükselmesi ile doğru orantılı bir artış göstermekte ve itibarın yönetimin kalitesini de artırdığı görülmektedir. Kriz yönetimi ve halkla ilişkiler konusunda da anlamlı bir ilişki bulunmuş itibar yönetiminin öneminin fark eden kurumların kriz dönemlerine ilişkin daha olumlu sonuçlara varabilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışmada genel olarak itibar yönetimi finansmandan, pazarlamaya, insan kaynaklarından, halkla ilişkilere kadar her birimde yöneticilerin firma açısından faydalı sonuçlar çıkaracağını göstermektedir. Sonuç olarak itibar yönetimi sırasıyla en çok kurumu, sonrasında kurumun halkla ilişkiler çabalarını, sosyal sorumluluk anlayışını, pazarlama faaliyetlerini, yönetimini, finansal olanaklarını ve çalışanlarını etkilemektedir.

Aslı YALAZAN tarafından 2006 yılında "Genel Liselerde Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmada Okul Yöneticilerinin Rollerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)" konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Ankara İli Çankaya ilçesinde 2005–2006 eğitim-öğretim yılında 10 Genel Lisede görev yapan öğretmenler alınmıştır. Örgüt kültürü yaratıcı kültürün nasıl oluşabileceği açısından açık fikirlilik, sezgiyi kullanma, eşitlikçi olma, geliştirici olma, cesaretlendiricilik ve açıklayıcı olma boyutlarında çalışılmıştır. Araştırmada Likert tarafından geliştirilen 5'li Likert ölçeği kullanılarak anket yöntemi uygulanmıştır. Kullanılan aracın güvenirlik katsayısı 0,86 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yaratıcı örgüt kültürünü görev yaptıkları okulda oluşturma düzeyleri hakkındaki algılarına cinsiyet değişkenine göre bakıldığında cesaretlendiricilik boyutu dışında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Yaş, branş ve bulunulan okuldaki hizmet süresi değişkenine bakıldığında da anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Mesleki kıdeme göre bakıldığında ise anlamlı farklılıklar görülmektedir. Daha fazla mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulması sürecinde açık fikirlilik, geliştirici ve açıklayıcı olma rollerini yerine getirme düzeyleri açısından okul yöneticilerini daha başarılı buldukları belirtilmiştir.

Öğretmenler okul yöneticilerinin en çok sezgiyi kullanma boyutunda başarı gösterdikleri düşüncesini paylaşmaktadırlar. Buna göre okul yöneticisinin yaratıcı çalışanlarını işbirliği ve yaratıcı düşünmeyi engelleyen gereksiz tepkilerden, güç gösterilerinden ve mesajlardan uzak tutarak, girişkenlikle saldırganlık arasındaki çizgiyi ayırt ederek kendisinin de buna göre davranıp yaratıcılığı azaltan risk faktörlerini ortadan kaldırmaya çalıştığını düşünmektedirler.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında okul yöneticileri motivasyonun etkili biçimde artmasını sağlayacak olan ödüllendirme sistemini araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre orta düzeyde kullanmaktadırlar. Yönetimin zihinsel yapısını daha esnek ve çok yönlü olmaya yönlendirme, öğretmenlerin korku, savunma ve kenetlenme duygularını ortadan kaldırma, işbirliği ortamını engelleyen güç gösterilerinden kaçınma davranışlarında okul yöneticileri öğretmenler tarafından orta düzeyde başarılı görülmektedir.

Yaratıcılığın örgüt ortamında en iyi kullanılabileceği yaratıcı sorun çözme tekniklerinin okul yöneticileri tarafından nadiren kullanıldığı da araştırmanın bir başka sonucudur. Araştırmanın genel olarak sonucuna bakıldığında ise yöneticilerin bireylere her gün değişen koşullara her yönden uyum sağlayabilecek nitelikle donatmaları, yeni fikirlere açık olmaları, iletişimi kullanarak örgütsel ortamda yaratıcılığı teşvik etmek gibi rolleri orta düzeyde görülmektedir.

Mahmut AZMAZ tarafından 2006 yılında "Alt-Kültürler Açısından Örgüt Kültürü (Polis Alt-Kültürleri Üzerine Bir Uygulama)" konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Ankara Emniyet Müdürlüğüne bağlı çeşitli birimlerde (Çevik Kuvvet, Güvenlik, Trafik, Kaçakçılık, Pasaport, Terörle Mücadele Şube Müdürlükleri ve Karakollar) görev yapan amir ve memurlar alınmıştır. Örgüt kültürü, çalışan personelin örgütsel uygulamaları algılama biçimlerine göre nasıl bir örgütsel kültür düzeyine sahip oldukları, birimler arasında örgütsel kültür adına ortak bir algılamanın mevcut olup olmadığı, örgütsel kültürün oluşumunda örgüt içerisinde alt-kültürel oluşumların var olup olmayacağı açısından risk üstlenme, hataları hoşgörü ile karşılama, başarının ödüllendirilmesi, sosyal yaşama önem verilmesi, yarışma, sonuç merkezli olma boyutlarında çalışılmıştır. Araştırmada 1992 yılında Dr. Mehmet ŞİŞMAN tarafından Eskişehir İl Merkezindeki ilkokullarda yapılan bir araştırmada kullanılan veri toplama aracında değişiklikler yapılarak bu araştırmaya uygulanmıştır. Kullanılan aracın güvenirlik katsayısı 0,80 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Polis Teşkilatı içinde, güçlü örgütsel kültürlerin temel özelliklerinden olan, başarıyı ödüllendirme, risk, hoşgörü, yarışma gibi faktörler ikinci planda kaldığından, genel ve güçlü bir örgüt kültürü oluşmamıştır. Birimler arasında kültürel değişkenlerin algılanması açısından farklılıklar görülmekte, bunun sonucunda her birimin kendi alt kültürü oluşmaktadır. Örgütsel uygulamaların algılanması açısından birimler arası farklar olduğu gibi, cinsiyet, giyim tarzı ve öğrenim durumu değişkenlerine göre de anlamlı farklılıklar vardır. Bu farklı algılamalar güçlü bir örgüt kültürünün de oluşmasını engellemektedir.

Birimler arasında görülen farklılık kadar olmasa da polis örgütünde birçok kültür faktörüne göre kadın ve erkekler farklı algılamalar göstermektedir. Gerek birimler arasında ve gerekse giyim tarzlarına göre gösterilemeyen örgütsel uyum, kadın ve erkekler arasında da gösterilmemiş bunun sonucunda da güçlü bir polis örgüt kültürü oluşmamıştır.

Polis teşkilatında sivil çalışan birimlerle resmi üniformalı olarak çalışan personelin örgütsel uygulamalar konusunda farklı düşünceler sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu durum sağlam bir polis örgüt kültürü oluşmasına engel teşkil etmekte aynı örgütte farklı alt kültürel oluşumları desteklemektedir.

Personelin mesleki gelişimi için ve görevi ile ilgili konularda yönetimin birimlere sağladığı destek birimlerce farklı algılanmıştır. Buna göre Polis Teşkilatında işbirliği ve güven algılanmasında birimler arası uyum sağlanamamıştır. Birime yeni gelen personelin kısa sürede birime ve diğer personele alışması konusunda da birimler arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Personelin mesleki gelişimi hususunda yönetimin yeterli desteği sağlaması konusunda birimler arasında önemli bir fark gözlenmektedir. Birimler arasında yönetimce görevleri ile ilgili konularda personele aynı düzeyde yardım yapılmamaktadır. Personelin kurumla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilmesi ile ilgili olarak da birimler arasında ortak bir düşünce birliği olmadığı görülmektedir. Ayrıca kurum içerisinde emir komuta yapısının katı işlediği, personelin görüşlerinin özgür bir ortamda alınmadığı söylenebilir. Yönetimin kurum dışından gelebilecek baskı ve etkilere karşı kurumu dolayısıyla kurum personelini koruması ile ilgili birimler arasında farklı algılamalar sergilenmiştir. Dolayısıyla kurum olarak polis teşkilatında bu konuda da ortak bir fikir birliği sağlanamamıştır.

Sonuç olarak Polis Teşkilatında elde edilen bulgular ışığında birimler arasında alt kültürel oluşumların bulunduğu ve bütün bunların sonucunda da sağlam bir polis kültürünün mevcut olmadığı ortaya çıkmıştır.

Nurdan DEMİR tarafından 2005 yılında "Hastanelerde Örgüt Kültürü Ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlik Derecesi" konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan personel alınmıştır. Örgüt Kültürü, yöneticilerin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesini belirlenmesi açısından yaş değişkeni, kıdem oranı, eğitim düzeyi, meslek değişkeni ve çalışma statüsü boyutlarında

çalışılmıştır. Araştırmada Ryan'ın geliştirdiği model kullanılmış ayrıca Likert tarafından geliştirilen 5'li Likert ölçeğinden yararlanılarak yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik katsayısı %72 olarak bulunmuştur.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: personelin hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesine ilişkin olarak yaş değişkeni ve hastanedeki kıdem oranı değişkeni eğitim düzeyi değişkeni, meslek değişkeni ve çalışma statüsü değişkeni ile hastane yöneticilerinin kural ve değerleri yorumlamaları, personele kültürü öğretmeleri, personelin hastane tarihini bilmelerine yardımcı olmaları, personeli değişik sosyal faaliyetlere yönlendirmeleri, hastaneyi çevre kuruluşlara tanıtmaları, iyi bir resmi temsilci ve kültürel bir lider olmaları, hastanenin kültürel amaçları ile çevre değerlerini bağdaştırabilmeleri, konuşma ve yazı dilini iyi kullanabilmeleri, karar verme sürecinde hastane amaçlarını gözetmeleri, işe yeni girmiş personele yardımcı olmaları arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Bunların dışında kıdem oranı değişkeninde hastane yöneticilerinin karar verme sürecinde demokratik olmaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyinde ise geleneksel törenler düzenleyerek personeli bir araya getirmelerinde anlamlı ilişki vardır. Meslek değişkeninde de personeli değişik sosyal faaliyetlere yöneltmeleri arasında anlamlı ilişki var olup çalışma statüsü değişkeninde ise personelin hastane kültürünü anlamalarına yardımcı olmaları, hastane tarihini personele öğretmeleri açısından anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın olumlu algılamalarına ilişkin sonuçlara bakıldığında Hastane personelinin, hastanenin örgütsel amaçlarını anladığını ve hastane örgütsel amaçları için çaba gösterdiğini düşünmekte, kendini hastanenin bir üyesi olarak görmektedirler. Ayrıca hastane personeli kurumdaki eğitim kalitesine inanmakta, hastane kültürünün yapısının yenileşmeye yatkın olduğunu düşünmektedirler. Hastane yöneticilerinin personeli değişik sosyal faaliyetlere yönlendirdikleri ve personeli bir araya getirecek geleneksel törenler yaptığı fikrine katılmaktadır. Örgüt kültürünün çeşitli boyutlarına ilişkin olumsuz önermeler ise; Hastanede iletişim

akımının yönetici ve personel arasında çift yönlü ve sorunsuz işlediğine hastane personeli katılmamaktadır. Personelin çoğu aralarında karşılıklı bir güven ilişkisi olduğunu düşünmemekte, herkese eşit davranıldığına inanmamakta, ödüllerin personelin başarısına göre olmadığını ve çatışmanın fazla olduğu düşünmektedir. Hastane yöneticileri personel tarafından kültürel liderlik rolünde başarılı bulunmamakta, yöneticilerin konuşma ve yazı dilini beğenmemektedirler. Ayrıca örgütsel amaçlarla personel amaçları arasında denge sağlandığına inanmamakta, yöneticilerin karar verme sürecinde demokratik olmadığını düşünmekte, yöneticileri kültürün en iyi resmi temsilcisi olarak görmemektedirler. İş doyumunun yüksek olmadığı ve yükselme olanaklarının fazlalığına inanmayan hastane personeli başka bir hastaneye geçme eğilimi beslemektedir.

1.9. Örgüt Kültüründe İnsani İlişkiler

Birnbaum 'a göre üniversiteler, geçirgen sınırlara sahip örgütler olmaları ve örgüt sistemlerinin elementleri ile çevre arasında çok çeşitli ilişkilerin varlığı, kısacası açık bir sistem olmaları nedeni ile oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bunun yanı sıra, bir örgüt olarak üniversite, insanlar, fikirler, kaynaklar ve diğer kurum ve sistemlerle iç içe olmak gibi net olarak değerlendirilemeyen ve kontrol edilemeyen birçok karmaşık girdiye sahiptir. (Sıdıka, 2002: 220).

Trow' a göre üniversite sistemleri birçok yarı özerk ve gevşek eş güdümlü alt sistemlerden oluşur ve çalışanlar ile görevleri geniş bilgi yığınlarına göre, yani üniversitelerin alt birimleri işlerini yapmak için kullandıkları beceriler ve düşünce yapılarının niteliklerine göre gruplandırılır (Sıdıka, 2002: 220). Üniversiteler, profesyonellerin örgütleridir. Profesyoneller de üst düzeyde otonomi uygularlar. " Ne okutulacak, nasıl okutulacak, nasıl araştırma yapılacak?" konularında profesyonellerin anlamlı etkileri vardır. Aynı zamanda onların kollektif karar alma, katılma gelenekleri vardır, alanlarında kurumları dışında daha geniş bilim adamları topluluklarına bağlılıkları vardır (Balcı, 2003: 216).

Profesyonelle yönetici arasında kültürel geçmişlerinden, farklılıklarından

kaynaklanan anlaşmazlıklar bulunmaktadır. Bir örgütte profesyonelin ihtiyacı olan değişiklikleri yapmada, yönetici daha etkin konumdadır. Bu nedenle uzlaştırma stratejisinde asıl iş yöneticiye düşer. Hiç kuşkusuz zaman zaman, kendi iş çevrelerini iyileştirmede birey olarak profesyonele de görevler düşmektedir (Raelin, 1999: 169).

Üniversitedeki hiyerarşik yapıda bulunan profesörler, doçentler, yardımcı doçentler ve akademik olmayan personel farklı kültür çeşitlerini üniversitelerine yansıtmaktadırlar. Bu alt kültürlerdeki değer ve inançlar birbirlerinden anlamlı bir şekilde ayrılmaktadır. Buna ek olarak, eğer bu öğretim elemanları kısa bir süre öncesine kadar farklı üniversitelerden gelmişlerse, önceki kültürel değerlerini yeni bulundukları üniversiteye aktarmaya ve yaymaya çalışmaktadırlar. Üniversite yöneticileri, kurumda çalışanların ve onlara ait alt birimlerin farklı kültürlere sahip olabileceklerinin bilincinde olmalıdırlar (Arslan ve Doyuran, 2003: 1).

Üniversite yöneticilerinin asıl sorumluluğu, örgütte varolan sosyal bağları sıkı bir şekilde pekiştirmek, devam ettirmek ve geliştirmek olmalıdır. Üniversiteler özel tarama birimlerini, üst kontrol sistemlerini, iletişimi sürekli açık tutma birimlerini ve benzerleri oluşturmaları gerekmektedir. Bu birimlerin amaçları daha fazla bilgi toplamak, toplanan bilgiyi sentezlemek, yanlışlıkları düzeltmek, uyum sağlama sorunlarını en aza indirmek ve zorunlu kararların seçimini yapmak olmalıdır (Cameron, 1978: 621).

Çağdaş bir üniversite yönetimi, öğrenci beklentilerine duyarlı olmalı ve örgütsel amaçları yerine getirmede kabul edilebilir esnekliğin dışına çıkmamalıdır. Sistemin alt ve üst basamakları arasında sürekli bilgi akışı sağlanmalı ve bilgi hiç kimsenin tekelinde ve yönlendirmesinde olmamalıdır. Alınan bütün kararlar açık ve şeffaf olmalı, kritik ve acil kararların dışında alınacak kararlar, sanal ve gerçek ortamda tartışmaya sunulmalı ve en çok kabul gören karar yaşama geçirilmelidir (Arslan ve İra, 2001: 6).

İdari birimlerin bürokratik süreçler üzerinde yoğunlaşması ve öğretim elemanlarının akademik çalışma alanları üzerinde yoğunlaşmasından meydana gelen çelişki, yükseköğretim kurumlarında farklı kültürlerin meydana gelmesine neden olmaktadır. İdari birimler merkezi otorite tarafından etkilenmekte ve akademik birimler ise, akademik hedefler tarafından yönlendirilmektedirler. Bu nedenle, üniversite yönetiminin bu iki bölümün bütünleşeceği güçlü bir tek ve güçlü kültürü oluşturmak, birikimli bir deneyimi (cumulative experience) ve tarihsel bir geçmişi gerektirir (Arslan ve Doyuran, 2003: 2).

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütün yaşaması, iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne derece bağlıysa örgüt de o derece güçlenir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma vb yolları izler. Her örgütün iş görenleri tutmak için gösterdiği çaba aynı değildir. Kimi örgütler iş görenin örgütten ayrılmasından pek etkilenmez. Örgüte girmek için başvuranları çok olan bir örgüt iş göreni örgüte bağlamak için büyük çabaya gerek duymaz (Başaran, 1982: 241).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeyle yakından ilişkilidir (Balay, 2000: 1).

Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın çeşitli yönleri çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. 1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır (Gül, 2005: 37).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlarda ortak noktalar bulunsa da birçok yazar tarafından farklı tanımlar ortaya konmuştur.

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan

kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 155).

Örgütsel bağlılık, bireyin kimliğini örgüte bağlayan veya ilişkilendiren örgüte doğru bir tutum ve yönelimi, sosyal aktörlerin enerjilerini sosyal sistemlere verme isteği; kişilik sistemlerinin sosyal ilişkilere bağlılığı, zaman içerisinde, birey - örgüt etkileşimleri, yatırımlar veya yan faydalardaki değişimler sonucu ortaya çıkan yapısal bir görüngü, örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının artan bir biçimde bütünleştiği ve benzer olduğu bir süreç, bireyin bir bütün olarak sistemle ilişkisinin doğası şeklinde tanımlanmıştır (Çırpan, 1999: 55).

Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılığı tanımlayan üç unsuru şöyle belirtmektedir:

1. Güçlü bir güven örgütsel değerleri ve yargıları kabullenme,

2. Örgüt adına kayda değer bir çaba gösterme isteği,

3. Örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde sürdürme isteği (Çetin, 2004: 90).

Örgüte bağlılık, bir kimsenin, örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık, araçsal bir değerden öte, kişinin, rolünü salt örgütün iyiliği için, örgütün amaç ve değerleriyle ilişkili olarak yapmasıdır. Bağlılık duyan iş görenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterir. Bağlılık gösteren iş görenler içsel olarak güdülenirler (Balay, 2000: 3).

Örgüte bağlılık özünde, bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adamaktadır. Diğer bir anlatımla birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adaması karşılığında belli ödül ve / veya çıktılar beklemektedir.

Örgüte bağlanmanın, iş görenin davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilmektedir (Balcı, 2003: 27-28):

- Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
- Kendilerini örgüte adayan iş görenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
- İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestirici iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

2.1. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İş görenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, iş görenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayram, 2005: 134).

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. İş görenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şöyle sıralanmaktadır (Çetin, 2004: 99):

1- Yaş, cinsiyet ve deneyim.

2- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini.

3- Rol belirliliği, rol çatışması.

4- Yapılan işin önemi, alınan destek

5- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma.

6- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma.

7- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar.

8- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik.

9- Terfi olanakları, ücret, diğer iş görenler.

10- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, iş görenlere gösterilen ilgi.

Literatürde örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda, çalışanların bağlılığını arttırabilmek için bağlılığı etkileyen faktörler üzerine odaklanılmıştır. Bu araştırmaların bulgularına göre, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi gibi unsurlar bağlılığın en önemli belirleyicileridir. Bunlar dışında, algılanan iş alternatiflerinin bulunması, ödül sistemi, çalışanlara tanınan fırsatlar, kariyer gelişim fırsatları, iş güvenliği, değerler ve hedefler de örgütsel bağlılığı etkilemektedirler (Yalçın ve İplik, 2005: 487).

İş görenlerin kişisel yatırımları, onları örgüte bağlayan en önemli unsurlardan birisidir. İstihdam öncesi yapılan fedakârlıklar, emeklilik maaşı alma planları, statü, artan yaş ve kıdem, kıdeme bağlı ücret düzeyi, alınan eğitim vb. örgütsel yatırımlar, iş görenlerin örgütten ayrılma maliyetini arttırırken, örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmektedir (Morrow, 1983: 494).

Cinsiyet örgütsel bağlılığı etkileyen önemli değişkendir. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısında, çalışan kadın sayısının artmasıyla birlikte daha fazla artış görülmüştür. Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci

planda kalmakta ve örgüt genellikle erkeklere oranla daha az bağlanmaktadırlar (Aven vd. 1993:646).

Bulunduğu örgüt için zaman ve çaba harcayan ve örgütte belirli bir süre çalıştıktan sonra kıdem alan iş gören, örgütten ayrılması ile birlikte tüm bunların boşa gideceği düşüncesiyle, bulunduğu örgüte daha fazla bağlı olabilmektedir. Yaş ve örgütte çalışılan süre, zaman ile ilişkili faktörlerdir. Bu nedenle yaş ve örgütte bulunulan süre, bir çalışanın örgüte bağlılığının önemli göstergelerinden birisidir (Cohen, 1993: 45; Yalçın ve İplik, 2005: 488). Örgütte çalışma süresi arttıkça, iş görenin işletmeden elde ettiği kazançlar artacak ve bu kazançların örgütsel bağlılığı da artacaktır (Cohen, 1993; Özkaya vd. 2006: 47).

İş görenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasında ilişkiye bakıldığında, ikisi arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir (Özkaya vd. 2006: 49). Buna göre iş görenin eğitim düzey yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanlarının, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Mowday vd. 1982: 45).

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, iş görenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Balay, 2000: 58).

2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık, ilk olarak Mowday, Steers ve Porter'in tanımladığı gibi çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış, çalışanlarının örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri düşünülmüştür. Diğer araştırmalarda ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Duygusal

bir niteliği olmayan bu bağlılık anlayışında çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla örgütüne bağlılık gösterdiği varsayılır. 1984 yılında Meyer ve Allen bu iki farklı örgütsel bağlılığı kapsayan bir model önermişler, birinci tip bağlılığı 'duygusal bağlılık', ikinci tip bağlılığı da 'devamlılık bağlılığı' olarak tanımlamışlardır. Daha sonra bu modele Weiner ve Vardi tarafından önerilen 'normatif' ya da 'ahlaki' bağlılık boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın 'doğru' olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tip bağlılıktan ayrı bir boyutu temsil etmektedir.

Meyer ve Allen'in modeline göre üç tip bağlılık da örgütten ayrılma niyetini azaltmakla birlikte farklı etmenler sonucunda gelişmekte ve örgüte üyelik dışındaki iş ile ilgili davranışlara farklı biçimlerde yansımaktadır. Allen ve Meyer'in kapsamlı incelemesi duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hisseden çalışanların işyerindeki verimliliğe katkıda bulunduklarını gösterirken, devamlılık bağlılığının kıdem ve iş alternatifleri azlığı sebebiyle oluşturduğunu fakat işyerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilemediğini ortaya koymuştur(Wasti, 2000: 401).

2.2.1. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgüte Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen bağlılığın tanımını birbirinden ayrı üç temayla açıklamışlardır: Örgüte duygusal bağlanma (affective commitment), örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti (örgütte kalmaya devam etme isteği - continuance commitment) ve örgütte kalmanın bir zorunluluk olması (normatif bağlılık - normative commitment).

Meyer ve Allen, bağlılığın bu üç biçiminin bir arada düşünüldüğü zaman, bir çalışanın örgütle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılmasının mümkün olacağını ileri sürmektedirler ve buna bağlı olarak, üç boyutlu örgüte bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Bu modele göre, çalışanlar tüm bu üç bağlılık biçimini değişen dereceler de yaşayabilirler. Meyer ve Allen'in hipotezine göre, her bir boyut farklı

yaşantılar sonucu ortaya çıkar ve bu yaşantıların iş davranımları üzerindeki farklı etkileriyle gelişir(Yıldırım, 2002: 7).

Bu üç yaklaşımda bağlılık, çalışanın örgütle olan ilişkilerini tanımlayan, örgüt üyesi olarak kalmaya ya da kalmamaya karar vermesini içeren psikolojik bir yapıdır. Ancak, bunun ötesinde, her bir bağlanma biçiminin, psikolojik doğası birbirinden tamamen farklıdır.

Çalışan, güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalır, çünkü bunu ister; çalışan örgütte kalmak için güçlü bir devam etme isteği taşır çünkü buna ihtiyacı vardır; çalışanın örgütte kalmaya güçlü bir normatif bağlılığı vardır, çünkü böyle olması gerektiğini hisseder. Örgütte duygusal bağlılık; o örgütle özdeşleşmeyi, o örgüte ait olduğunu hissetmeyi içerir. Örgütte kalmaya devam etme isteği, örgüte vazgeçemeyeceği kadar emek vermiş olmak, ayrılmanın yüksek maliyeti ya da başka alternatiflerin olmaması şeklinde açıklanabilir. Örgütte kalma zorunluluğu, sorumluluk duygusuyla ifade edilebilir(Allen ve Meyer, 1990: 849).

2.2.1.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılığın öncülleri; kişisel özellikler, yapısal özellikler, iş ile ilgili özellikler ve iş yaşantılarıdır. Meyer ve Allen, duygusal bağlılıkla en tutarlı ve en güçlü ilişkinin, iş deneyimleriyle ilgili olduğunu ileri sürmektedirler. Çalışanın örgüt içindeki deneyimleri çalışanın beklentileriyle tutarlıdır. Ayrıca çalışanlar temel ihtiyaçlarını gidermek için daha az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, örgüte daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık geliştirmelerini sağlayıcı deneyimlere yönelimlidirler.

Duygusal bağlılık, iş görenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Güçlü duygusal bağlılıkta örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.

2.2.1.2.Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği

Örgütte kalmaya devam etme isteği çalışanın örgütteki yatırımların toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkar. İş görenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır.

Bu durumda çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak ta örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür. Başka bir deyişle, kişiyi örgütte tutan olası maddi kayıplarıdır. Bu açıdan bakıldığında, çalışan örgütten ayrılmasına kendisinin pahalıya mal olacağını düşünmektedir. Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu tür çalışanlar, yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılmayı tercih edecek kişilerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hissederler. Ayrıca bu tip çalışanlar yöneticiler içinde sorun teşkil etmektedirler(Çetin, 2004: 95).

2.2.1.3.Normatif(Ahlaki) Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın işverenine sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişir ve örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak niteleyen bir inanca dayalı sorumluluk duygusunu ifade eder. Buna göre, bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder.

Bağlılığın üç biçiminin hepsi ile iş gören devir oranı arasındaki ilişkiler negatiftir. Allen ve Meyer, performans ve iş davranışları ile duygusal bağlılık, devam etme isteği ve normatif bağlanma arasındaki ilişkilerin farklı olabileceğini ileri sürmektedirler. Daha farklı biçimde ifadeyle, Allen ve Meyer, duygusal bağlılık ve daha az bir oranda normatif bağlılık ile iş performansı ve örgütsel yurttaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu, oysa bu sonuç değişkenleriyle devam etme isteği arasında ilişki olmadığını yada negatif bir

ilişki olduğunu ileri sürmektedirler. Allen ve Meyer, bağlılık biçimlerinin birbirlerine benzemediğini ileri sürmektedirler ve bu nedenle, örgütleri, çalışanların bağlılıklarının doğasını dikkatli bir şekilde anlamaya ve bağlılıklarını güçlendirmeye çalışarak örgütte tutma çabaları konusunda uyarmaktadırlar(Yıldırım, 2002: 8).

2.2.2.Etzioni'nin Örgüte Bağlılık Sınıflandırması

Örgüte bağlılık ile ilgili ilk sınıflandırmalardan birisi Etzioni tarafından 1961 yılında yapılmıştır. Etzioni, üyelerin örgütsel direktiflerine uymalarından daha geniş bir tanıma dayalı sınıflandırma önermektedir. Örgütü bireyler üzerindeki güç ve yetkilerinin, iş görenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığı öne sürülmektedir. (Duygulu, 2001: 9);

2.2.2.1.Ahlaki Açıdan Yakınlaşma

Örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte olumlu ve yoğun bir yöneliştir. Bu durumda iş gören, örgütün bazı topluma yönelik amaçları başarmak istediğini düşündüğünden örgütsel faaliyetlerle ilgilenebilir.

2.2.2.2. Çıkara Dayalı Yakınlaşma

Çıkara dayalı yakınlaşma, örgütte daha güçsüz bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Büyük ölçüde üyelerle örgüt arasında gelişen fayda-çıkar ilişkisine dayalıdır. Burada kabul edilen ilişki 'Örgütün, elemanlarını teşvikle çalıştırması ve bunun karşılığını herhangi bir şekilde geri almasıdır'. Eğer bu ilişki dengedeyse yani çalışan şirkete verdiği emeği kadarını ya da daha fazlasını geri alabiliyorsa örgütten ayrılmak istemeyecektir. Bireysel fayda sağlanmış olduğu için de bunun devamlılığını sağlamak amacıyla iş görenin işini koruyacağı varsayılmaktadır.

2.2.2.3. Mecburi Yakınlaşma

Yabancılaştırıcı yakınlaşmanın, bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda örgüte karşı aşırı olumsuz bir yönelmeyi ifade ettiği belirtilmektedir. Buna örnek olarak hapishane ve mahkûm ikilisi verilebilir.

2.2.3. Kanter'in Örgüte Bağlılık Sınıflandırması

Kanter, örgütsel bağlılık çeşitlerinin, iş görenden istenen davranışlardan ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu beklentiler iş görende üç farklı bağlılığı oluşturmaktadır(Duygulu, 2001: 10);

2.2.3.1. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığının, çalışanın örgütü terk etmesini maliyeti üzerine kurulduğu belirtilmektedir. Bu tür bağlılığın temelini ekonomik nedenler oluşturur. İşgören örgütten ayrılmanın parasal, sosyal, psikolojik ve diğer kayıplarının fazla olacağını düşündüğü için örgüte bağlanmaya zorunlu hisseder. Bu bağlılığın, iş gören için maliyetinin yüksek olmasından veya ayrılmayı güçleştirecek düzeye çıkan kişisel fedakârlıklar ve yatırımlar yapmalarını istenmesinden kaynaklandığına inanılır. Yaptığı yatırımlar ise iş görenin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması, dolayısıyla örgütle bir çıkar ilişkisi içerisine girmesidir. İş gören örgütte kalarak gelecekte bu yatırımlardan kazançlar elde edecektir. İş görenin örgüte bağladığı bu kaynaklar örgüt için harcanan zaman, enerji gibi kaynaklar olabilir. İş görenin yatırımlardan gelecek kazançları elde edebilmesi için üyeliğini sürdürmesi gerektiği belirtilmektedir.

2.2.3.2. Kenetlenme Bağlılığı

Kişinin bir gruba veya bir gruptaki sosyal ilişkilerine bağlıdır. Bu bağlılık, gruba karşı olumlu duygusal yönelimleri içerir. Kişinin grubun her üyesiyle ilgilenmesi ve gruba ait olduğunu hissetmesi duygusal açıdan bir doyum sağlayacağı ve elde edilen

bu tatmin sonucunda da kişinin gruba bağlanacağı düşünülmektedir. Bu tür gruplarda grup bilinci ile grup birliğinin yüksek olacağı ve dışardan gelen, varlığını tehdit eden güçlere karşı gelebileceği belirtilmektedir. Böylelikle grubun, üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği korunabilecek kadar güçlü hale geleceği düşünülmektedir.

Kenetlenme bağlılığının güçlü olabilmesi için iş görenlerin, bir bütünün parçası haline gelmelerinin ve 'Biz' bilincine sahip olmalarının gerektiği belirtilmektedir. Örgütler, bu bağı geliştirmek için birçok faaliyette bulunurlar. Örneğin, yöneticiler iş gören işe uyum programları uygulama, yeni gelen üyeleri herkese tanıtma, düzenli toplantılar ve sosyal faaliyetler düzenleme, üniforma ve rozet gibi semboller kullanma, kurumda sosyalizasyon, kurum kültürünün aşılama gibi yöntemler uygulanabilir.

2.2.3.3. Kontrol Bağlılığı

İş görenin örgütün istediği doğrultuda davranışını şekillendiren örgüt normlarına bağı ile ortaya çıkar. Kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları doğru ve ahlaka uygun bulur. Çünkü bunlar kendi değerlerine de uymaktadır. Bu nedenle örgütün isteklerine uymanın, otoriteye itaat etmenin gerekli olduğunu düşünür.

Kontrol bağlılığı, kişinin örgüt gücünü hissetmesi ile de ilişkilidir. Kişinin karar verme yetkisini, yaşamına bir anlam ve yön verecek olan bu büyük güce bıraktığı halde örgütün isteklerini yerine getireceğini belirtmektedir.

Kanter, devamlılık, kenetlenme ve kontrol bağlılıklarının birbiri ile büyük ölçüde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bağlılığın her üç yönünün, kişinin örgüt ile olan bağlarını artırmak için ortak bir etki oluşturmanın yanında birbirlerini de güçlendirdiğini vurgulamıştır.

2.2.4. O'Reilly ve Chatman'in Örgüte Bağlılık Sınıflandırmaları

O'Reilly ve Chatman, tüm yaklaşımların ortak ilgi noktasının bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması olduğunu belirtmektedirler. Örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadırlar. Yazarlar kişilerin, sosyal etkiye üç farklı düzeyde uyum gösterdiğini belirtmektedirler. (Duygulu, 2001: 11);

2.2.4.1.Uyma/İtaat

Bireyin diğer birey ya da gruplardan onay almayı umduğu için uyma davranışını gösterdiği düşünülmektedir. Belirli bir davranışı, doğruluğuna inandığı için değil ödül almak, onaylanmak ya da cezadan kaçınmak için gösterir. Bu durumda kişinin kendi tutumları ile örgütsel tutumlarının birbirinden farklı olabilecektir. "İtaat"ın sağladığı yarar, insanlar tarafından kabul edilmek, ödüllendirilmek ya da cezalandırılmamak şeklindedir.

Örneğin, bir sosyal bilimci olan Asch, 'Uyma' davranışı üzerine deney yapmıştır. Deneyinde insan doğru bildiğini sandığı şeyin tersini iddia eden bir grupla karşılaşırsa ne yapar sorusunu araştırmıştır.

Bu deneyde laboratuarda belli sayıda bireyden meydana gelmiş gruplara, sırayla birçok kart gösterilmiştir. Her çift kartın birinin üzerinde çeşitli uzunlukta 3 çizgi birinde ise tek bir çizgi olup bu tek çizgi diğer karttaki üç çizgiden biriyle aynı uzunluktadır. Deneklerden tek çizginin uzunluk bakımından diğer karttaki çizgilerden hangisine benzediği sorulmuştur. Aslında deneklerden biri yalnızca gerçek denektir, ötekiler araştırmacının asistanlarıdır ve her defasında ne söyleyeceklerine önceden karar verilmiştir. Ve esas deneğe söz sırası en sonda gelmektedir. İlk birkaç kart gösterildiğinde araştırmacının yardımcıları doğru cevap vererek deneğin güvenini kazanırlar fakat sonra hep yanlış cevap vermeye başlarlar. Denek sıra kendisine gelene kadar sıra ile herkesin yanlış cevap vermesinden rahatsız olmaktadır, nitekim sıra kendisine gelince, onun da diğerlerinin söylediklerini tekrarladığı görülmüştür. Araştırmaya katılan her üç denekten birinin bu şekilde

diğerlerinin kararlarına uyduğu bulunmuştur. İnsanların %35 gibi azımsanmayacak bir kısmının, gruba uyarak apaçık gördükleri şeyin tersini söylemeleri, gerçekten önemli bir bulgudur.

2.2.4.2. Özdeşleşme

Bireyin diğer grup ya da gruplara benzeyebilmek için onların normlarını kabul ettiği varsayılmaktadır. Bu davranışın temelinde kişinin, örgütün üyesi olmaktan gurur duyacağı, grubun amaç ve değerlerine inanacağı, saygı duyacağı ve bunları kabul edeceği düşünülmektedir.

Özdeşleşmede tutumlar, uymada olduğu gibi dışsal bir ödül kazanmak için değiştirilir. Fakat bu değişiklik, uyma davranışında görüldüğünün aksine görünür de değil gerçekten oluşmaktadır. Özdeşleşmenin yararı, kişiye değer verdiği kimselere benzemek, onlar gibi olduğunu düşünmek duygusunu sağlamaktadır.

2.2.4.3. Benimseme

Bireyin bir fikir ya da görüşe, onun doğru olduğuna gerçekten inandığı için uyduğu varsayılmaktadır. Benimseme, örgütün istediği tutum ve davranışların kişinin kendi değerleri ile uyuşması nedeniyle kabul edilmesi ve uyarlanmasıdır. Bu davranışın temelinde bireyin fikir ya da görüşünün doğru ve gerçeği aydınlatıcı olduğuna inanmasının yattığı belirtilmektedir. "Benimseme" nin kişiye sağladığı yarar ise, onun doğruyu anlama ve uygulama gereksinmesini tatmin etmesidir.

Uyma, özdeşleşme ve benimseme örgütsel bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını temsil eder. Burada ki önemli nokta, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceğidir.

Kişiden beklenenlerin gerçekçi bir şekilde ortaya konulduğu örgüte girme süreçlerinin, özdeşleşme ve benimsemeye dayalı bağlılığı geliştireceği, işe yeni girenlere örgütün amaçlarını, değerlerini, kurallarını, kişinin görevindeki

sorumluluklarını, rollerini öğretecek bir sosyalizasyon süreci benimseme ve özdeşleşmeye dayalı bağlılığı geliştirecektir. Diğer taraftan, sosyalizasyon sürecinin resmi kontrol ile ödüllendirme sistemlerinin tanıtımına dayanıyor olması ise uymaya dayalı bağlılığın gelişmesini sağlayacaktır.

2.2.5. Penley ve Gould'un Örgüte Bağlılık Sınıflandırmaları

Penley ve Gould'un sınıflandırması, Etzioni'nin örgüte katılım modelinin bir uyarlamasıdır. Penley ve Gould, Etzioni'nin modelindeki örgüte katılım şekillerini temel alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmektedirler.

2.2.5.1. Ahlaki Bağlılık

İş görenin örgütün amaçlarını kabul etmesine ve onlarla özdeşleşmesine dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde iş görenin kendini örgüte adadığı, örgütün başarısı için kendisini sorumlu hissettiği ve örgütü desteklediği belirtilmektedir.

2.2.5.2.Çıkarcı Bağlılık

İş görenlerin katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanır. Bu bağlılık türünde örgütün, belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görüldüğü ileri sürülmektedir.

2.2.5.3. Mecburi Bağlılık

İş görenin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmaması ve örgüte bağlanmaktan başka alternatiflerinin bulunmaması konusundaki algılamalarına dayandığı belirtilmektedir.

2.3. Örgüte Bağlılık Yaklaşımları Arasındaki İlişki

Yukarıda verilen bağlılık türleri bazı noktalardan benzerlikler içermektedirler. Bu bağlılık sınıflamalarına giden düşünürlerin tamamının farklı sınıflamalar yaptıklarını düşünmek yanlış olacaktır. Burada, bu bağlılık tanımlamalarının benzer noktalarına değinilecektir. Ancak dördüncü bölümdeki bağlılık uygulamasında Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık sınıflamaları esas olarak alındığı için, burada da Allen ve Meyer'in sınıflamalarına benzer sınıflamalar ele alınacaktır.

Allen ve Meyer'in sınıflamalarından 'Duygusal Bağlılık' tanımlamasına benzerlik oluşturan bir diğer tanımlama O'Reilly ve Chatman'in 'Benimseme' bağlılık tanımlamasıdır. Benimseme, örgütün istediği tutum ve davranışların kişinin kendi değerleri ile uyuşması nedeniyle kabul edilmesi ve uyarlanmasıdır. Burada birey gerçekten istediği için ve içinde sindirerek bu davranışı gösterdiğinden, duygusal bağlılık sınıflamasıyla benzerlik göstermektir.

Allen ve Meyer'in sınıflamalarından ikincisi 'Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği'dir. Burada birey örgüte emek ve zaman harcayarak bir yatırımda bulunmaktadır ve bunun karşılığında örgütten ayrılması yatırımlarına paralel olarak zorlaşmaktadır. Etzioni'nin 'Çıkara Dayalı Yakınlaşma' tanımlaması 'Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği' ile benzerlikler göstermektedir. İlkinde çalışanlar önlerine bir fırsat çıktığında durumu değerlendirmekteler, kazanıp kaybedeceklerini önlerine serip ona göre karar vermektedirler. Yani çalışanların önüne makul bir seçenek çıkması durumunda iş değiştirmeleri için pek bir engel kalmamaktadır. Buna paralel olarak çıkara dayalı yakınlaşma da, örgütte daha güçsüz bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Büyük ölçüde üyelerle örgüt arasında gelişen fayda-çıkar ilişkisine dayanmaktadır.

Aynı şekilde Kanter'in 'Devamlılık Bağlılığı' sınıflaması da 'Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği' sınıflaması ile çok yakın anlamlar içermektedir. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütü terk etmesi maliyeti üzerine kuruludur. Bu tür bağlılığın temelini ekonomik nedenler oluşturur. Allen ve Meyer'in sınıflamaları ile Kanter'in bu sınıflamasını aynı düşünmek yanlış olmayacaktır.

Penley ve Gould'un 'Mecburi Bağlılık' tanımlamalarında Allen ve Meyer'in 'Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği' tanımlaması ile benzerlikler mevcuttur. Mecburi bağlılıkta insan başka seçeneği olmadığından örgütte kalmaya devam etmektedir. Allen ve Meyer'in sınıflamalarının ise benzer şekilde, çalışanların fayda-zarar analizinden fayda çıkması halinde iş ve işletme değiştirmeleri üzerine kurulu bir düşünce olmasından dolayı, ikisi arasında benzerlikler kendini göstermektedir.

Allen ve Meyer'in son bağlılık tanımlamaları olan 'Ahlaki Bağlılık' tanımlaması diğerleri gibi başka düşünürler tarafından benzer şekillerde ifade edilmiştir. Ahlaki bağlılık, çalışanın kişisel yararından çok işin ahlakilik yönünü dikkate alması üzerine kuruludur. Etzioni'nin 'Ahlaki Açıdan Yakınlaşma' tanımlaması Allen ve Meyer'in tanımlamalarına uymaktadır. Etzioni'nin ahlaki bağlılık tanımlaması diğerine benzer olarak, 'örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte olumlu ve yoğun bir yöneliştir.' şeklinde yapılmıştır.

Bir diğer benzer tanımlama Penley ve Gould tarafından, 'Ahlaki Bağlılık' olarak yapılmıştır. Burada da birey, örgüt amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşme içerisine girmektedir. O'Reilly ve Chatman'in 'Özdeşleşme' tanımları Allen ve Meyer'in ahlaki bağlılık tanımlamaları ile benzerlik göstermektedir.

Sonuçta bu aynı yönde yapılan sınıflandırmalar ile dördüncü bölümde yapılacak tanımlamalar sadece Allen ve Meyer'in bağlılık sınıflandırmalarını kapsamayacaktır. Bunun yanında tüm benzer tanımlamalar da son bölümde yapılacak yorumlara dâhil edilebilecektir.

Bununla birlikte aşağıda benzer sınıflamalara farklı düşünürlerden benzer tanımlamalar verilmektedir(Allen ve Meyer, 1997: 25).

2.3.1. Duygusal Yönelim Açısından Bağlılık Tanımlamaları

Bir bireyin etkililik ve duygu birikiminin gruba eklenmesi (Kanter,1968).

Kişinin kimliğini örgüte bağlayan ya da iliştiren (ekleyen) örgüte yönelik bir tutum ya da ona doğru bir yöneliş (Sheldon, 1971).

Örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının gittikçe artan bir şekilde bütünleşmesi ya da uyumlu hale gelmesi (Hall, Schneider ve Nygrender, 1970).

Bir örgütün amaç ve değerlerine, bireyin bu amaç ve değerlere göre (belirlenen) rolüne ve araçsal değerinden tamamen ayrı olarak, sadece ondan hoşlandığı için örgütte partizanca bir duygusal bağlanma(Buchanan, 1974).

Bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşme ve ona katılma oranının gücü (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

2.3.2. Maliyet Temelli Bağlılık Tanımlamaları

Örgütte kalmaya devam etmenin getirisi ve ayılmanın bedeli (Kanter, 1968).

Bir kişi riske girerek, ekstra getirileri (lojman vb.) tutarlı faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde meydana gelen bağlılık (Becker, 1960).

Birey-örgüt etkileşiminin ve riske atılanların ya da yatırımların zaman içinde değişmesi sonucu oluşan yapısal bir olgu (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

2.3.3. Zorunluluk Ya da Ahlaki Sorumluluk Temelli Bağlılık Tanımlamaları

Bağlılık davranışları, bağlılığın konusuyla ilgili resmi ve\veya normatif beklentileri aşan toplumsal kabul gören davranışlardır (Wiener ve Gechman, 1977).

Örgütün amaçlarını ve ilgilerini karşılayacak biçimde eylemde bulunmak için içselleştirilen normatif baskıların bütünlüğüdür(Wiener, 1998).

Kendini örgüte adamış olan çalışanlar, yıllar içinde statülerindeki ilerlemenin ya da firmaların kendilerine sağladığı doyumun ne kadar olduğunu göz önünde bulundurmaksızın firmada kalmanın ahlaki olarak doğru olduğunu düşünürler (Marsh ve Mannari, 1977).

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgüte bağlılığı etkileyen faktörleri beş başlık altında toplamamız mümkündür. (Mathieu ve Zajac, 1990: 171) Bunlar;

1. Kişisel özellikler
2. İşle ilgili özellikler
3. Rolle ilgili özellikler
4. Örgütsel özellikler
5. Grup/Lider ilişkileri

2.4.1. Kişisel Özellikler

Kişisel özelliklerin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda kişisel özellikler olarak şu başlıklar ele alınmıştır;
i. Yaş

ii. Cinsiyet

iii. Eğitim seviyesi

iv. Medeni hal

v. Örgütte çalışma süresi

vi. Pozisyonda bulunma süresi

vii. Algılanan yeterlilik

viii. Ücret

2.4.1.1. Yaş

Genelde yaş ile örgüte bağlılık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ele alınan araştırmalarda yaşın, beklentilerin aksine zorunlu bağlılık ile ilişkili olduğu görülmüştür. Araştırmacılar bunu, yaş ilerledikçe, iş görenin alternatif iş bulma olanaklarının sınırlanmasına ve artan batık maliyetlere bağlamışlardır.

Buna karşılık Meyer ve Allen, yaş ile zorunlu bağlılık arasındaki bu ilişkiyi farklı bir şekilde yorumlamışlardır. Bunlardan birincisi, iş görenin örgüt içerisindeki kalma süresi arttıkça, iş görenin daha iyi pozisyonlarda bulunma olasılığı da artmaktadır. Bunun yanında iş görenler, örgütte neden bu kadar uzun bir süre kaldıkları konusunda bilişsel olarak kendilerini ikna etmektedirler. Bu sınırlamanın bir sonucu olarak, mevcut örgütün çekiciliği artar ve bu, iş görenin psikolojik bağlılığını artırır(Allen ve Meyer, 1997: 378).

Meyer ve Allen modelini kullanarak üniversite öğretim üyeleri arasında yapmış oldukları araştırmada, Baysal ve Paksoy, yaş ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında düşükte olsa istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir ilişki bulmuşlardır(Baysal ve Paksoy, 1999: 9).

2.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgüte bağlılık arasında tutarlı bir ilişki vardır. Bir grup olarak kadınların bağlılıklarının erkeklerden daha fazla olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni olarak, kadınların örgütte bulundukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli hale getirdiği iddia edilmiştir(Mowday vd, 1982: 31).

Mowday,Porter ve Steers'in bu yaklaşımlarının tersine Mathieu ve Zajac, yirmi yıl önceye dayanan bu yaklaşımın gözden geçirilmesi gerektiğini iddia etmişlerdir. Meta analiz bulgularına dayanılarak, yazarlar, cinsiyet ve bağlılık arasında tutarlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır. Mathieu ve Zajac 1990 yılında yaptıkları bu meta analitik çalışmada, kadınların erkeklere göre örgüte bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu, ancak bu farkın öneminin küçük olduğunu ortaya koymuştur.

Yazarlar, örgüt üyeliğini kazanmaları için erkeklerden daha fazla engeli aşmaları gerektiğinden kadınların örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu iddia edilmektedir. Ancak yine bu çalışmada genel olarak cinsiyet ve örgüte bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin tutarlı olmadığı vurgulanmaktadır.

Allen ve Meyer'in; Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği Ölçeği, kullanılarak insan kaynakları uzmanlarıyla yürütülen Wahn'ın 1998 yılındaki çalışmasında, örgütte kalmaya devam etme isteği ile cinsiyet arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucu analizde, cinsiyet ve örgütte kalmaya devam etme isteği arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kadınların erkeklere oranla daha fazla örgütte kalmaya istekli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Meksika'daki bir imalat fabrikasında Harrison ve Hubbard'ın yaptığı başka bir araştırmada yine cinsiyet ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiye bakılmış ve Meksikalı kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha az örgüte bağlılık yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Buna sebep olarak ta kadın çalışanların işyeri dışındaki geleneksel rollerinin, bir örgüt üyesi olmanın getirdiği rollerden daha fazla öncelik kazandığı ileri sürülebilir(Yıldırım, 2002: 21).

2.4.1.3. Eğitim

Yaş ve çalışma süresinin aksine, sonuçlar tamamıyla tutarlı olmamasına rağmen, eğitim ile örgüte bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır. Bu olumsuz ilişkinin, eğitim seviyesi yüksek bireylerin, beklentilerinin örgütlerin karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Aynı

zamanda, eğitimli bireylerin örgütten ziyade bir mesleğe daha çok bağlı olacağı iddia edilmiştir. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, alternatif iş olanakları daha fazla olduğu için, bu tip bireylerin bir pozisyona veya firmaya tümüyle bağlı kalma olasılığı düşüktür(Çırpan, 1999: 61).

2.4.1.4. Medeni Hal

Medeni halin zorunlu bağlılık ile ilişkili olduğunu söylememiz mümkündür. Bunun nedeni ise evli bireylerin bekârlara nazaran daha fazla finansal yük altında bulunmaları ve bu yükün altından kalkabilmek için düzenli bir gelir gereksinimi içinde olmalarıdır. Bu düzenli gelir ise zorunlu bağlılığı doğuracaktır.

2.4.1.5. Örgütte Çalışma Süresi

Örgütte çalışma süresi, iş görenlerin örgüte yapmış olduğu yatırımların bir göstergesi olarak kullanılmaktadır. Çalışma süresi konusundaki genel varsayım; örgütte çalışma süresi arttıkça, iş görenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın artmasıdır. Örgüte bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır. Türkiye'de yapılan bir araştırmada, kurumda çalışma süresi ile kuruma duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında zayıf ve olumlu bir ilişki vardır.

Araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ile örgütte çalışma süresinin ayrı ayrı ele alındıkları görülmektedir. Örgütte çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlüdür. Genelde yaş ile ilgili olan bulgular, örgütte çalışma süresi içinde geçerlidir. Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin o örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda bu süre içerisinde iş görenler, çalıştıkları şirkete özgü beceri geliştirebilirler. Her iki durumda da iş görenin bağlılığı artacaktır(Çırpan, 1999: 62).

2.4.1.6. Algılanan Yeterlilik

Algılanan yeterlilik ile bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardır. Bu ilişkiye, işgörenlerin örgütlere, gelişme ve başarı güdülerini doyurdukları oranda bağlanmaları neden olarak gösterilmektedir. Öğrenme ikliminin bazı boyutları ile algılanan yeterlilik arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur(Baysal ve Paksoy, 1999: 11).

Buradan hareketle, öğrenme iklimi ile örgüte bağlılık arasında bir ilişki bulunduğunu söyleyebiliriz.

2.4.1.7.Ücret

Genelde ücret için, iş görenin örgüte yaptığı bir yatırım gözüyle bakılabilir ve zorunlu bağlılığı artırdığı söylenilebilir. Bunun yanında, ücret düzeyinin işgörenlerin özgüven duygularını etkileyeceği ve böylece duygusal bağlılığı artıracağı ileri sürülebilir.

2.4.1.8. İş Düzeyi

İş düzeyi ile bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır(Mathieu ve Zajac, 1990: 179). Çalışanların işlerinde yükselmeleri ile örgüte bağlılıkları da artmaktadır. İş pozisyonları yüksek olan bireylerin örgütten elde ettiklerinin de buna bağlı olarak yükseleceği, böylece örgüte bağlılık düzeyinin de güçleneceği ileri sürülmüştür.

2.4.2. İş İle İlgili Özellikler

Örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin ikinci grubu işle ilgili özelliklerdir. İşle ilgili örgüte bağlılığı etkileyen üç faktörü ele almamız mümkündür. Bunlar;

i. İşin içeriği
ii. Beceri çeşitliliği
iii. Özerklik

2.4.2.1. İşin İçeriği

İşin içeriği ne kadar zengin olursa örgüte bağlılık düzeyi de o derece artmaktadır. Bu ilişkinin temel hipotezi; işin güçlüğü artarsa bu durum iş göreni olumsuz yönde etkileyecek ve bu ise iş görenin örgüte bağlılığını etkileyecektir. İş görenler, işlerinde ne kadar meydan okuyucu işlerle karşılaşırlarsa, o kadar olumlu tepki vermektedirler.

İş görenler, işlerine işin çeşitli özellikleri ile yaklaşmaktan çok, işi bir bütün olarak değerlendirmekte ve bunu iş karmaşıklığı olarak adlandırmaktadırlar(Erdoğan vd 2001: 237).

2.4.2.2. Beceri Çeşitliliği

Beceri çeşitliliği ile bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Sürekli çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar, yarı zamanlı çalışanlar için beceri çeşitliliğinin bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır(Çırpan, 1999: 64).

2.4.2.3. Özerklik

Özerklik ile örgüte bağlılık arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. İşin özerkliğindeki değişim bağlılığı çok yönlü etkilemektedir.

2.4.3. Rolle İlgili Özellikler

Mowday ve diğer araştırmacılar rolle ilgili faktörleri örgüte bağlılığı etkileyen dört başlıktan birisi olarak ele almışlardır. Mathieu ve Zajac'ın görüşleri de bu durumu desteklemektedir. Rolle ilgili özellikler rol çatışması ve rol belirsizliği olarak iki konuyla ele alınmaktadır(Porter vd 1982: 605).

2.4.3.1. Rol Çatışması

Göreve bağlı ve birbiriyle çatışan ve rollerden birinin daha üstün tutulması gereken durumlarda bireyin kararsızlığa düşmesi (hangisini üstün tutacağı konusunda) durumunda stres düzeyi artar. Kahn ve arkadaşları, bireyler arası sürtüşmeleri artıran rol çatışmalarının, iş doyumunu azalttığını, örgüte güveni düşürdüğünü ortaya koymuşlardır. İş gören yerine getirmesi gereken görevleri açık ve kabul edilebilir olarak algıladığı sürece, rol çatışması ortaya çıkmaz. Tersine bir durumda ise, stres belirtilerinden yakınmalar gündeme gelebilir. Üst düzey yöneticilerin rol çatışması genellikle; kendilerinden ulaşmaları beklenen hedeflerle, bunlara ulaşmak için kullanacakları araçlar arasında dengesizlikler söz konusu olduğunda ortaya çıkar.

Bireyin üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması, böylece bireyde zıt isteklerde bulunulması rol çatışmasına yol açabilir. Örneğin bir işçiden amiri üretimi hızlandırmasını isterken, çalışma arkadaşları ise üretimi yavaşlatmasını isterse kişi rol çatışması yaşayabilir. Araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma meydana getirdiğini, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş doyumunu düşürdüğünü, işçinin üstüne güvenini azalttığını ortaya koymuştur(Aytaç, 2004).

2.4.3.2.Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği en basit bir ifadeyle, bireyin ne yapacağını bilmemesidir. İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan birincisi görev belirsizliğidir. Bunun anlamı kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise sosyal duygusal belirsizliktir. Bu ise kişinin kendisi başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olmamasıdır.

Değerlendirme kriteri açık olmadığında veya diğer çalışanlardan da bir geri bildirim alınmadığında bu belirsizlik tipi ortaya çıkar. Aynı rol çatışmasında olduğu gibi rol belirsizliği de çalışanlarda duygusal tepkilere yol açabilir. Belirsizlik durumlarında da iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olmama duygusu ortaya çıkar(Tosi ve Hammer, 1982: 301).

Rol belirsizliği bireyden ne beklendiğinin açıkça belirtilmemesi ya da bireyin karar almasına yetecek kadar bilginin bireye akmamasından kaynaklanır. İşi zorlaştıran birçok olumsuzluğu işin zorluğuna eklemek mümkündür. Bunlar; bilgi aktarımı, eksik görev tanımı, değerlendirme kriterlerinin bulunmaması şeklinde sıralanabilir ve hepsi birer stres nedenidir.

Rol belirsizliği bireyin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere başvurmasını engeller. Bu belirsizlik, bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına neden olur. Rol belirsizliği, iş görenin işine olan güvenini kaybetmesine yol açar. Bu güvensizlik başlı başına bir stres kaynağıdır ve ancak iş görenlerin hepsinin kendilerinden ne beklendiğini gösteren görev tanımlarıyla ortadan kaldırılabilir.

2.4.4. Örgütsel Özellikler

Örgüt yapısı ile ilgili bazı özelliklerin örgüte bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Kuralların biçimsel olarak yazılı olması, merkezkaçlaşma derecesi ve fonksiyonel olarak diğer bölümlere bağlılık ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki mevcuttur.

Görev bağımlılığının iş görenlerin örgüte ve bağlı oldukları gruba yaptıkları katkının farkına varmaları sonucunda, kendilerini işin içinde görmelerini sağlayarak bağlılığı artırdığı ileri sürülmüştür. İş görenlerin örgütte hisselerinin olmaları ve kararlara katılma derecesi de örgüte bağlılığı etkilemektedir.

Örgüt büyüklüğü ile örgüte bağlılık arasında da bir ilişki olduğu söylenilebilir. İş görenler, büyük örgütlerle kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çekmektedirler. Buna karşılık büyük örgütler, üyelerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan getiriler ve kişiler arası iletişim fırsatları sağlayarak iş görenlerin bağlılık düzeylerini artırabilirler.

2.4.5. Grup/Lider İlişkileri

Grup/Lider ilişkileri, iş görenin işyerinde çalışması esnasında karşılaştığı tecrübelerle ilgilidir. İş deneyimlerinin, iş görenlerin örgütte sosyalleşmesi üzerinde önemli etkileri vardır ve bu durum ise iş görenlerin örgütle duygusal bağ geliştirmesini etkiler.

Bu grup içerisinde; örgüte güvenme, algılanan örgütsel destek ve liderlik biçimi konuları ele alınmaktadır.

2.4.5.1. Örgüte Güvenme

İş görenlerin örgüt hakkındaki düşünceleri, örgütü güvenilir bulup bulmamaları onların bağlılıklarını etkilemektedir. Bu noktada ise önemli olan değişim ilişkisidir. İş görenlerin, işyerinde beklentilerinin karşılandığı bir ortam algılanırsa bağlılıkları da buna paralel olarak artmaktadır.

2.4.5.2. Algılanan Örgütsel Destek

Örgütlerin iş görenlere olan bağlılıkları da örgüte bağlılığı etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır. Algılanan örgütsel destek olarak kavramsallaştırılan bu bağlılık, iş görenlerin örgüt hakkındaki global bakışlarını yansıtır.

Algıladıkları örgütsel destek konusundaki algıları olumlu olan iş görenler, kendilerini örgüte karşı borçlu hissederler ve bunu duygusal bağlılık olarak ‘geri ödemek’ eğilimi içine girerler. Örgütün desteğini olumlu olarak algılayan bireyler, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir **extra**-rol davranışı olup, bireyin geleneksel iş tanımının ötesinde gösterilen gayretleri ifade eder. Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamakta önemli bir faktör olduğu ifade edilmiştir (Shore ve Waynes, 1993: 775).

2.4.5.3. Liderlik Biçimi

Yapılan araştırmalar sonucunda liderlik ile bağlılık arasında bir ilişki mevcuttur. Görev ve ilişki yönelimli liderliklerle bağlılık arasında ilişki mevcut iken ilişki yönelimli liderlikle bağlılık arasında daha güçlü bir ilişki vardır.

Liderlerle iletişim önemlidir. İlk amirlerin, bilgileri doğru olarak ve zamanında iş görenlere aktarması çalışma ortamını güçlendirmekte olduğu ve böylece iş görenlerin bağlılık düzeylerini artırdığı ileri sürülmektedir.

2.5. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Günümüzde, kültür kavramının değeri anlaşılmış ve bu konu üzerinde çokça durulmuştur. İşletmelerin neredeyse hepsi kültür kavramının değeri üzerine eğilmekte ve kendi bünyelerinde de bunu oluşturma ve devamlılığını sağlama çabasını sürdürmektedirler. Kültür denilince ilk akla gelen, ülkelerin ve milletlerin kültürüdür. Ancak, toplumların temel yapılarında yer alan ve en önemli öğelerden biri olan kültür ülkeler ve milletler için ne derece önemliyse, örgütler için de büyük öneme sahiptir.

Nasıl ki toplum üyeleri, o topluma ait olan kültürü ve ona ait değer, norm ve davranışları kabullenip ona göre yaşarlarsa, bir örgütte çalışan bireyler de, örgütün kültürünü anlayıp, iş ve iş dışındaki ilişkilerini bu yönde şekillendirmektedirler(Ceylan vd, 2002: 233).

Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin değişen ve gelişen çevre şartlarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardımcı olarak, dış çevre ile uyumu sağlamaktadır. Bununla beraber örgüt kültürü, firmada çalışanlara ortak davranışlar kazandırıp, paylaşılan ortak değerler yaratarak, çalışanların ‘neyi’ ‘nasıl’ yapmaları gerektiği konusunda kılavuzluk ederek yol göstermekte ve içsel uyum konusunda da fayda sağlamaktadır.

Eğer bir örgüt, kültürünü iyi konumlandırılmış ise, o örgütün, kültür kavramını göz ardı eden başka bir örgüte göre daha başarılı ve verimli olacağı tartışılmazdır.

Kültür, örgüt için başarı faktörlerinden biridir. Bu, kültürün pozitif yönünü vurgulamaya yetmektedir, ancak daha birçok işlevinin olduğu da kesindir. Kültürün, bireyin örgüte bağlanmasında da olumlu etkileri vardır. Diğer bir deyişle, iyi yapılandırılmış, güçlü bir kültür, örgütü meydana getiren bireyler tarafından paylaşılacak ve bu durum, bireylerin örgüte bağlılıklarını doğrudan ve olumlu yönde etkileyecektir.

Kültürün önemli ve vazgeçilmez özelliklerinden birisi de, bireylerin büyük çoğunluğu tarafından kabul edilmesi ve paylaşılmasıdır. Kültürün kabul edilmesi, bireyler arasında birlikteliği, ortak değer paylaşımını, dolayısıyla bir sinerjiyi yaratacak ve bu sinerji bireyin işine, işletmesine yada çalışma arkadaşlarına bağlılığını pozitif yönde etkileyecektir. İşletme ve çalışanlar arasında oluşan bu bağlılıkla, örgütler daha sağlıklı yapıya kavuşacak, bireyler 'sadece ben' deyişinden uzaklaşıp genel çıkarlara yönelecek ve gerek işgücü devri gerekse verimsizlik gibi istenmeyen durumlar azalacaktır.

Kerr ve Slocum(1987), iyi bir organizasyon kültürüne sahip işletmelerin takımdaşlık ve işletmeye bağlılık hususunda mesafe kaydetmelerinin kaçınılmaz olduğundan bahsetmektedirler(Sheridan, 1992: 1038).

İşletmeler; sendikalar, teknolojik gelişmeler, dış çevre koşulları ve birçok nedenden dolayı, rekabetin hemen hemen her pazarda yüksek olduğu bir ortamda yaşamlarını sürdürme çabası içindedirler. Bu kısıtlar arasında yaşamlarını sürdürmelerinin ise birincil yolu, insan kaynaklarından en iyi verimi almakta yatmaktadır. İşte bu verimi almanın en önemli yollarından birisi ise iyi bir kültür oluşturup, bu yolla da çalışanların işletmelerine bağlılıklarını artırmaktır.

Günümüzde, işletmeler çalışanlarının örgüt amaçlarına hizmet eden bireylerden oluşmasına çok önem vermektedir. Çünkü örgüt amaçlarına hizmet etmeyen bir

kalabalığın oluşturduğu bir örgüt, günü kurtarma derdinden öteye bir adım atmayacaktır. Bu yüzden işletmenin birincil amaçlarından olan, sonsuza kadar faaliyet gösterme amacı için ilk adım, güçlü bir kültür oluşturmaktır. Güçlü bir kültür, işletme içinde sağlıklı işleyen bir çark görevi görecek ve yeni oluşacak durumları işletme içinde öğütüp istenen durumlara çevirecektir.

Sonuç olarak; örgüt kültürünün, bireylerin örgüte bağlanmasını sağlayan bir olgu olduğu ortaya çıkmış ve zayıf bir kültürle bireylerin örgüte uzun vadede bağlı kalmalarının zor olduğu görülmüştür. Çalışanların işlerine daha etkin bir şekilde bağlanmaları, örgüt kültürünü benimsemeleri ve sindirmeleriyle yakından ilişkilidir.

Aşağıda, kültür sınıflandırmasına gitmiş olan kuramcıların görüşleri, örgütsel bağlılık açısından incelenecektir.

2.5.1. Hofstede'nin Modelinin Örgüte Bağlılık Açısından Anlamı

Hofstede kültürler arası farklılıkları belirlemek için dört özellik üzerinde durmuştur. Bu boyutlar; güç mesafesi boyutu, belirsizlikten kaçınma boyutu, bireycillik ve kolektivizm boyutu ve erkeksillik-kadınsıllık boyutudur. Bu bölümde, Hosfstede'nin bu dört kültürel özelliği, örgüte bağlılık açısından ele alınacaktır.

2.5.1.1. Güç Mesafesi ve Örgüte Bağlılık

Güç mesafesi, bir toplumun bireylerinin gücün kurumlar ve organizasyonlar arasında eşit olmayan dağılımını kabul etme derecesi ile ilgilidir. Büyük güç mesafelerinin olduğu ülkelerde üstler ayrı dünyanın insanları olarak algılanır. İlişkiler, birinin diğeri üzerinde güç sahibi olması ve birine bağlılık üzerine kurulmuştur. Düşük güç mesafesinin olduğu ülkelerde ise bireyler arası güç eşitliği ilkesi çalışılır. Güç sahibi olanlar bunu daha az belli etmeye çalışırlar. İnsanlar birbirlerine daha fazla güvenirler. Astlarla üstler birbirlerini meslektaş olarak algılarlar(Ceylan vd, 1991: 235).

Güç mesafesinin topluluk düzeyinde oluşturduğu başlıca değerler ve eğilimler açısından Hosfstede'nin yaptığı tabloda incelediğinde(Hofstede, 1989: 60);

DÜŞÜK	YÜKSEK
Toplumsal eşitsizlik düşük düzeydedir.	Gücü elinde bulunduranların ayrıcalığı belirgindir.
İnsanlar birbirine eşit düzeyde bağımlıdır.	Güçsüz insanlar, güçlü insanlara bağımlıdır.
Güç kullanımı yasaldır.	Güçlü olan doğruyu ve yanlışı belirler.
Güçlü ve güçsüz arasında uyum.	Güçlü ve güçsüzler arasında çatışma.
Güçsüzler arasında işbirliği.	Güçsüzler arasında düşük düzeyde işbirliği.
Çocuklara aile bireyi gibi davranılması.	Çocuklara itaat öğretilir.
Ayrıcalık ve statü sembolleri öne çıkarılamaz.	Ayrıcalık ve statü sembolleri sürekli olarak vurgulanır.

Tablo 4 Topluluk Düzeyinde Güç Mesafesi Derecesi

Kaynak: G. Hofstede, **Organising for Cultural Diversity**, (European Management Journal, Aralık 1989) s.60

Güç mesafesinin Örgütsel\Yönetsel ortam ve uygulamalarda oluşturduğu başlıca değerler ve eğilimler Hofstede tarafından tabloya aktarıldığında(Hofstede, 1989: 93);

DÜŞÜK	YÜKSEK
Astların üstleri hakkında düşünceleri önemlidir.	Üstlerin astları hakkındaki düşünceleri önemlidir.
Üstlerle iletişim ve ulaşma kolaylığı mevcuttur.	Üstlerle iletişim ve ulaşma güçlüğü mevcuttur.
Yöneticiler objektif verilerle hareket ederler.	Yöneticiler sağduyu ile hareket ederler.
Merkeziyetçilik düşüktür.	Merkeziyetçilik ileri düzeydedir.
Hiyerarşi işlerin kolaylaştırılması içindir.	Hiyerarşi roller arasındaki eşitsizliği vurgular.
Astlara danışılır.	Astlar yapılacakların söylenmesini bekler.
İdeal yönetici demokratik tutum gösterir.	İdeal yönetici babacan-otoriter tutum gösterir.
Basık örgütsel yapı.	Dik ve yüksek örgütsel yapı.
Gözetim personeli az sayıda.	Gözetim sayısı daha fazla sayıda.
Güç, pozisyon, uzmanlık ve yeteneğe bağlıdır.	Güç, ilişkiler, karizma ve gücü kullanma yeteneğine bağlıdır.

Tablo 5. Yönetsel Açıdan Güç Mesafesi Derecesi

Tablo. G. Hofstede, **Organising for Cultural Diversity**, (European Management Journal, Aralık 1989) s. 93

Her toplumun yapısında mutlaka bir eşitsizliğin olduğu bir gerçektir ancak bazı toplumlar diğerlerine nazaran eşitlik kavramına daha yakındırlar. Bu durum, biçimsel yada biçimsel olmayan ast-üst ilişkisinin toplumdan topluma, şirketten şirkete

değişkenlik göstermesi olarak da gösterilebilir.

Güç mesafesi, toplumda gücün bireylere eşit dağılıp dağılmadığını gösteren bir unsurdur. Bu noktadan hareketle, güç mesafesi az olan toplumlarda bireylerin daha bağımsız hareket ettikleri, kararlara daha fazla katıldıkları yada yetki göçertilmesinin fazla olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Tersi durumda ise, kişilerin toplumdaki yerleri onları diğer bireylerden kesin çizgilerle ayıracaktır.

Yani kişinin kazandığı statü onu diğerlerinden belirli bir şekilde ayrı tutacaktır. Bu durumda üstler kendilerini ayrı dünyaların insanları olarak göreceklerdir. Dolayısıyla yönetim tarzı otokratik eğilimli olacaktır.

Güç mesafesi özelliği toplumun yönetim yapısı hakkında karar vermek açısından da önemli bir unsurdur. Yine, güç mesafesinin az olduğu bir örgütte, hem alt kademe mensupları hem yönetici konumu mensupları kendilerini aynı gemi yolcuları yada aynı amaca hizmet ettikleri bilincinde olacaklardır.

Bu iki ayrımı yaptıktan sonra hangi durumun örgüte bağlılığı hangi yönde etkilediği üzerine eğilirsek, doğal olarak güç mesafesinin az olduğu durumun çalışanların örgüte bağlılıklarına pozitif yönde katkıda bulunduğunu söylemek zor olmayacaktır. Çünkü sınırların kalktığı, insanların birbirlerine işin gereği olarak yakınlaştığı bir ortam işletmenin sağlığı bakımından şüphesiz olumlu olacaktır. Bu saygı ve sevgiye dayalı çalışma ortamı insanların hem işletmelerine, hem iş arkadaşlarına hem de işlerine bağlılıklarını arttıracaktır.

Güç mesafesinin yüksek olduğu bir ortamda, insanlar işlerini, yapmaları gereken bir zorunluluk olarak görecekler, hem işlerinde, hem işletmelerinde hem de iş arkadaşlarıyla ilişkilerinde çıkara dayalı, bağlılığın çok düşük olduğu bir birliktelik yaşayacaklardır.

Otokratik yönetimin hakim olduğu örgütlerde, statüye ve kaynak paylaşımına ilişkin farklılıklar, çalışanların yönetimle bütünleşmelerini engellemektedirler.

Dolayısıyla güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde bu bütünleşmenin engellendiğinden bahsedilecektir.

Güç mesafesi boyutu örgüte bağlılık sınıflandırmaları açısından irdelendiğinde; güç mesafesinin yüksekliğinde insanların kendilerini sahip oldukları makamları derecesinde değerlendirdiklerinden ilişkiler bir zorunluluk ekseninde hareket edecektir. Burada Etzioni'nin 'Çıkara Dayalı Yakınlaşma' şeklinde ifade ettiği bağlılıktan bahsedilebilir.

Hatırlanacağı üzere çıkara dayalı yakınlaşma, örgütte daha güçsüz bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Büyük ölçüde üyelerle örgüt arasında gelişen fayda-çıkar ilişkisine dayalıdır. Burada kabul edilen ilişki 'Örgütün, elemanlarını teşvikle çalıştırması ve bunun karşılığını herhangi bir şekilde geri almasıdır'. Burada çalışanın örgütten tamamı ile ayrılmak istediğinden söz etmek yanlış olacaktır. Ortada çıkara dayalı bir ilişki mevcut olduğundan çalışan ve işveren karşılıklı birbirlerinden bekledikleri faydaları elde edebiliyorlarsa çok fazla problem ortaya çıkmayacaktır. Ancak faydalanma seviyeleri de sınırlı kalacaktır.

Güç mesafesi özelliğinin düşük olduğu örgütlerin özelliklerini tekrarlarsak; bu tip örgütlerde üst yönetimle alt kademe çalışanları arasında uçurumlar yoktur. Üst kademe çalışanları kendilerini makamları oranında değil de örgüte hizmet eden bir birey olarak görmektedir. Bu durumun örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğinden bahsetmiştik. Bağlılık sınıflandırmalarıyla ilişkisine değinirsek; mevcut durum özellikle alt kademe çalışanını hoşnut edecektir, bu noktada ise Meyer ve Allen'in üç boyutlu bağlılık sınıflandırmalarından, 'Duygusal Bağlılık' sınıflandırmasına uyumundan söz edebiliriz.

Duygusal bağlılığı tanımlarken; işgörenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıttığını ve güçlü duygusal bağlılıkta örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ettiklerine, bağlılık konusunda değinildi. Güç mesafesinin düşük olması 'Duygusal Bağlılık' için gerekli ortamı oluşturacaktır. Çalışanlar bu durum kendilerinden

beklenildiğinden değil, içlerinden geldiği için bu davranış biçimini seçeceklerdir.

2.5.1.2. Belirsizlikten Kaçınma ve Örgüte Bağlılık

Belirsizlikten kaçınma kavramı, insanların belirsizlik ortamlarına tahammül edebilme derecelerini göstermektedir. Belirsiz ortamların hem getirisi hem de götürüsü fazla olabileceği gibi, bazı toplumlar belirsizlik ortamlarında yaşamayı becerebilirlerken bazı toplumlarda ise belirsizlikten kaçınma eğilimindedirler.

Bir toplumdaki insanların belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olması, o toplumda insanların iş güvencesini, yazılı kuralları artırma isteklerine yola açacaktır. Yine, farklı düşüncede insanlara tahammül etme derecesinin azalmasına yönelmeleri söz konusu olacaktır. Bundan dolayı belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar kendilerini daha da güvende hissetmek için, yazılı kurallara yönelme gibi ya da belirsizliği azaltacak aktivitelere yönelme gibi yollar seçerler(Adler, 1991: 52).

Belirsizlikten kaçınmanın topluluk düzeyinde oluşturduğu başlıca değerleri ve eğilimleri tablo ile incelediğimizde(Hofstede, 1984: 132);

DÜŞÜK	**YÜKSEK**
Belirsizlik vardır ve kaçınılmazdır.	Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir.
Stres düşük düzeydedir, duygular gizlenmemelidir.	Stres yüksek düzeydedir.
Karmaşık durumlar rahat karşılanabilir ve riske girilebilir.	Karmaşık durumlar önlenir ve riskten kaçınılır.
Kurallar esnektir.	Kurallar katıdır.
Farklı olan merak uyandırır.	Farklı olan tehlikelidir.
İnsanlar öğrenme ve tartışmaya dönüktür.	İnsanlar düzene ve doğru cevaplara dönüktür.
Kurallar gerektiği kadar vardır.	Gerekli olmasa da kurallar vardır.
Dakiklik ve titizlik öğretilmelidir.	Dakiklik ve titizlik doğal insan davranışıdır.
Tembellik yaparken rahatsızlık duyulmaz.	Devamlı meşguliyet tutumu vardır.
Birçok doğru olabilir.	Tek doğru vardır.
Genç insanlara yönelik olumlu tutum vardır.	Genç insanlara yönelik olumsuz tutum vardır.
Törensel davranışlar azdır.	Törensel davranışlar fazladır.

Tablo 6. Topluluk Düzeyinde Belirsizlikten Kaçınma

Kaynak: G. Hofstede, **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values,** (Sage Publications, Newbury Park, 1984), s.132

Belirsizlikten kaçınmanın yönetsel ortam ve uygulamalarda oluşturduğu başlıca değerler ve eğilimler Hofstede tarafında şu şekilde tablolaştırılmıştır(Hofstede, 1984: 140).

DÜŞÜK	**YÜKSEK**
Faaliyetlerde esnek yapılaşma.	Faaliyetlerde katı yapılaşma.
Daha az yazılı kurallar.	Daha fazla yazılı kurallar.
Uzmanlaşmaya az önem verilmesi.	Uzmanlaşmaya daha fazla önem verilmesi.
Yöneticiler çalışanlara yöneliktir.	Yöneticiler görevlere yöneliktir.
Yöneticiler stratejiler üzerinde yoğunlaşırlar.	Yöneticiler ayrıntılar üzerinde yoğunlaşırlar.
Yöneticilerin risk alma eğilimi yüksektir.	Yöneticilerin risk alma eğilimi düşüktür.
Yöneticiler her şeyi bilmeyebilirler.	Yöneticiler her şeyi bilmelidir.
Değişime direnç azdır.	Değişime yüksek direnç vardır.
Çatışmanın doğallığı vurgulanır.	Çatışma istenmeyen bir durumdur.
Başarı ve ait olma duygusu motive eder.	Güvenlik ve fiziki imkanlar motive eder.
Astlara yetki devri yapılabilir.	Yetki devri yapılsa da, astların inisiyatifi kontrol altında tutulmalıdır.
Yüksek iş tatmini vardır.	Düşük iş tatmini vardır.
İşgücü değişimi yüksektir.	İşgücü değişimi düşüktür.

Tablo 7. Yönetsel Açıdan Belirsizlikten Kaçınma

Kaynak: G. Hofstede, **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values,** (Sage Publications, Newbury Park, 1984), s.140.

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ortamlarda diğer durumun tersine tahammül etme ya da yazılı kurallar oluşturma eğilimi daha azdır. Stres seviyes yine diğer duruma kıyasla düşük olacaktır. Ülkemiz, belirsizlikten kaçınma eğiliminin

yüksek olduğu ülkelerdendir. Çoğu işyerinde, ömür boyu istihdam benimsenmiştir.

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin bağlılık açısından anlamına bakılırsa; belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde, çalışanları ömür boyu istihdam etme eğiliminin yüksekliği göze çarpmaktadır. Dolayısıyla belirsizlikten kaçınan örgütlerde çalışanların örgütlerine bağlılıkları, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu örgütlerde çalışanların örgütlerine bağlılıklarına nazaran yüksek olacaktır. Ancak Tablo 7'de de ifade edildiği üzere belirsizlik seviyesinin yüksekliğinde ya da düşüklüğünde farklı bağlılıklar meydana gelecektir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olması durumunda insanları motive aracı olarak güvenlik ve fiziki imkânlar kullanılmaktadır. Bunu bağlılık sınıflamalarına soktuğumuzda, Etzioni'nin 'Çıkara Dayalı Yaklaşım'ı ve Kanter'in sınıflamalarından 'Devamlılık Bağlılığı'nın gelişmesinden bahsedilebilir. Ancak istihdam süresi dikkate alındığında Devamlılık Bağlılığı'nın daha fazla görülmesi doğal olacaktır. Belirsizlik seviyesinin düşüklüğünde de Meyer ve Allen'in 'Duygusal Bağlılığı' mevcut durumla uyuşacaktır.

2.5.1.3. Bireycilik-Kollektivizm ve Örgüte Bağlılık

Bu sınıflandırma, insanların toplum içinde birlikte hareket edebilmeleri yada bireysel davranış sergilemeleriyle ilişkilidir. Bu iki kavram farklı örgütlerde, farklı ülkelerde karşımıza değişik şekillerde çıkmaktadır. Bazı ülkelerde ya da örgütlerde bireysel davranışlar desteklenirken, bazılarında ise bireysel davranışlar yadırganıp kolektivist yaklaşımlar desteklenmektedir.

Bizim toplumumuzda da olduğu gibi toplu şekilde hareket edilmesi bağlılığın bir göstergesidir. Bireyci yaklaşımda kişi, örgüt isteklerinden önce kendi çıkarlarını ön plana çıkaracak bir yapıdadır. Yani ilk önce kendi ihtiyaçlarının görülmesine önem verirken örgüt ihtiyaçları ya da istekleri ikincil özellik taşıyacaktır. Bu tür yapının egemen olduğu bir örgütte bağlılığın yüksek olduğundan söz edilmesi yanlış olacaktır. Çünkü kişiler 'biz' yerine 'ben' deyişine öncelik verdiklerinden diğer

insanlara ya da örgüte bağlanma konusu da değerini yitirecektir.

Tersi durumda ise, yani insanların kolektif çıkarlara değer verdiği, birlikte hareketin önemsendiği, kişi çıkarlarından ziyade örgüt çıkarlarının üstte tutulduğu durumda ise, bağlılık da değer kazanacaktır. Bu yapıda insanlar, kendi çıkarlarından daha çok içinde bulundukları örgüt çıkarlarının gerçekleşmesi için çalışacaklardır. Zaten bu düşünce tarzında insanlar, örgüt çıkarları gerçekleşmeden kendi çıkarlarının da gerçekleşmeyeceği bilincindedirler. Örgüt çıkarlarının gerçekleşmesi için de birlikte hareket etmenin önemi bu anlayışta yüksektir. Bu durum ise beraberinde insanların birbirlerine ve kurumlarına bağlılıklarını yükseltecektir. Bağlılık zorunlu olarak oluşmayacak, aksine herkes tarafından doğal bir oluşum olarak kabul edilecektir.

Sonuç olarak bireyciliğin hâkim olduğu bir yapıda, toplumsallık anlayışına göre bağlılık seviyesi de düşük olacaktır. Yani 'biz' deyişi ile bağlılık arasında olumlu ve yüksek bir ilişki mevcuttur.

Bu noktadan bağlılık sınıflamaları ile eşleştirme yaptığımızda, grupsallık eğiliminin yaygınlığında, Kanter'in sınıflamasından 'Kenetlenme Bağlılığı' sınıflaması uygun düşecektir. Kenetlenme bağlılığı; kişinin bir gruba veya bir gruptaki sosyal ilişkilerine bağlılığıdır. Bu bağlılık, gruba karşı olumlu duygusal yönelimleri içerir. Kişinin grubun her üyesiyle ilgilenmesi ve gruba ait olduğunu hissetmesi duygusal açıdan bir doyum sağlayacağı ve elde edilen bu tatmin sonucunda da kişinin gruba bağlanacağı düşünülmektedir.

Sonuçta gruba karşı bağlılık aynı zamanda bireyin örgüte karşı bağlılığını da geliştirecektir. Kenetlenme bağlılığı ise bu bağlanma biçimi olarak açıklanabilir.

2.5.1.4. Erillik-Dişilik Baskın Özellikler ve Örgüte Bağlılık

Bu kültürel sınıflama, bir toplumda geçerli ve baskın değerlerin ne derece erkeğe ve ne derece kadına özgü olduğunu ifade etmektedir. Erkeklik-dişilik boyutu, başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe özgü olduğu

savunulan değerlerin; yaşama kalitesi, iş birliği, hizmet, güçsüzlere yardım, bireyler arası sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü olduğu düşünülen değerlere ne derece baskın olduğunu araştırmaktadır.

Bu tanımlardan hareketle, 'erkek baskın' değere sahip kültür özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz. Erkek baskın kültür de atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler daha egemen değerler olarak ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla madde bu eğilimde daha önem arz etmektedir. Bu noktadan hareketle, bu kültürel eğilimde insana verilen değerin az olduğu söylenilebilir. Kadınsı özelliklerin baskın olduğu yapının özellikleri olarak ise, insana ve insanlar arası ilişkilere verilen önem ile yaşamın genel niteliğini öne alma biçimini destekleyen bir yapıdan söz edilebilir.

Bu özellikler de göz önünde bulundurulduğunda, bağlılık, maddeden uzak insani değerlerin baskın olduğu bir olgu olduğundan, kadınsı özellikleri ağır basan örgütlerde bağlılık seviyesinin yüksek olmasından, diğer bir ifadeyle de kadınsal özelliklerin bağlılığı pozitif yönde daha fazla etkileyeceğinden bahsedilebilir.

Bağlılık sınıflamaları açısından durumu incelediğimizde, erkek baskın toplumlarda bağlılık türü olarak, Etzioni'nin 'Çıkara Dayalı Bağlılık' sınıflamasının geçerli olması mümkündür. Çünkü bu sınıflama, güçsüz bir ilişkiyi anlatmaktadır. Teşvik yine bu sınıflamada ön plandadır. Erkek baskın toplumda da maddeci düşüncelerin ön planda olduğu düşünülürse bu ikisi birbirini tamamlayacaktır.

Kadınsallık yönü fazla olan toplumlarda, insana ve insani ilişkilere önem verildiğinden, Meyer ve Allen'in 'Duygusal Bağlılık' sınıflaması, Etzioni'nin 'Ahlaki Açıdan Yakınlaşma' sınıflaması ve Penley ve Gould'un ' Ahlaki Bağlılık' sınıflamaları uygun düşecektir.

2.5.2. Peters ve Waterman Modelinin Örgüte Bağlılık Açısından Anlamı

Peters ve Wateman 'Mükemmeli Arayış' adlı eserlerinde, başarılı işletmeleri incelemişler ve bu işletmelerin bazı ortak özelliklere sahip oldukları kanısına

varmışlardır. Yine, bu işletmelerin güçlü birer kültüre sahip oldukları varılan sonuçlardandır.

Peters ve Waterman'ın belirlediği sekiz özellikten insanlar aracılığıyla verimlilik, yalın biçim az kurmay, girişimciliği destekleme, eylemden yana olmak, işin içinde olmak ve değerlere yönelmek ve gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunması özellikleri örgüte bağlılıkları açısından ele alınacaktır.

2.5.2.1. İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik ve Örgüte Bağlılık

İşgörenler örgütün en değerli unsurları olarak görülür. Örgüt çalışanları, kalite ve verimliliğin temel unsuru olarak değerlendirilirler(Türk, 2003: 56).

Günümüzde işletmeler birçok baskı altında varlıklarını sürdürme çabasındadırlar. Bu baskılar kimi zaman rakipler olur iken kimi zamanda dış etkiler olabilmektedir. Tabi ki işletmeler üzerindeki kısıtlar bunlarla sınırlı değildir. Bir işletme ister faaliyetlerine yeni başlasın isterse de pazarda mevcut firmalardan olsun daha fazla kar elde edebilmek ya da mevcut yapısını koruyabilmek için daha da fazla rekabet içine girecektir.

Bir işletmenin girdileri arasındaki en önemli unsur insan unsurudur. İnsan unsuru önemli olduğu kadar da karmaşıktır. İşletme, insan unsurunu etkin kullandığı sürece rakiplerine karşı üstünlük sağlayacaktır. İnsanlar aracılığıyla verimlilik kavramı ise bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Bu felsefeyi benimseyip uygulayan bir işletme, gerek üretim sektöründe gerekse hizmet sektöründe olsun, insan unsuruna gerekli değeri vermektedir.

İnsanlar aracılığıyla verimlilik esasında kalite ve verimlilik bu unsur üzerinden yürütülmektedir. Dolayısıyla bu tür bir mantıkla yaklaşan örgütün üyeleri, gereken özeni ve değeri örgütlerinden göreceklerdir. Bunun sonucunda da bireyler örgüt amaçlarını gerçekleştirme yolunda gerekli çabayı sergileyeceklerdir. Bu durumda insanların örgütlerine bağlılıklarını olumlu etkileyecektir. Yani insanlar aracılığıyla

verimlilik felsefesi üyelerin bağlılıklarını artıracaktır.

İnsanlar aracılığıyla verimliliği kabul etme beraberinde insana değer vermeyi' de getirecektir. Bu durum ise O'Reilly ve Chatman'in 'Benimseme' ya da Kanter'in 'Kontrol Bağlılığı' sınıflamalarına uyacaktır. İnsana değer verilmesi çalışanları olumlu etkileyecek, bunun sonucunda da işletmeye ve diğer unsurlara yönelişleri artacaktır.

2.5.2.2. Yalın Biçim Az Kurmay ve Örgüte Bağlılık

Başarılı şirketler, çok yöneticisi olan değil, az sayıda ve kaliteli yöneticisi olanlardır. Yöneticinin başarısı, kendisine bağlı insan sayısıyla değil örgütün başarısına katkısıyla ölçülür(Türk, 2003: 56).

Bu yaklaşım, örgüt içinde ihtiyaçların karşılanması noktasında, ne fazla ne de az sayılabilecek bir kurmay yapısını ifade etmektedir. Bilindiği üzere kurmay sayısındaki fazlalık ya da yönetim kademesinin kalabalık tutulması örgütün sağlıklı işlemesi için gerekli şartlardan değildir.

Tersine kalabalık yapılanma bürokrasiyi artıracak ve örgütün faaliyetleri yavaşlayacaktır. Bunun sonucu işletme hantal bir yapıya kavuşacaktır. İşletmeler devamlı değişen ve dinamik ortamlarda faaliyetlerini sürdürdüklerinden bu hantal yapıları, değişen durumlara çabuk cevap verebilme yeteneklerini köreltecektir.

Günümüzde işletmeler bürokratik yapılardan uzaklaşmak için uğraş vermektedirler. Yani bu yapının işletmeye kazancı olmadığı gibi, olumsuz etkisi de açıktır. Yalın biçimin kazandıracağı ise hızlı karar alma ile sınırlı değildir. Bunun olabilmesi için yetki göçertilmesi bir yöntemdir. Bu tür yöntemler çalışanları teşvik edici özellik taşımaktadır.

Üst yönetimle alt kademe arasındaki sınırların azalması insanları olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlar sınırların azalmasıyla kendilerini ifade de zorluk yaşamayacaklar ya da daha fazla söz sahibi olacaklardır. Bu tür yaklaşımlarla çalışanlar

daha fazla güdülenecek ve işletmelerine bağlılıkları işlerine bağlılıklarıyla paralel olarak artış gösterecektir.

Yalın biçim az kurmay'ın olmadığı yada tersinin işlediği yapılarda, bağlılık da olumsuz yönde gelişecek ve Meyer ve Allen'in 'Örgütte Kalma Bağlılığı' sınıflaması'ndan söz edilecektir. Çok fazla oluşturulmuş kurmay yapı insanların arzu etmeyecekleri durumu ifade edecektir. Bunun sonucunda da örgütte kalmaları zorunluluğu ifade edebilecektir.

2.5.2.3. Girişimciliği Destekleme ve Örgüte Bağlılık

Yenilikçi şirketler, örgüt çapında birçok lider ve yaratıcı kişi yetiştirirler. Çalışanlar, işlerinde girişimci özellik gösterirler. Çalışanlara yaratıcı güçlerini ortaya koyacakları ortam sağlanır. Bu ortamda, düş güçleri sınır tanımayan, coşku dolu buluşçular ve gözü pek girişimciler çalışmaktadır. Bu tür yenilikçi şirketler, insanları yaratıcılıkları yok edecek dar kalıplar içine sokmaktan kaçınmaktadırlar(Türk, 2003: 57).

İnsan kaynaklarının, bir işletmenin etkinlik ve verimliliğinde ne derece önemli olduğundan, kısmen de olsa bir önceki konuda değindik. İşletmeler için, içinde bulunduğumuz şartlarda insan kaynakları en önemli unsurdur ve bu kaynağın işlenmesi ve gerekli verimin alınması yine işletme üst yönetiminin konuya yaklaşımıyla doğru orantılıdır.

Girişimciliği destekleyen bir yönetim felsefesi ile tersine tavır takınmış bir yönetimin başarıları kıyaslanamaz. Girişimciliği destekleyen bir işletme bünyesindeki çalışanlara ve onların fikirlerine değer veriyor demektir. Girişimciliğe değer vermeyen bir işletme ise çalışanlarına yeteri kadar özen göstermiyor ve geleceklerini ise sadece bir tabaka insan ile şekillendirmeye çalışıyor demektir.

Kararlara katılımın yüksek olduğu, çalışanların fikirlerinin sorulduğu, çalışanların içlerindeki yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması için ortam hazırlandığı katılımcı bir işletme, başarı açısından bir adım öndedir. Bu durum, insanların da

güdülenmesine yardım edecek, çalışanların kendilerini işlerine daha çok vermelerine ya da kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak hissetmelerine yardımcı olacaktır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, girişimciliği destekleme eğiliminin insanların verimliliklerini artırmasına katkısı tartışılamaz. Neticesinde de insanlar işletmelerine ve çalıştıkları ortamdaki unsurlara bağlılıkları artırıcı bir durum oluşacaktır. Yani, girişimciliği destekleyen bir işletme, aynı zamanda çalışanlarını kendine ve diğer çalışanlara daha da bağlamış olacaktır.

Girişimcilikleri desteklenen bireylerde, Kanter'in bağlılık sınıflamalarından 'Kontrol Bağlılığı' görülebilir.

2.5.2.4. Eylemden Yana Olmak ve Örgüte Bağlılık

Eylemden yana olmak, işletmenin kararları mümkün olduğunca çabuk alması ve bu kararları uygulamaya aynı derecede hızlı sokması anlamına gelmektedir. Kararların çabuk alınması ve uygulamaya sokulması bir ekip çalışması sonucu olacaktır. Bir işletme üst yönetimi kararları hızlı almak için kendi başına bu işi tümüyle üstlenebilir ama bu kararların alt kademelerde kabullenirliği de önem taşımaktadır.

Eylemden yana olmak felsefesini kabullenmiş bir işletme, çalışanlarıyla bütünlüğe önem verecek ve bu bütünlük sağlanması noktasında çalışanlarıyla koordineli bir işbirliğine girecektir. Tersi durum düşünüldüğünde, hızlı karar alınıp uygulanamaması işletmede sorunları da beraberinde getirecektir. Hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlayamama, işletmeyi tehlikeli bir durumla eninde sonunda karşı karşıya bırakacaktır.

İşin üstesinden gelebilmek için yönetim, belirli ölçülerde alt kademe fikirlerini alıp bunları süzüp, uygun görülen kısımlarını yine bir bütünlük çerçevesinde eyleme dönüştürmelidir. Bu noktadan hareketle, eylemden yana olmak felsefesi, çalışanların işletmeye bağlılığını artırıcı rol oynayacaktır.

2.5.2.5. İşin İçinde Olmak ve Değerlere Yönelmek ve Örgüte Bağlılık

Bu yaklaşım, yöneticilerin, diğer bir ifadeyle üst yönetimin ulaşılamaz olmadıklarını ve işletme değerlerinin yöneticiler tarafından uygulamaya sokulduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar yöneticileri kendileri gibi gördükleri sürece iş yapma noktasında çaba sarf edeceklerdir. Aksi taktirde iletişimsizlikten söz etmek mümkün olacaktır.

İşletme değerlerinin uygulanması çalışanlar üzerinde olumlu etki oluşturacak ve paylaşımı artıracaktır. Bunun neticesinde ise insanların kurumlarına bağlılıkları olumlu etkilenecektir.

2.5.2.6. Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması ve Örgüte Bağlılık

Üretimde verimliliği artırmanın en etkili yolu, çalışanları güdülemektir. Motive etmek için çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk vererek kendi işlerini kendilerinin planlamasını sağlamak gerekir(Eren, 2001: 111).

Sıkı özelliklerin bulunmasının anlamı, çalışanların birbirlerini anlamaları ve çalışanların şirket değerlerine inanmalarını oluşturacak sıkı bir organizasyonu kastetmektedir. Gevşek özelliklerin bulunması ise, çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi ve kural ve yönetmeliklerin az olmasını belirtmektedir.

Bu iki özelliğin bir arada gerektiği kadarıyla bulundurulması, çalışanları şüphesiz olumlu yönde etkileyecektir. Yazılı kuralların azlığı, örgütün sağlıklı işlemesinin göstergelerinden olabilirken, az sayıda yönetici tarafından insanların yönetilmesi ise yine karmaşanın azalması anlamına gelmektedir. Çalışanların birbirini anlamaları bile insanların bağlılıklarını artırıcı başlı başına bir özelliktir.

İyi oluşturulmuş gevşek ve sıkı özellikler birbirlerini tamamlayıcı rol oynayacaklar ve birçok olumlu etkisinin yanında bağlılığı artırıcı özellikte taşıyacaktır.

2.5.3. Ouchi ‘Z’ Teorisi Modelinin Örgüte Bağlılık Açısından Anlamı

Japon asıllı Amerikalı yönetim düşünürü William Ouchi, Z Teorisi başlığını taşıyan kitabı ile yeni yönetim felsefesine farklı bir boyut kazandırmıştır. William Ouchi, organizasyon kültürü üzerinde çalışmalar yapmış ve Amerikan tipi yönetim modeli (A Modeli) ile Japon tipi yönetim modeli (J Modeli) dışında farklı bir yönetim modeli oluşturmuş ve bunu “Z Teorisi” olarak adlandırmıştır(Aktan, 2000: 26).

William Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup üzerinde çalışarak analiz etmiştir. ‘Z’ teorisinin geliştireni olan Ouchi, bu üç grup olarak, Amerikan işletmeleri, Japon işletmeleri ve son grup olarak ise ‘Z’ tipi Amerikan işletmelerini ele almıştır. 20 şirket üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda ‘Z’ teorisini geliştiren Ouchi, İş görenlere Bağlılık, Değerlendirme, Kariyer Gelişimi, Karar Verme, Sorumluluk ve Çalışanlara İlgi özellikleri açısından işletmeleri incelemiştir (Özkalp ve Kırel, 2001: 188).

Batılı kuruluşların çoğunda, şirket ile çalışan arasında sadece bir işin tamamlanmasını içeren faaliyetlerle ilgili bir bağın var olduğu anlayışı egemendir. Batılı sosyal bilimciler bu “kısmen bağlılık” anlayışının kişinin sağlığı için gerekli olduğuna inanırlar. Bunun tam aksine, Japon kuruluşlarında “tam bir katılım” söz konusudur. Bir dizi mekanizma, duygusal denge için gerekli toplumsal desteği ve duygusal boşalmayı sağlar. Bu mekanizmalardan biri, grup üyelerinin “şapkaları değiştirerek”, yani bir diğerinin yerini alarak bu dengeyi sağlama yeteneğidir.

Ouchi’nin modelini, örgüte bağlılık açısından incelerken bu özelliklerden; İşgörenlere Bağlılık, Kariyer Gelişimi, Karar Verme ve Çalışanlara İlgi özellikleri ele alınacaktır.

2.5.3.1. İşgörenlere Bağlılık ve Örgüte Bağlılık

Bu özellik, işletmenin çalışanını istihdam etme süresiyle ilgilidir. Bu tutum kültürden kültüre değişmektedir. Ouchi çalışmasında, tipik Amerikan işletmelerinin

kısa zamanlı istihdamı tercih ettiklerini, klasik Japon işletmelerinin ise ömür boyu istihdam tercihinde bulundukları sonucuna varmıştır.

Bağlılık açısından bu özellik değerlendirildiğinde, cevabı kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Çoğu çalışan kendisini güvende hissetmek için, istediği tarzda bir işte çalıştıktan sonra ve kariyer planlaması gibi özellikleri dikkate alan bir işletme mensubu olduktan sonra, tercihini uzun süreli istihdam yönünde kullanacaktır. Kısa süreli çalışma süresi insanlar arasında az kabul görecektir.

Bu noktadan; iş görenlere bağlılık özelliği tipi Japon işletmelerinin uyguladığı bir tarzda insanların işletmelerine bağlılıklarını artıracaktır. Zaten Japon işletmelerinde çalışanların örgütlerine bağlılıkları bir gerçektir.

2.5.3.2. Kariyer Gelişimi ve Örgüte Bağlılık

Ouchi'nin incelemeleri sonucu, kariyer gelişimi konusuna en çok eğilenler, klasik Japon işletmeleri ve 'Z' tipi Amerikan işletmeleri olmuştur. Bu işletmelerde yaklaşım, kariyer gelişimi konusunun önemli olduğu ve çalışanların kariyer gelişimleri için fırsatlar sunulması yönündedir.

Kariyer gelişimi kavramı, Tipik Japon işletmeleri yada 'Z' Tipi Amerikan İşletmelerinin tersine, klasik Amerikan işletmelerinde daha sınırlı tutulmaktadır. Bunun neticesinde de bu tip işletmelerde ihtisaslaşma daha çok önem arz etmektedir(Özkalp ve Kırel, 2001: 191).

İnsanlar bir iş tercihi yaparken göz önünde bulunduracağı hususlardan birisi de çalışacağı firmanın kariyer gelişimi için sağlayacağı olanakladır. Yani iş seçimini etkileyecek tercihlerden ve güdülemeyi artırıcı unsurlardan birisi, çalışan için kariyer gelişimine verilen önem olacaktır. Eğer kişi işletmede kariyer konusunda yetersizlik görürse ya seçimini farklı yönde kullanacak, ya da seçse bile ilerde problemler gerek işletme gerekse çalışan yaşayacaktır. İnsanlar devamlı olarak aynı pozisyonda kalmaktan doğaları gereği hoşlanmazlar ve bu durum motivasyonlarını ve verimliklerini olumsuz yönde etkileyici rol oynayacaktır.

Çalışanın önüne iyi planlanmış ve güzelce sunulmuş bir kariyer gelişimi, çalışanın işletmeye bağlılığını, motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir. Diğer bir taraftan düşünüldüğünde ise, kariyer gelişimi yeni iş fırsatlarını da beraberinde getirebilir ve Allen ve Meyer'in 'Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği' şeklindeki bağlılığını azaltabilir.

2.5.3.3. Karar Verme ve Örgüte Bağlılık

Belki de Japon kuruluşlarının en iyi bilinen özelliği, karar vermedeki katılımcı yaklaşımlarıdır. Tipik bir batı şirketinde, bölüm şefi, yönetici veya genel müdür tek başına karar verme sorumluluğunu üstlenebilirken, bir Japon kuruluşunda önemli bir karar verilecekse, bu karardan etkilenecek herkesin görüşü alınır. Fakat bir kez karara varıldı mı, herkes bu kararı destekler. Sonucunda da en iyi kararlar başarısızlığa uğrayabileceği gibi, en kötü kararlar uygulamada başarıyla sonuçlanabilir.

Karar verme, Japon ve 'Z' Tipi Amerikan İşletmelerinde grup aracılığıyla yapılırken, Amerikan İşletmelerinde üst yönetimden bir kişi tek başına karar alabilmektedir. Çalışanlar için kendi fikirlerinin de sorulup karar alınması mı yoksa üst kademelerden kararların alınıp sadece uygulama görevini icra etmelerimi sorusunun cevabı, ilki olacaktır. İnsanlar kendi fikirlerinin de alındığı, iş yönünün ortaklaşa belirlendiği durumlardan daha çok hoşnut olacaklardır. Bu durum karar alma süresini uzatsa da, kararın sağlığı bakımından önemlidir. Örgüte ve yönetime yabancılaşma azalması, ortak kararların insanları birbirlerine yakınlaştırması, beklenen sonuçlardandır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, insanların verilecek kararlara katılımlarının sağlandığı bir çalışma ortamı, çalışanların bağlılıklarını pozitif yönde etkileyecektir. Yani, Klasik Japon işletmelerinde ve 'Z' Tipi Amerikan İşletmelerinde çalışanların örgütlerine bağlılıkları bu noktadan ele alındığında, Klasik Amerikan İşletmelerine göre daha yüksek olacağı kanısına varmak yanlış olmayacaktır.

2.5.3.4. Çalışanlara İlgi

'Z' tipi yönetim tarzında, kişilerin işleriyle ve birbirleriyle doğrudan bağlar geliştirerek çevreleriyle yabancılaşmalarının önlenmesi söz konusudur. Örgütsel düzeyde topluluğu bir arada tutan bağlara ihtiyaç vardır. Amerikalılar, 'iş hayatında, kişisel duygulara yer yok' düşüncesini benimserken Japon işletmelerinde durum farklıdır(Ouchi, 1981: 13).

Çalışanlara ilgi kavramına yaklaşım, Klasik Japon İşletmesi ile Tipik Amerikan İşletmesi arasında farklılık arz etmektedir. Japon işletmelerinde çalışanlara ilgi sadece iş ile sınırlı kalmayıp, iş dışı hayatı da kapsayabildiği gibi, Amerikan işletmelerinde ise bu ilgi sadece işin yapılmasıyla yani iş ile sınırlıdır. İş tamamlanınca aradaki ilgi de noktalanmaktadır.

Çalışanların bu iki durumdan tercihleri daha kapsamlı olan yönünde olacaktır. Sadece iş ile sınırlı kalan bir ilgi yüzeysellikten öteye geçmeyecek, daha doğrusu kattığı artı değer sınırlı kalacaktır. Tersi durumda ise çalışan kurumuna daha çok yaklaşacak, arada mevcut olan bağ daha da kuvvetlenecektir.

İnsanlar işlerinde yaşadıkları kadar özel hayatlarında da sorunlarla karşılaşabilmektedirler. İnsanların işlerinin dışında da kendileri ile ilgilenen bir örgütte çalışmaları, arzu ettikleri bir durumdur. Güçlükleri aşmada aradıkları kuvveti, kendi işletmelerinden almaları onlar için daha da önem teşkil edecektir.

Dolayısıyla, çalışanlarla ilişkinin sadece işin yapılmasıyla ilgili kalmadığı bir yaklaşım çalışanlar tarafından da kabullenilecek ve bu ise çalışanın bağlılık seviyesini olumlu yönde artıracaktır.

2.5.4. Deal ve Kennedy Modelinin Örgütsel Bağlılık Açısından Anlamı

Terrence Deal ve Allan Kennedy, çalışmalarında çevrenin örgüt üzerine etkilerini incelerken, çevre etkisinin sadece örgüt yapısı üzerine değil örgüt kültürü üzerine de etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Bu düşünce üzerine örgütleri

sınıflamaya tabi tutmuşlardır. Bu sınıflamalar tanıtıldıktan sonra örgütsel bağlılıkla ilişkisine değinilecektir.

Bu kültürel sınıflamalar;

I. Sert Erkek Maço Kültürü,

II. Sıkı Çalış\Sert Oyna Kültürü,

III. Şirketin Üzerinde İddiaya Gir Kültürü,

IV. Süreç Kültürü.

2.5.4.1. Sert Erkek Maço Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Sert Erkek Maço Kültürünü tanımalarken, çevresel belirsizlik derecesinin ve riskli karar vermenin yüksek olduğu ve geri beslemenin hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkan kültür türü olduğuna değinmiştik. Bu tür işletmeler ise, yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçları hemen alan işletmelerdir. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplemesiyle adlandırılmıştır.

Belirsizlik derecesinin yüksekliğinden, işletme ayakta kalabilmek için ekstra çaba sarf etmek zorundadır ve kararları hızlı bir şekilde alıp uygulamak zorundadır. Bu yüzden bu tip kültürlerde grup kavramı yerine birey kavramı daha çok oturmuştur. Bu kültür grubunda bireylerin tek başlarına yıldızlaşmaları daha çok görülürken grup olarak hareket sınırlıdır.

Grup yerine bireyin önemli tutulduğu bu tür kültürlerde ayakta kalabilen kazanacaktır. Bunu başaramayan ise örgütten elimine edilecektir. Zaten örgütte başlı başına bu ortamı oluşturamazsa kendisi de faaliyet alanından elimine olacaktır. Bu kültürün özelliği gereği insanlar tek başlarına hareket ettiklerinden ortada bir sinerjinin varlığından söz etmek mümkün değildir. Sonucu olarak da, ‘Sert Erkek Maço Kültürü’ nün bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini söylemek doğru olacaktır.

2.5.4.2. Sıkı Çalış\Sert Oyna Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Bu kültürün oluştuğu ortamlar, geri bildirimin hızlı olduğu ama riskin çok fazla olmadığı ortamlardır. Bu kültürlerde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür, bu yüzden bu tür işletmelerde devamlı surette sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hâkimdir. Maço kültürünün aksine takımlar halinde ve organize biçimde çalışma hâkimdir ve bu kültürde bu şekilde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar(Eren, 2001: 103).

Bahsettiğimiz ilk kültürün aksine en belirgin özelliği takım çalışmasına ve grup faaliyetlerine önem verilmesidir. Yukarıdaki değerlendirmemizi buraya da uygularsak, grup çalışması bireysellikten insanları uzaklaştıracak, kahramanlar bireyler yerine gruplar olacak ve böylece de grubu oluşturan bireylerin örgütlerine ve iş arkadaşlarına bağlılıkları da artacaktır.

2.5.4.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Şirketin üzerine bahse gir kültürünün özellikleri olarak, çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olması özelliklerini verebiliriz. Bu tip örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve emeklerinin karşılıklarını alıp alamayacaklarını anlamaları uzun süreler gerektirir(Reitz, 1987, 551).

Yine bu tür örgüt özellikleri olarak, toplantıların önemli olmasını ve kuralların yazılı ve uzun olmasını verebiliriz. En önemlisi ise Ar-ge faaliyetlerinin hayati önem taşımasıdır. Bu işletmelerde devamlı yenilik arayışı ön plandadır.

Bu işletmelerin çalışacakları bireyler özenle seçilip bünyeye dahil edileceklerdir. İşin yapısı gereği, yani işin tamamlanmasının uzunluğundan kaynaklanan durumdan dolayı, işletme uzun yıllar çalışabilecekleri bireyleri seçme eğiliminde olacaktır. Dolayısıyla çalışacak bireyde bunu göz önünde bulundurup örgüte dâhil olacağından, daha başlangıçta kalıcı bir bağlılıktan söz edilebilir. Zaten, zamanda bağlılığı olumlu yönde etkileyici bir rol oynayacaktır.

2.5.4.4. Süreç Kültürü

Süreç kültürünü yaşayan işletme koşulları, çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızının da yavaş olduğu koşullardır. Sonuçları, getiriyi ölçmek zordur, bu yüzden çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirledikleri prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir(Daft, 1991: 20).

Bu tür işletmelerde prosedürler önemli olduğundan çalışanların başlıca görevi prosedürleri uygulama çabaları olacaktır. Sadece üst yönetimin gösterdiği yol doğrultusunda hareket edilmesi ve çalışanların kendilerinden bir şeyler katmasını engelleyen bir ortamın mevcudiyeti çalışanları bağlılık noktasında olumsuz etkileyecektir.

Para gibi diğer güdüleme araçları insanları ne kadar güdülese de, insanların yaratıcılıklarını ortaya koyabildikleri bir ortamda çalışmaları en büyük güdüleme aracı olacaktır. Sonuçta da 'Süreç Kültürü' nü taşıyan bir örgütte çalışanların bağlılıkları da sınırlı seviyede kalacaktır.

2.5.5. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırmasının Örgüte Bağlılık Açısından Anlamı

Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almıştır. Bu tanımdan yola çıkan Handy, örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri dört temel guruba ayırarak incelemiştir.

Bu dört temel grup;

I. Güç Kültürü,
II. Rol Kültürü,

III. Görev Kültürü,

IV. Birey Kültürü'dür.

Handy'nin yaptığı bu kültür sınıflandırmasını örgüte bağlılık açısından incelersek.

2.5.5.1. Güç Kültürü ve Örgüte Bağlılık

Güç kültürünün özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetimin benimsendiği örgütlerde görülür. Bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya bir grup tarafından alınır. Alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygularlar. Otoriteye karşı çıkma durumuna pek rastlanılmaz. Liderlerin güçlü olmaları kadar bilgi ve tecrübe sahibi olmaları da gerekir(Erkmen ve Ordun, 2001: 69).

İşletmenin güç kültürünü benimsemesi ve uygulaması çalışanlar tarafından istenilen bir ortamı teşkil etmeyecektir. Otokratik yönetim felsefesi günümüzde işlerliğini kaybetmiştir ya da verimlilik ve etkililikten uzak kalmıştır. İşletmenin amaçlarına en iyi yoldan ulaşması çalışanlarla üst yönetimin tam bir koordine içerisinde çalışmaları sonucu olacaktır.

Güç kültürünün mevcut olduğu örgütün çalışanları sadece kendilerine çizilen yolu takip edeceklerinden ve kendilerinden örgüte yaratıcılık katamayacaklarından bu örgütte bağlılığın düşüklüğü kaçınılmaz olacaktır. Bu düşük bağlılık varlığındaki örgüt için bağlılık sınıflandırmaları eşleştirildiğinde, bu örgüt için Etzioni'nin 'Çıkara Dayalı Bağlılık' sınıflaması, Kanter'in 'Devamlılık Bağlılığı' ve Penley ve Gould'un 'Çıkarcı Bağlılık' sınıflandırmaları düşünülebilir.

Bu sınıflandırmaların hepsi düşük bağlılık seviyesini yansıtmaktadır. Çıkara dayalı bağlılık sınıflandırmalarının altında ekonomik nedenler yatar iken devamlılık bağlılığında ise iş gören kendini örgütten ayrılmanın parasal, sosyal, psikolojik ve diğer kayıplarının fazla olacağını düşündüğü için örgüte bağlanmaya zorunlu hisseder. Bu bağlılığın, iş gören için maliyetinin yüksek olmasından veya ayrılmayı güçleştirecek düzeye çıkan kişisel fedakârlıklar ve yatırımlar yapmalarını istenmesinden kaynaklandığına inanılır.

2.5.5.2. Rol Kültürü ve Örgüte Bağlılık

Rol kültürü tanımlamasında; ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterdikleri konusuna değinildi. Bu tip işletmeler çok fazla biçimsel ve merkeziyetçidir. İşletmeler yine alt kademelere çok az yetki devrederler.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere güç kültüründekine benzer şekilde çalışanların örgütlerine bağlılıklarının sınırlı kalmasından bahsedilebilecektir. Çalışanların bağlılıklarını etkileyecek birçok unsurun varlığından bahsederken, bu unsurlardan en önemlilerinden birisinin de çalışma ortamı olduğuna değindik. Bu ortamın iyi bir şekilde oluşturulmasında çalışanlar, kendilerini ifade etmek ihtiyacı duyacaklardır. Yani kendilerine sadece birer uygulayıcı rol biçilmesine değil de, kendilerinin de fikir üretme noktasında, ya da yapılacak işlerde fikirlerine başvurulması noktasında katkıda bulunmak isteyeceklerdir. Rol kültüründe ise bunun tersine, çalışanların robotlaşmasına doğru bir gidişat söz konusudur.

Rol kültürü için ise bağlılık sınıflandırmalarından, Meyer ve Allen'in 'Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği' ve Penley ve Gould'un 'Mecburi Bağlılık' sınıflandırmalarının oluşması beklenilebilir. Çünkü bu örgüt yapısı çalışanları için arzu edilir olmayacağından bağlılıkları da o oranda zayıf olacaktır.

Örgütte kalmaya devam etme isteği sınıflandırmasının tanımında, çalışanın örgütteki yatırımların toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkar. Yani burada maddi kaygılar daha ön plana çıkacaktır. Çalışan daha başka bir alternatif üretebilirse bunu değerlendirmekten kaçınmayacaktır.

Aynı şekilde mecburi bağlılıkta da, iş görenin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmaması ve örgüte bağlanmaktan başka alternatiflerinin bulunmaması konusundaki algılamalara dayanmaktadır. Rol kültürü de bu tanıma uymaktadır. Çalışanlar iş çevresi üzerinde kontrole sahip değillerdir.

2.5.5.3. Görev Kültürü ve Örgüte Bağlılık

Görev kültürü; iş veya proje yönelimlidir. Çalışanlara kendileri için amaç belirleme bağımsızlığı tanır. Burada proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Bu tip kültür dış çevredeki değişim, yenilik ve belirsizliğe uyum sağlayabilir(Morden, 1993: 243).

Görev kültürünün özelliklerinden yola çıkarsak, bu kültür sınıflandırmasında takım çalışmasının özelliği vurgulanmaktadır. İnsanların bir araya gelip takım oluşturmaları ise kolay bir iş olmayacağı gibi, takım oluşturduklarında da ortaya çıkaracakları sinerjide bununla orantılı olarak büyük olacaktır. Aynı zamanda çalışanlara tanınacak amaç belirleme özgürlüğü, görev kültürünün önemli özelliklerindendir.

Bu iki özellik doğrultusunda, bunların insanları bağlılık noktasında olumlu mu olumsuz mu etkiler sorusuna cevap, olumlu etkiler olacaktır. İnisiyatifin bir noktada çalışanlarda toplanması ve takım olma uğraşları çalışanları örgütlerine, dolayısıyla takım ve iş arkadaşlarına bağlayacaktır.

Görev kültürü örgüte bağlılık sınıflandırmalarıyla eşleştirildiğinde, Kanter'in bağlılık sınıflandırmalarından 'Kenetlenme Bağlılığı', Meyer ve Allen'in sınıflandırmalarından 'Duygusal Bağlılık' ve O'Reilly ve Chatman'in 'Uyma' davranışının oluşmasından söz edilebilir.

Kanter'in kenetlenme bağlılığının özünü takım olma oluşturmaktadır. Tanımında, kişinin bir gruba veya bir gruptaki sosyal ilişkilerine bağlığına atıfta bulunulmaktadır. Bu bağlılık, gruba karşı olumlu duygusal yönelimleri içermekte, devamında da kişinin grubun her üyesiyle ilgilenmesi ve gruba ait olduğunu hissetmesi duygusal açıdan bir doyum sağlayacağı ve elde edilen bu tatmin sonucunda da kişinin gruba bağlanacağı düşünülmektedir. Kenetlenme bağlılığı, görev kültürü ile uyuşmaktadır. Grup olabilme çabaları ve grup oluşturduktan sonra devamını sağlama çabaları insanları kenetleyecektir.

Meyer ve Allen'in duygusal bağlılık sınıflandırmasında, işgörenin örgüte duygusal bağlılığından, onunla bütünleşmesinden bahsedilir. Güçlü duygusal bağlılıkta örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. İnsanlara tanınan inisiyatif ve takım olma uğraşları insanların hoşnutluğunu meydana getirecek ve bunun sonucunda da çalışanlarda örgüte duygusal bağlılıkları gelişecektir. Zaten takım olamayacak kişiler zaman içinde, takım tarafından elimine edileceklerdir.

O'Reilly ve Chatman'in 'Uyma' davranışı sınıflandırmalarında, bireyin diğer birey ya da gruplardan onay almayı umduğu için uyma davranışını gösterdiği düşünülmektedir. Belirli bir davranışı, doğruluğuna inandığı için değil ödül almak, onaylanmak ya da cezadan kaçınmak için gösterir. Bu durumda kişinin kendi tutumları ile örgütsel tutumlarının birbirinden farklı olabilecektir. Yukarıda bahsedilen iki sınıflama ile kıyaslandığında çok daha düşük bir bağlılığı ifade eden uyma davranışı, insanların kendilerini grupta tutma çabaları yüzünden ortaya çıkabilir. Ama nihayetinde uyma davranışı ile de bir bağlılığa ulaşılacaktır.

2.5.5.4. Birey Kültürü ve Örgüte Bağlılık

Birey kültürünün odak noktası birey ve uzmanlaşma derecesi olarak belirtilebilir. Burada temel amaç, çok az sayıda olan örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Birey kültüründe az sayıdaki bireyin tatmini önceliklerden olduğu için, çalışanlar için durumun gayet istenilen bir durum olduğu söylenilebilir.

Bu kültür sınıflamasına, Etzioni'nin 'Ahlaki Açıdan Yakınlaşma' sınıflaması, Kanter'in 'Kontrol Bağlılığı' ve O'Reilly ve Chatman'in 'Benimseme' davranışı, uygun olacaktır.

Ahlaki açıdan yakınlaşma sınıflamasında, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte olumlu ve yoğun bir yöneliş vardır. Burada çalışan ve örgüt karşılıklı olarak fayda sağlayacaktır. Birey kültürü bu açıdan ahlaki açıdan yönelişle uyacaktır.

Yine birey kültürü Kanter'in kontrol bağlılığı ile birlikte düşünülebilir. Kontrol bağlılığında kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları doğru ve ahlaka uygun bulur. Çünkü bunlar kendi değerlerine de uymaktadır. İşçi ve örgütün karşılıklı faydasında, çalışanın yaptığı işi ahlaki bulması ve örgütün beklediği davranışları içselleştirerek uygulaması doğal olacaktır.

O'Reilly ve Chatman'in tanımladıkları benimseme davranışı, örgütün istediği tutum ve davranışların kişinin kendi değerleri ile uyuşması nedeniyle kabul edilmesi ve uyarlanmasıdır. Bu davranışın temelinde bireyin fikir yada görüşünün doğru ve gerçeği aydınlatıcı olduğuna inanmasının yattığı belirtilmektedir. Az sayıda çalışanlı bir işletme zaten işgören seçimini de çok sıkı bir şekilde yapacaktır. Sıkı yapılmış bir seçim iki taraflı etki oluşturacaktır. Dolayısıyla istenilen durum hem işletme hem de çalışan açısından ortaya çıkacaktır. Yani bu ortamda çalışanın benimseme davranışını sergilemesi doğal olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONEL ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı örgüt kültürünün yapısı ve insani ilişkiler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin bazı değişkenler açısından incelenmesidir. Bu araştırma, Kocaeli Üniversitesi'nde var olan örgüt kültürünün yapısı ve insani ilişkilerin üniversitede görev yapan idari personelin algılama düzeyini ve örgütsel bağlılıkla ilgili görüşlerini, örgütsel bağlılığın üç birleşeni olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından ortaya koymak ve personelin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Akademik kurumlar, doğrudan insana yönelik hizmet üreten, insan merkezli, girdisi ve çıktısı insan olan ve insan ilişkilerinin yüksek seviyede olduğu örgütlerdir. Akademik kurumlar toplumun kalkınmasında ve çağa ayak uydurmasında önemli bir role sahiptir. Bu nedenle akademik kurumlarda örgüt kültürünün mevcut durumu belirlenerek, kurumun örgüt yapısını, işleyişini, amaçlarını, bu amaçlara ulaşma yollarını, insan ilişkilerini daha iyi hale getirerek güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması sağlanabilir.

Örgüt kültürü, üniversitede gerçekleştirilen faaliyetler ve örgüt üyeleri arasındaki etkileşim sonucu oluşmaktadır. Örgütte çalışan personelin örgütteki yaşamıyla ilgili temel algılamaları belirlenerek örgüt kültürünün kurumdaki durumu belirlenebilir.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olması örgüt faaliyetlerinin sürekliliği açısından önemli olmaktadır. Örgüt kültürünün üniversitelerde güçlendirilmesi, üniversitelerde çalışan personelde örgüte bağlılık

tutumu ortaya çıkararak örgütün başarısını ve etkinliğini arttırmaktadır.

Üniversitelerde çalışan idari personelin ise gerek akademisyenlere gerekse öğrencilere kaliteli ve zamanında hizmet verebilmesi için bu kurumlarda, örgüt kültürünün etkin olması örgüte bağlılığı artıracağı ve bunların sonucunda, bu örgütte çalışan kişilerin üniversitenin amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde hizmet vereceği gerçeğini ortaya koymaktadır. Üniversitede çalışan personelden verimli hizmet alabilmek için de personelin örgüte aidiyet hissedip hissetmediği, işte kalma niyeti hizmetin sürekliliği açısından önemli olmaktadır. Üniversitede çalışan idari personelin örgüte olan bağlılık derecelerinin yüksekliği, gerek mesleki gerekse topluma nitelikli birey yetiştiren kurumlarda çalışmaları bakımından da önem taşımaktadır. Dolayısıyla, bu araştırma, Kocaeli Üniversitesi'nde görev yapan idari personelin üniversiteye yönelik örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırması nedeniyle önemlidir.

3.3. Araştırma Problemi

Araştırmanın problemi; Kocaeli Üniversitesi idari personelinin örgüt kültürünün yapısı ve insani ilişkiler ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerini saptayarak bunlar arasında ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için araştırmada aşağıda yer alan alt problem sorularına yanıt aranacaktır.

3.4. Araştırmanın Alt Problemleri

1. Kocaeli Üniversitesinde çalışan idari personelin örgüt kültürü yapısı ve insani ilişkilere yönelik algıları,

a. Cinsiyet
b. Medeni Hal
c. Yaş
d. Eğitim Durumu
e. Unvan
f. Kurumdaki Hizmet Süresi
g. Mesleki Deneyim Süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. Kocaeli Üniversitesinde çalışan idari personelin örgütsel bağlılık bileşenlerine ilişkin algıları,

a. Cinsiyet
b. Medeni Hal
c. Yaş
d. Eğitim Durumu
e. Unvan
f. Kurumdaki Hizmet Süresi
g. Mesleki Deneyim Süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Kocaeli Üniversitesinde çalışan idari personelin örgüt kültürü yapısı ve insani ilişkilere yönelik algıları ile örgütsel bağlılık bileşenlerine ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada Kocaeli Üniversitesi idari personelinin örgüt kültürü yapısı ve insani ilişkiler ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerini saptayarak bunlar arasında ilişki var olan şekliyle betimlenmeye çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni, 2013 yılında Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğüne bağlı idari birimlerden çalışan 1745 kişiden oluşmaktadır. Ana kütlenin tamamına ulaşılamaması nedeniyle, basit tesadüfî örneklem tespiti yöntemiyle (rastsal olarak),seçilen örneklemini ise Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğüne bağlı idari birimlerde çalışan yöneticiler, teknik personel ve memurlar olmak üzere toplam 321 personelden oluşmaktadır. Anketlerin 0,95 güven ve 0,05 hoşgörü düzeyine göre idari personelin toplamını temsil eden örneklem miktarı 288 olmalıdır (Çıngı, 1990, s. 256).

4.3. Veri Toplam Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak örgüt kültürü yapısı ve insani ilişkiler ve örgütsel bağlılığı ölçen ölçekler kullanılmıştır. Araştırma için hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikleri içeren sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde örgüt kültürü boyutlarını belirtmek için, Erdem ve Şatır (2001) tarafından geliştirilen "örgüt kültürü" kullanılmış olup kurum çalışanlarına göre anket üzerinde değişiklikler yapılmıştır. Buna göre ankette 25 soru bulunmaktadır ve örgüt kültürü 3 boyut çerçevesinde ele alınmıştır. Bu boyutlar, örgütsel yapı, insani ilişkiler ile iletişim ve destekleyici iklimdir. Örgütsel yapı boyutunda 6, insani ilişkiler ile iletişim boyutunda 11 ve destekleyici iklim boyutunda 8 ise ifade

bulunmaktadır. Örgütsel yapı boyutuna ilişkin güvenirlik katsayısı .731, insani ilişkiler ve iletişim boyutuna ilişkin güvenirlik katsayısı .918 ve destekleyici iklim boyutunda ise .701 olarak bulunmuştur. Örgüt kültürüne ilişkin toplam güvenirlik katsayısı (Cronbach Alpha) .832'dır.

Üçüncü bölümde örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer tarafından 1997 yılında geliştirilen ve son şekli verilen 18 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın üç bileşeni olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkla ilgili olarak ankette 25 soru bulunmaktadır. Ankette her bir bağlılık bileşeni için sırasıyla 8, 8, 9 adet ifadeye yer verilmiş olup, bu ifadelerin her biri örgütsel bağlılık bileşenleri (duygusal, devam ve normatif bağlılık) ile ilgilidir.

Buna göre üçüncü bölümde yer alan örgütsel bağlılık ifadelerinden 1- 8. ifadeler duygusal bağlılık, 9 - 16. ifadeler devam bağlılığı ve 17 - 25. ifadeler normatif bağlılığa yönelik olarak hazırlanmıştır.

Örgütsel bağlılık bileşenlerine ilişkin güvenirlik katsayısını (Cronbach Alpha) belirlemek için yapılan istatistiksel çalışmada duygusal bağlılığın güvenilirlik katsayısı .895, devam bağlılığının güvenilirlik katsayısı .800 ve normatif bağlılığın güvenilirlik katsayısı .768'dir. Örgütsel bağlılığa ilişkin toplam güvenirlik katsayısı .827'dir.

Anket formu örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından örneklemi oluşturan idari personelin ilgili anketlerde yer alan sorulara katılma derecesini belirlemek için beş seçenekli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri ile derecelendirilmiştir. Örneklemi oluşturan personel, her bir cümlede yer alan durum hakkında, 5(Beş) seçenek arasından görüşlerini en iyi yansıtan seçeneğe ait rakamı işaretleyerek ankette yer alan ifadelere yanıt vermişlerdir.

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama araçları örneklem içine giren çalışanlara ulaşılarak internet üzerinden çevrimiçi olarak uygulanmıştır ve veriler 30 gün içinde toplanmıştır.(surveey.com)

4.5. Veri Çözümleme Yöntemi

Anket verilerinin analizinde istatistik paket programlarından SPSS 16.00 (Statistical Package Social Science) kullanılmıştır. Anket sorularının analizinde istatistik yöntemlerinden frekans dağılımları, korelasyon (Spearman korelasyonu), t-testleri, tek yönlü varyans analizi (anova) kullanılmış, sonuçlar tablolar ile ifade edilmiştir.

Verilerin güvenirliğini ve geçerliğini belirlemek için yapılan güvenirlik testinde, Cronbach Alpha değeri. 829 olduğundan, verilerin güvenirliği çok yüksek bulunmuştur. Geçerlilik için erişebilecek üst sınır, güvenilirlik katsayısının karekökü kadardır. Buna göre geçerlilik değeri. 939 olur. Güvenilirlik ve geçerlilik için bir üst sınır koyulabilmekteyse de hiçbir zaman geçerliliği garantileyememektedir.

Anket verilerine ilişkin analiz yapılırken istatistiksel açıdan ilk önce verilerin parametrik olup olmadığına bakılmıştır. Parametrik test olabilmesi için de bulunması gereken şartlar şunlardır:

1.Dağılımın normal olması,
2.Örneklem sayısının 30'dan (otuz) büyük olması,
3.Puanların homojen olması gerekir.

Parametrik olan veriler için iki değişken arasında anlamlı bir fark olup olmadığı t testi ile ikiden fazla değişken arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ise tek yönlü anova testi ile belirlenir.

Yukarıdaki şartlardan herhangi birini sağlamıyorsa non-parametrik test kullanılır. Bağımsız örneklem t testine karşılık Mann Whitney U testi ve tek yönlü anova testine karşılık gelen Kruskal Wallis H testi kullanılır(Büyüköztürk, 2009: 39-53).

Anket verilerine ilişkin ilk bölümde belirtilen demografik özelliklerin boyutlar arasında farklılıkları incelerken, iki gruplu karşılaştırmalar için t testi, ikiden fazla gruplu karşılaştırmalar için anova testi kullanılmıştır. Anket verilerinde parametrik olmayan boyutlar olmadığı için Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis H testi kullanılmamıştır.

Cinsiyet ve medeni hal değişkeni iki gruplu karşılaştırıldığından t testi; yaş, eğitim durumu, unvan, kurumda hizmet süresi ve mesleki deneyim üç ya da daha fazla gruba ayrıldığı için, çözümlemelerde Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) kullanılmıştır. Anova sonucunda anlamlı farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla da Tukey çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Yorumlamalarda grup aritmetik ortalamaları ve "p" anlamlılık değerleri dikkate alınmıştır.

Alt problemlerin çözümlenmesi için ölçeğin her bir alt boyutundaki maddelerin aritmetik ortalama (X), standart sapma (S) ve aritmetik ortalamaya bağlı olarak önem sırası değerleri verilmiştir. Bu şekilde, her boyutta hangi ifadede belirtilen demografik özelliğin daha yüksek düzeyde gerçekleştirildiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Örgüt kültürü yapısı ve insani ilişkiler ve Örgütsel bağlılık ifadelerinin frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablolarda belirtilmiştir ve birbirleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Çalışmada katılımcıların örgüt kültürü yapısı, örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının belirlenmesinde, yorumlanmasında ve açıklanmasında ankette kullanılan

5’li Likert dereceleme ölçeğine uygun olarak aşağıda belirtilen puan aralıkları kullanılmıştır.

4.20 – 5.00 Çok yüksek
3.40 – 4.19 Yüksek
2.60 – 3.39 Orta
1.80 – 2.59 Düşük
1.00 – 1.79 Çok düşük

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde anketin uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistiksel analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. İlk olarak araştırmaya katılan personele ilişkin kişisel bulgulara, ikinci olarak ise araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

5.1. Demografik Özellikler

Anket uygulaması Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğünde uygulanmış ve personelin demografik özellikleri aşağıda verilmiştir.

5.1.1. Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan personelin cinsiyete göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 8'te yer verilmiştir.

Tablo 8: Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	207	64,5
Kadın	114	35,5
Toplam	321	100,0

Tablo 8 incelendiğinde; araştırmaya katılan personelin % 64,5'i erkek, % 35,5 'inin kadın olduğu görülmektedir. Buna göre Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğünde daha çok erkek personelin çalıştığı anlaşılmaktadır.

5.1.2. Personelin Medeni Hale Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan personelin cinsiyete göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 9'de yer verilmiştir.

Tablo 9: Personelin Medeni Hale Göre Dağılımı

Medeni Hal	N	%
Evli	189	58,9
Bekâr	132	41,1
Toplam	321	100,0

Tablo 9 incelendiğinde; araştırmaya katılan personelin % 58,9'u evli, % 41,1 'inin bekâr olduğu görülmektedir. Buna göre Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğünde daha çok evli personelin çalıştığı anlaşılmaktadır.

5.1.3. Personelin Yaşa Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan personelin yaşa göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 10'da yer verilmiştir.

Tablo 10: Personelin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	N	%
20 - 29	105	32,7
30 - 39	78	24,3
40 - 49	96	29,9
50 - 59	42	13,1
Toplam	321	100,0

Tablo 10 incelendiğinde; araştırmaya katılan personelin % 32,7'si 20-29 yaş aralığında, %24,3'ünün 30-39 yaş aralığında olduğu, % 29,9'unun 40-49 yaş aralığında olduğu, % 13,1'inin ise 50 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır.

5.1.4. Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan personelin eğitim durumuna göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 11'de yer verilmiştir.

Tablo 11: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim	N	%
İlköğretim	3	,9
Ortaöğretim	48	15,0
Ön lisans	96	29,9
Lisans	156	48,6
Lisans Üstü	18	5,6
Toplam	321	100,0

Tablo 11 incelendiğinde; araştırmaya katılan personelin % 0,9'unun ilköğretim mezunu, % 15'inin ortaöğretim mezunu, % 29,9'unun ön lisans mezunu, % 48,6'sının lisans mezunu, % 5,6'sının lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Tabloya göre Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğünde çalışan personelin yaklaşık yarsının lisans mezunu olduğu görülmekte, daha sonra ön lisans mezunları gelmektedir. En düşük olarak ilköğretim mezunları yer almaktadır. Bu da Kocaeli Üniversitesi personelinin yüksek düzeyde bir eğitime sahip olduğunu göstermektedir.

5.1.5. Personelin Unvana Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan personelin unvana göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 12'de yer verilmiştir.

Tablo 12: Personelin Unvana Göre Dağılımı

Unvan	N	%
Yardımcı Hiz.	9	2,8
Teknisyen	33	10,3
Tekniker	3	,9
Memur	142	44,2
V.H.K.İ	26	8,1
Bilg. İşl.	57	17,8
Şef	18	5,6
Ayniyat Saymanı	3	,9
Programcı	3	,9
Çözümleyici	2	,6
Şube Müd.	9	2,8
Mühendis	7	2,2
Daire Başkanı	3	,9

Yüksekokul Sek.	3	,9
Enstitü Sek.	3	,9
Toplam	321	100,0

Tablo 12 incelendiğinde; araştırmaya katılan personelin % 17'sinin Bilgi işletmeni, %10,3'ünün tekniker ve % 44,2'sinin memur olduğu görülmektedir. Yüzdelik dağılımlara göre Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğünde çalışan personelin yaklaşık yarısı memurlardan oluşmaktadır.

5.1.6. Personelin Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan personelin kurumdaki süresine göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 13'de yer verilmiştir.

Tablo 13: Personelin Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	N	%
1 - 5 Yıl	144	44,9
6 - 10 Yıl	51	15,9
11 - 15 Yıl	51	15,9
16 - 20 Yıl	48	15,0
21 - 25 Yıl	15	4,7
26 ve üzeri	12	3,7
Toplam	321	100

Tablo 13 incelendiğinde; araştırmaya katılan personelin % 44,9'unun 1-5 yıl hizmet aralığında, % 15,9'unun 6-10 yıl hizmet aralığında , % 15,2'sinin 11-15 yıl % 15,0'sinin 16-20 yıl, % 4,7'sinin 21-25 yıl ve % 3,7'sinin 26 yıl üzeri hizmet aralığında yer aldığı görülmektedir. Buna göre Kocaeli Üniversitesinde çalışan personelin çoğunluğunun 1-5 yıl arasında hizmet yılına sahip olduğu anlaşılmakta olup 10 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip olanlarda ikinci sırada yer almaktadır. Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğünde çalışan personelin bu durumda ya işe yeni başlayan ya da kurumda uzun süre hizmet yılına sahip personelin çoğunlukta olduğu anlaşılmaktadır.

5.1.7. Personelin Mesleki Deneyim Süresine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan personelin mesleki deneyim süresine göre dağılımına

ilişkin bilgilere Tablo 14'de yer verilmiştir.

Tablo 14: Personelin Mesleki Deneyim Süresine Göre Dağılımı

Mesleki Deneyi Süresi	N	%
1 - 5 Yıl	108	33,6
6 - 10 Yıl	60	18,7
11 - 15 Yıl	39	12,1
16 - 20 Yıl	51	15,9
21 - 25 Yıl	39	12,1
26 ve üzeri	24	7,5
Toplam	321	100

Tablo 14 incelendiğinde; araştırmaya katılan personelin % 33,6'sının 1-5 yıl hizmet aralığında, % 18,7'sinin 6-10 yıl hizmet aralığında , % 12,1'nin 11-15 yıl % 15,9'sinin 16-20 yıl, % 12,1'nin 21-25 yıl ve % 7,5'nin 26 yıl üzeri hizmet aralığında yer aldığı görülmektedir.

5.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Aşağıda, araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular sırası ile ele alınmakta ve yorumlar yapılmaktadır.

5.2.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi "Kocaeli Üniversitesinde çalışan idari personelin örgüt kültürü yapısı ve insani ilişkiler boyutuna ilişkin algıları, cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim durumu, unvan, kurumdaki hizmet süresi ve mesleki deneyim süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 15: Örgüt Kültürü Yapısı Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Örgütsel yapı	Erkek	207	3,0845	,77094	-,544	319	,587
	Kadın	114	3,1316	,68287	-,564	257,674	,573
İnsani ilişkiler ve iletişim	Erkek	207	2,9130	,85331	,079	319	,937
	Kadın	114	2,9053	,81695	,080	241,716	,936
Destekleyici iklim	Erkek	207	2,8188	,49230	,301	319	,763
	Kadın	114	2,8026	,39769	,320	276,32	,745
Örgüt Kültürü Genel ORT	Erkek	207	2,9699	,52854	,261	319	,794
	Kadın	114	2,9547	,43096	,277	277,444	,782

*p<0,05

Tablo 15'e baktığımızda katılımcıların tüm boyutlardan aldıkları ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine ilişkin olarak t(321)= ,277,44, p>0,05 anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 16: Örgüt Kültürü Boyutları ile Medeni Hal Arasındaki İlişki

	Medeni Hal	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Sd	P
Örgütsel yapı	Evli	189	3,1481	,73665	1,360	319	,175
	Bekâr	132	3,0341	,74272	1,358	280,561	,175
İnsani ilişkiler ve iletişim	Evli	189	2,9857	,79168	1,935	319	,054
	Bekâr	132	2,8023	,89515	1,893	259,301	,059
Destekleyici iklim	Evli	189	2,8274	,48946	,665	319	,506
	Bekâr	132	2,7926	,41611	,685	306	,490
Örgüt Kültürü Genel ORT	Evli	189	3,0165	,50764	2,266	319	,024*
	Bekâr	132	2,8900	,46936	2,29	295,196	,022*

*p<0,05

Tablo 16'a baktığımızda katılımcıların alt boyutlardan aldıkları puan ortalamalarına göre medeni hal değişkenine ilişkin olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Katılımcıların tüm boyutlardan aldıkları ortalama değerlerin medeni hal değişkenine ilişkin olarak t(321)=2,26, p<0,05 anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark medeni hali evli olanların lehinedir.

Tablo 17: Örgüt Kültürü Boyutları İle Yaş Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel yapı	Gruplar Arası	2,503	3	,834	1,531	,206
	Gruplar İçi	172,789	317	,545		
	Toplam	175,293	320			
İnsani ilişkiler ve iletişim	Gruplar Arası	5,181	3	1,727	2,486	,061
	Gruplar İçi	220,235	317	,695		
	Toplam	225,416	320			
Destekleyici iklim	Gruplar Arası	,517	3	,172	,811	,489
	Gruplar İçi	67,300	317	,212		
	Toplam	67,816	320			
Örgüt Kültürü Genel ORT	Gruplar Arası	,987	3	,329	1,345	,260
	Gruplar İçi	77,563	317	,245		
	Toplam	78,550	320			

*p<0,05

Tablo17'a baktığımızda, "örgütsel yapı" alt boyutundan elde edilen ortalamaların yaş değişkenine ilişkin F(3-317) = 1,531 p>0,05'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. "insani ilişkiler ve iletişim" alt boyutuna baktığımızda yaş değişkenine ilişkin F(3-317) = ,061 p>0,05'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. "Destekleyici iklim" alt boyutuna baktığımızda yaş değişkenine ilişkin F(3-317) = ,811 p>0,05'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. "Örgüt Kültürü Genel" Ortalamasına baktığımızda yaş değişkenine ilişkin F(3-317) = 1,345, p>0,05'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 18: Örgüt Kültürü Boyutları İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel yapı	Gruplar Arası	3,548	4	,887	1,632	,166
	Gruplar İçi	171,745	316	,543		
	Toplam	175,293	320			
İnsani ilişkiler ve iletişim	Gruplar Arası	1,297	4	,324	,457	,767
	Gruplar İçi	224,119	316	,709		
	Toplam	225,416	320			
Destekleyici iklim	Gruplar Arası	2,224	4	,556	2,679	,032*
	Gruplar İçi	65,592	316	,208		
	Toplam	67,816	320			
Örgüt Kültürü Genel ORT	Gruplar Arası	,353	4	,088	,357	,839
	Gruplar İçi	78,197	316	,247		
	Toplam	78,550	320			

*p<,05 Eğitim Durumları:

1=İlköğretim, 2= Ortaöğretim, 3=Ön Lisans, 4= Lisans, 5=Lisansüstü

Tablo 18'e baktığımızda "Örgütsel yapı" alt boyutundan elde edilen ortalamaların eğitim durumu değişkenine ilişkin F(4-316)= 1,632, p>0,05'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. "İnsani ilişkiler ve iletişim" alt boyutuna baktığımızda eğitim durumu değişkenine ilişkin F(4-316)=,457, p>0,05'e göre manidar bir fark olmadığı görülmektedir. "Destekleyici iklim" alt boyutuna baktığımızda eğitim durumu değişkenine ilişkin F(4-316)=2,679, p<0,05'e göre manidar bir fark olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın lisans mezunları lehine olduğu görülmektedir.

"Örgüt Kültürü Genel" Ortalamasına baktığımızda eğitim durumu değişkenine ilişkin F(4-316)= ,357, p>0,05'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 19: Örgüt Kültürü Boyutları İle Unvan Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel yapı	Gruplar Arası	25,566	14	1,826	3,732	,000
	Gruplar İçi	149,727	306	,489		
	Toplam	175,293	320			
İnsani ilişkiler ve iletişim	Gruplar Arası	21,674	14	1,548	2,325	,005
	Gruplar İçi	203,742	306	,666		
	Toplam	225,416	320			
Destekleyici iklim	Gruplar Arası	3,093	14	,221	1,045	,409
	Gruplar İçi	64,723	306	,212		
	Toplam	67,816	320			
Örgüt Kültürü Genel ORT	Gruplar Arası	7,346	14	,525	2,255	,006
	Gruplar İçi	71,204	306	,233		
	Toplam	78,550	320			

*p<0,05

Tablo 19'e baktığımızda "Örgütsel yapı" alt boyutundan elde edilen ortalamaların unvan durumu değişkenine ilişkin F(14-306)= 3,732, p<0,05'e göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın unvanı Daire Başkanı olan lehine olduğu görülmektedir. "İnsani ilişkiler ve iletişim" alt boyutuna baktığımızda eğitim durumu değişkenine ilişkin F(14-306)=2,325 p<0,05'e göre manidar bir fark olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın unvanı Memur olanlar lehine olduğu görülmektedir. "Destekleyici iklim" alt boyutuna baktığımızda eğitim durumu değişkenine ilişkin F(14-306)=1,045 p>0,05'e göre manidar bir fark olmadığı görülmektedir. "Örgüt Kültürü Genel" Ortalamasına baktığımızda eğitim durumu değişkenine ilişkin F(14-306)= 2,255 p>0,05'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 20: Örgüt Kültürü Boyutları İle Kurumdaki Hizmet Süresi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel yapı	Gruplar Arası	3,522	5	,704	1,292	,267
	Gruplar İçi	171,771	315	,545		
	Toplam	175,293	320			
İnsani ilişkiler ve iletişim	Gruplar Arası	16,409	5	3,282	4,946	,000*
	Gruplar İçi	209,007	315	,664		
	Toplam	225,416	320			
Destekleyici iklim	Gruplar Arası	,909	5	,182	,855	,511
	Gruplar İçi	66,908	315	,212		
	Toplam	67,816	320			
Örgüt Kültürü Genel ORT	Gruplar Arası	3,991	5	,798	3,372	,006*
	Gruplar İçi	74,560	315	,237		
	Toplam					

*p<0,05 Hizmet Süresi: 1=1-5, 2=6-10, 3=11-15 4=16-20 5=21-25 6=26 yıl üzeri

Tablo 20'ye baktığımızda "Örgütsel yapı" alt boyutundan elde edilen ortalamaların kurumdaki hizmet süresi değişkenine ilişkin F(5-315)= 1,292, p>0,05'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. "İnsani ilişkiler ve iletişim" alt boyutuna baktığımızda kurumdaki hizmet süresi değişkenine ilişkin F(5-315)=4,946 p<0,05'e göre manidar bir fark olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın kurumdaki hizmet süresi 11 – 15 yıl olanlar lehine olduğu görülmektedir. "Destekleyici iklim" alt boyutuna baktığımızda kurumdaki hizmet süresi değişkenine ilişkin F(5-315)=,855 p>0,05'e göre manidar bir fark olmadığı görülmektedir. "Örgüt Kültürü Genel" Ortalamasına baktığımızda kurumdaki hizmet süresi değişkenine ilişkin F(4-316)= 3,372 p<0,05'e göre manidar bir fark olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın kurumdaki hizmet süresi 11 – 15 yıl olanlar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 21: Örgüt Kültürü Boyutları İle Mesleki Deneyim Süresi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel yapı	Gruplar Arası	2,410	5	,482	,878	,496
	Gruplar İçi	172,883	315	,549		
	Toplam	175,293	320			
İnsani ilişkiler ve iletişim	Gruplar Arası	17,228	5	3,446	5,213	,000
	Gruplar İçi	208,188	315	,661		
	Toplam	225,416	320			
Destekleyici iklim	Gruplar Arası	1,401	5	,280	1,329	,252
	Gruplar İçi	66,416	315	,211		
	Toplam	67,816	320			
Örgüt Kültürü Genel ORT	Gruplar Arası	5,022	5	1,004	4,303	,001
	Gruplar İçi	73,528	315	,233		
	Toplam	78,550	320			

*p<0,05 Mesleki Deneyim Süresi: 1=1-5, 2=6-10, 3=11-15 4=16-20 5=21-25 6=26 yıl üzeri

Tablo 21'e baktığımızda "Örgütsel yapı" alt boyutundan elde edilen ortalamaların mesleki deneyim süresi değişkenine ilişkin F(5-315)= 1,292, p>0,05'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. "İnsani ilişkiler ve iletişim" alt boyutuna baktığımızda mesleki deneyim süresi değişkenine ilişkin F(5-315)=4,946 p<0,05'e göre manidar bir fark olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın kurumdaki hizmet süresi 11 – 15 yıl olanlar lehine olduğu görülmektedir. "Destekleyici iklim" alt boyutuna baktığımızda mesleki deneyim süresi değişkenine ilişkin F(5-315)=,855 p>0,05'e göre manidar bir fark olmadığı görülmektedir. "Örgüt Kültürü Genel" Ortalamasına baktığımızda kurumdaki mesleki deneyim değişkenine ilişkin F(4-316)= 3,372 p>0,05'e göre manidar bir fark olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın mesleki deneyim süresi 11 – 15 yıl olanlar lehine olduğu görülmektedir.

5.2.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi "Kocaeli Üniversitesinde çalışan idari personelin örgütsel bağlılık bileşenlerine ilişkin algıları, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan, kurumda hizmet süresi ve mesleki deneyim süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 22: Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	207	3,5851	,84407	1,439	319	,151
	Kadın	114	3,4474	,77750	1,473	249,611	,142
Devam Bağlılığı	Erkek	207	3,0833	,49097	1,524	319	,129
	Kadın	114	3,0033	,36489	1,657	291,634	,099
Normatif Bağlılık	Erkek	207	3,0564	,78406	2,348	319	,019*
	Kadın	114	2,8655	,50051	2,655	312,115	,008*
Örgütsel Bağlılık Genel ORT	Erkek	207	3,2342	,55754	2,354	319	,019*
	Kadın	114	3,0958	,38860	2,604	301,722	,010*

*p<0,05

Tablo 22'e baktığımızda katılımcıların "Duygusal Bağlılık" bileşeninden aldıkları ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine ilişkin olarak t(321)=1,439, p>0,05 anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Katılımcıların "Devam Bağlılığı" bileşeninden aldıkları ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine ilişkin olarak t(321)=1,524, p>0,05 anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. "Normatif Bağlılık" boyutuna göre cinsiyet değişkenine ilişkin t(321)=2.348, p<0,05 anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında Erkeklerin kurallara bağlı kalmaya karşı yaklaşımları bayanlara göre daha olumlu olduğu görülmektedir. "Örgütsel Bağlılık Genel" ortalamalara göre cinsiyet değişkenine ilişkin t(321)=2,354, p<0,05 anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında Erkeklerin kurallara bağlı kalmaya karşı yaklaşımları bayanlara göre

daha olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 23: Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Medeni Hal Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Duygusal Bağlılık	Evli	189	3,6587	,82389	3,241	319	,001*
	Bekâr	132	3,3608	,79097	3,264	289,087	,001*
Devam Bağlılığı	Evli	189	3,0655	,49576	,502	319	,616
	Bekâr	132	3,0398	,38000	,525	316,208	,600
Normatif Bağlılık	Evli	189	3,1093	,72756	3,764	319	,000*
	Bekâr	132	2,8157	,62641	3,86537	305,297	,000*
Örgütsel Bağlılık Genel ORT	Evli	189	3,2711	,53252	3,705	319	,000*
	Bekâr	132	3,0618	,44370	3,826	309,144	,000*

*p<0,05

Tablo 23'e baktığımızda katılımcıların "Duygusal Bağlılık" bileşeninden aldıkları ortalama değerlerin medeni hal değişkenine ilişkin olarak t(321)=3,241, p>0,05 anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında bu farkın medeni hali evli olanlar lehine olduğu görülmektedir. Katılımcıların "Devam Bağlılığı" bileşeninden aldıkları ortalama değerlerin medeni hal değişkenine ilişkin olarak t(321)=,502, p>0,05 anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. "Normatif Bağlılık" boyutuna göre medeni hal değişkenine ilişkin t(321)=3.764, p<0,05 anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ortalamaları dikkate alındığında bu farkın medeni hali evli olanlar lehine olduğu görülmektedir. "Örgütsel Bağlılık Genel" ortalamalara göre medeni hal değişkenine ilişkin t(321)=3.705, p<0,05 anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında bu farkın medeni hali evli olanlar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 24: Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Yaş Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	9,685	3	3,228	4,949	,002*
	Gruplar İçi	206,785	317	,652		
	Toplam	216,470	320			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	2,586	3	,862	4,367	,005*
	Gruplar İçi	62,586	317	,197		
	Toplam	65,173	320			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	12,401	3	4,134	9,024	,000*
	Gruplar İçi	145,223	317	,458		
	Toplam	157,625	320			
Örgütsel Bağlılık Genel ORT	Gruplar Arası	4,358	3	1,453	5,893	,001*
	Gruplar İçi	78,149	317	,247		
	Toplam	82,507	320			

*p<0,05

Tablo 24'e baktığımızda "Duygusal Bağlılık" bileşenine baktığımızda yaş değişkenine ilişkin F(3-317) = 4,949, p<0,05'e göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın yaşı 50 – 59 arasında olanlar lehine olduğu görülmektedir. "Devam Bağlılığı" bileşenine baktığımızda yaş değişkenine ilişkin F(3-317) = 4,367, p<0,05'e göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın yaşı 20 – 29 arasında olanlar lehine olduğu görülmektedir. "Normatif Bağlık" bileşenine baktığımızda yaş değişkenine ilişkin F(3-317) = 9,024 p<0,05'e göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın yaşı 40 – 49 arasında olanlar lehine olduğu görülmektedir. "Örgütsel Bağlılık Genel" ortalamalara göre yaş değişkenine ilişkin F(3-317) = 5,893 p<0,05'e anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Tablo 25: Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	7,679	4	1,920	2,905	,022*
	Gruplar İçi	208,791	316	,661		
	Toplam	216,470	320			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	1,621	4	,405	2,014	,092
	Gruplar İçi	63,552	316	,201		
	Toplam	65,173	320			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	19,995	4	4,999	11,477	,000*
	Gruplar İçi	137,629	316	,436		
	Toplam	157,625	320			
Örgütsel Bağlılık Genel ORT	Gruplar Arası	5,700	4	1,425	5,863	,000*
	Gruplar İçi	76,807	316	,243		
	Toplam	82,507	320			

*p<0,05 Eğitim Durumları: 1=İlköğretim 2= Ortaöğretim 3= Ön Lisans, 4= Lisans, 5=Lisansüstü

Tablo 25'e baktığımızda "Duygusal Bağlılık" bileşenine baktığımızda eğitim durumu değişkenine ilişkin F(4-316) = 2,905, p<0,05'e göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın eğitim durumu ilköğretim mezunu olanlar lehine olduğu görülmektedir. "Devam Bağlılığı" bileşenine baktığımızda eğitim durumu değişkenine ilişkin F(4-316) = 2,014, p>0,05'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. "Normatif Bağlık" bileşenine baktığımızda eğitim durumu değişkenine ilişkin F(4-316) = 11,477, p<0,05'e göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın eğitim durumu İlköğretim olanlar lehine olduğu görülmektedir. "Örgütsel Bağlılık Genel" ortalamalara göre eğitim durumu değişkenine ilişkin F(4-316) = 5,863, p<,05'e anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ortalamalarına ilişkin "İlköğretim" eğitime sahip katılımcılar, "Lisans" ve "Lisansüstü" eğitime sahip katılımcılara göre kendilerini daha yüksek seviyede örgüte bağlı olarak görmektedirler. Eğitim düzeyi arttıkça personelin örgüte bağlılığının azalmasının nedeni olarak

"İlköğretim" eğitim durumuna sahip personelin kurumdaki hizmet süresinin daha fazla olması ve alternatif iş imkânlarının sınırlı olması örgüte daha fazla bağlı olmaları sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Tablo 26: Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Unvan Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	28,166	14	2,012	3,269	,000*
	Gruplar İçi	188,304	306	,615		
	Toplam	216,470	320			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	5,905	14	,422	2,178	,009*
	Gruplar İçi	59,268	306	,194		
	Toplam	65,173	320			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	16,571	14	1,184	2,568	,002*
	Gruplar İçi	141,054	306	,461		
	Toplam	157,625	320			
Örgütsel Bağlılık Genel ORT	Gruplar Arası	5,700	4	1,425	5,863	,000*
	Gruplar İçi	76,807	316	,243		
	Toplam	82,507	320			

*p<0,05

Tablo 26'a baktığımızda "Duygusal Bağlılık" bileşenine baktığımızda unvan değişkenine ilişkin F(4-316) = 3,269, p<0,05'e göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın unvan durumu v.h.k.i olanlar lehine olduğu görülmektedir. "Devam Bağlılığı" bileşenine baktığımızda unvan değişkenine ilişkin F(4-316) = 2,178, p<0,05'e göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın unvan durumu memur olanlar lehine olduğu görülmektedir. "Normatif Bağlık" bileşenine baktığımızda unvan

değişkenine ilişkin F(4-316) = 2,568, p<0,05'e göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın unvan durumu memur olanlar lehine olduğu görülmektedir. "Örgütsel Bağlılık Genel" ortalamalara göre unvan değişkenine ilişkin F(4-316) = 5,863, p>0,05'e anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Tablo 27: Örgütsel Bağlılık Bileşenleri ile Kurumdaki Hizmet Süresi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplam	sd	Kareler Ortalam	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	17,803	5	3,561	5,646	,000*
	Gruplar İçi	198,666	315	,631		
	Toplam	216,470	320			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	3,339	5	,668	3,403	,005*
	Gruplar İçi	61,833	315	,196		
	Toplam	65,173	320			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	17,580	5	3,516	7,908	,000*
	Gruplar İçi	140,045	315	,445		
	Toplam	157,625	320			
Örgütsel Bağlılık Genel ORT	Gruplar Arası	16,409	5	3,282	4,946	,000*
	Gruplar İçi	209,007	315	,664		
	Toplam	225,416	320			

*p<0,05 Hizmet Süresi: 1=1-5, 2=6-10, 3=11-15, 4=16-20 5=21-25, 6=26 yıl ve üzeri

Tablo 27'ye baktığımızda " Duygusal Bağlılık" bileşenine baktığımızda kurum hizmet süresi değişkenine ilişkin F(5-315) = 5,646, p<0,05'e göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın kurum hizmet süresi durumu 10 yıl ve üzeri olanlar lehine olduğu görülmektedir. "Devam Bağlılığı" bileşenine baktığımızda kurum hizmet süresi değişkenine ilişkin F(5-315) = 3,403, p<0,05'e göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın kurum hizmet süresi durumu 10 yıl ve üzeri olanlar lehine olduğu görülmektedir. "Normatif Bağlık" bileşenine baktığımızda kurum hizmet süresi değişkenine ilişkin F(5-315) = 7,908, p<0,05'e göre anlamlı bir fark olduğu

görülmektedir. Scheffe testi sonucunda bu farkın kurum hizmet süresi 10 yıl ve üzeri olanlar lehine olduğu görülmektedir. "Örgütsel Bağlılık Genel" ortalamalara göre kurum hizmet süresi değişkenine ilişkin F(4-316) = 4,946, p<0,05'e anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Tablo 28: Örgütsel Bağlılık Bileşeni İle Mesleki Deneyim Süresi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	6,145	5	1,229	1,841	,105
	Gruplar İçi	210,325	315	,668		
	Toplam	216,470	320			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	1,820	5	,364	1,810	,110
	Gruplar İçi	63,353	315	,201		
	Toplam	65,173	320			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	7,754	5	1,551	3,259	,007*
	Gruplar İçi	149,871	315	,476		
	Toplam	157,625	320			
Örgütsel Bağlılık Genel ORT	Gruplar Arası	14,409	5	3,411	3,946	,000*
	Gruplar İçi	205,007	315	,552		
	Toplam	224,419	320			

*p<0,05 Hizmet Süresi: 1=1-5, 2=6-10, 3=11-15, 4=16-20 5=21-25, 6=26 yıl ve üzeri

Tablo 28'e baktığımızda "Duygusal Bağlılık" bileşenine baktığımızda mesleki deneyim süresi değişkenine ilişkin F(5-315) = 1,841, p>0,05'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. "Devam Bağlılığı" bileşenine baktığımızda mesleki deneyim süresi değişkenine ilişkin F(5-315) = 1,810, p<0,05'e göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. "Normatif Bağlık" bileşenine baktığımızda mesleki deneyim süresi değişkenine ilişkin F(5-315) = 3,259, p<0,05'e göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. "Örgütsel Bağlılık Genel" ortalamalara göre

mesleki deneyim süresi değişkenine ilişkin F(5-315) = 3,946, p<0,05'e anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

5.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi "Kocaeli Üniversitesinde çalışan personelin örgüt kültürü yapısına yönelik algıları ile örgütsel bileşenlerine ilişki algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? " şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 29: Örgüt Kültürü Yapısı Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Bileşenleri Arasındaki Korelâsyon İlişkisi

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Genel
Örgütsel yapı	,616(*)	,110(*)	,520(*)	
İnsani ilişkiler ve iletişim	,541(*)	,131(*)	,467(*)	
Destek İklimi	-,317(*)	,179(*)	-,049(*)	
Örgüt Kültürü Genel				,567*

*p<0,05

Tablo 29'a baktığımızda Örgütsel yapı boyutundan elde edilen ortalama değerler ile duygusal bağlılık (,616) ve normatif bağlılık (,520) bileşenlerinden elde edilen ortalama değerler arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel yapı boyutundan elde edilen ortalama değerler ile devam bağlılığı bileşeni(,110) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

İnsani ilişkiler ve iletişim boyutundan elde edilen ortalama değerler ile duygusal bağlılık (,541) ve normatif bağlılığı (,467) bileşenlerinden elde edilen ortalama değerler arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

İnsani ilişkiler ve iletişim boyutundan elde edilen ortalama değerler ile devam bağlılığı bileşeni (, 131) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Destek İklimi boyutundan elde edilen ortalama değerler ile duygusal bağlılık (-,317) bileşeni arasında düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Destek iklimi boyutundan elde edilen ortalama değerler ile devam bağlılığı (,179) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Destek İklimi boyutundan elde edilen ortalama değerler ile normatif bağlılık (-,049) bileşeni arasında diğer ortalamalara göre düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt Kültürü Genel boyutundan elde edilen ortalama değerler ile Örgütsel Bağlılık (,567) bileşeni arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

ALTINCI BÖLÜM

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde bulgulara dayalı sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

6.1. Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak elde edilen sonuçlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

1)Araştırmaya katılan personelin %65'si erkek, %35'ü kadındır.

2) Araştırmaya katılan personelin %33'i 20-29 yaş aralığın da, %24'i 30-39 yaş aralığın da, %30'u 40-49 yaş aralığında ve %13'ü 50-59 yaş aralığındaki personeli oluşturmaktadır.

3) Araştırmaya katılan personelin %9'ü ilköğretim mezunu %15'u lise ve dengi okul mezunu, %29,9'u ön lisans, %48,6'sı lisans ve %5,6'sı lisansüstü mezunudur.

4) Araştırmaya katılan personelin %11,1'i yönetici %13,4'ü teknik personel ve %75,5'i memurdur.

5) Araştırmaya katılan personelin %59'u evli %41'i bekârdır

6) Araştırmaya katılan personelin %33,6'sının mesleki deneyim süresi 1-5 yıl arasında, %18,7 sinin hizmet süresi 6-10 yıl arasında , %12,1'nin hizmet süresi 11-15 yıl , %15,9'unun hizmet süresi 16-20 yıl arasında, %12,1'nin hizmet süresi 21-25 yıl arasında ve %7,5'nin hizmet süresi 26 yıl arasında ve üzeridir.

7) Araştırmaya katılan personelin %44,9'sının şu anki işyerinde çalışma süresi 1-5 yıl arasında, %15,9 sinin çalışma süresi 6-10 yıl arasında , %15,9'nin çalışma süresi 11-15 yıl , %15'unun çalışma süresi 16-20 yıl arasında, %4,7 nin çalışma süresi 21-25 yıl arasında ve %4,7 nin çalışma süresi 26 yıl arasında ve üzeridir.

Anketleri cevaplayan personelin görüşlerine ilişkin ortalamalara göre örgüt kültürü boyutları açısından Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğünde yer alan Örgütsel yapı kültüre, İnsani ilişkiler ve iletişim, Destek iklimi alt boyut algılarının orta düzeye daha yakındır. Bu sonuç Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğünün hiyerarşik bir yapı içerisinde faaliyet gösterdiğini aynı zamanda çalışan personelin İnsani ilişkiler ve iletişim açısından olumlu görüşe sahip olduğu ve Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğü'nde motivasyon araçlarının kullanıldığı sonucuna varılabilir.

Anketi cevaplayan personelin Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğünde var olan örgüt kültürünü algıları cinsiyet, yaş, anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla anketi cevaplayan personelin cinsiyeti, yaşı ne olursa olsun personelin çalıştığı kurumdaki kültürü benzer şekilde algıladığı söylenebilir. Anketi cevaplayan personelin Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğü'nde var olan örgüt kültürüne ilişkin algıları eğitim durumu, medeni hal, unvan durumu, kurumdaki hizmet süresi ve mesleki deneyim süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Anketi cevaplayan personelin Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğü'nün örgüte bağlılıkları Allen ve Meyer'in sınıflamaları baz alınarak incelenmiş, var olan örgütsel bağlılığa ilişkin algıları, örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılığa daha yakın olarak bulunmuştur.

Anketi cevaplayan personelin Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğü'nde var olan örgütsel bağlılığa ilişkin algıları cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim, unvan kurumdaki hizmet süresi ve mesleki deneyim süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Cinsiyete ilişkin olarak anketi cevaplayan erkek personel var olan örgütsel bağlılığı kadın personele göre daha normatif bağlılık eğilimli bulmuştur. Medeni hale ilişkin olarak anketi cevaplayan evli personelde var olan örgütsel

bağlılık bekâr personele göre daha duygusal bağlılık eğilimli bulmuştur. Yaş değişkenine ilişkin olarak anketi cevaplayan 50 - 59 yaş aralığındaki personelde var olan örgütsel bağlılık diğer yaş gruplarındaki personele göre duygusal bağlılık eğilimli bulmuştur. Yaş değişkenine ilişkin olarak anketi cevaplayan 20 - 29 yaş aralığındaki personelde var olan örgütsel bağlılık diğer yaş gruplarındaki personele göre devam bağlılığı eğilimli bulunmuştur. Yaş değişkenine ilişkin olarak anketi cevaplayan 40 - 49 yaş aralığındaki personelde var olan örgütsel bağlılık diğer yaş gruplarındaki personele göre normatif bağlılık eğilimli bulmuştur Eğitim durumu açısından ise ilköğretim eğitime sahip personelin, ortaöğretim, ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitime sahip personele göre kendilerini daha yüksek seviyede duygusal ve normatif bağlılığı eğilimli olarak görmektedirler. Bu açıdan bakıldığında eğitim düzeyi yükseldikçe personelin örgüte bağlılığı, örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü azalmaktadır. Kurumdaki personelin eğitim durumu ilköğretim olanların diğer eğitim düzeyindeki personele göre örgütsel bağlılık eğilimlerinin daha fazla olması alternatif iş imkânlarının sınırlı olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Unvana ilişkin olarak anketi cevaplayan v.h.k.i personelin var olan örgütsel bağlılığı daha duygusal bağlılık eğilimli bulmuştur. Unvana ilişkin olarak anketi cevaplayan memur personelin var olan örgütsel bağlılığı devam ve normatif bağlılık eğilimli bulmuştur. Kurumdaki hizmet süresine ilişkin olarak anketi cevaplayan 10 yıldan fazla hizmet süresi olan personelin var olan örgütsel bağlılığı diğer hizmet yıllarına sahip olan personele göre daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık eğilimli olduğu görülmüştür. Mesleki deneyim süresine ilişkin olarak anketi cevaplayan 10 yıldan fazla mesleki deneyim süresi olan personelin var olan örgütsel bağlılığı diğer hizmet yıllarına sahip olan personele göre daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık eğilimli olduğu görülmüştür.

Örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkiye baktığımızda Örgütsel yapı, insani ilişkiler ve iletişim boyutları ile duygusal bağlılık bileşenleri arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel yapı boyutu ile

devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında diğer ortalamalara göre orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

6.2.Öneriler

1) Kocaeli Üniversitesi yönetimi tarafından örgüt kültürü hakkında bilgi vermek, personeli bu konuda bilinçlendirmek amacıyla seminer ve eğitimler düzenlenebilir.

2) Örgüte yeni gelen personele örgüt hakkında bilgi verilebilir, örgüt ve çalışma arkadaşları tanıtılabilir ve örgüte uyumu için eğitimler düzenlenebilir. Örgüte yeni gelen personelin örgüt hakkındaki görüş ve önerileri dikkate alınarak eksiklikler giderilebilir.

3) Yüksek bağlılıkla örgütlerine bağlanmış insanlardan alınacak verimlilik daha fazla olacağı için bu bağlılığın oluşturulmasında kültür faktörü daha etkin hale getirilebilir.

4) Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık unsurlarının devamlı geliştirilmesi ve çalışanlar üzerinde etkin kullanılmasının yolları aranabilir.

5) Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğü'ndeki mevcut olan kültür ve bağlılık unsurlarını ele alarak bunların güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmeli ve nasıl daha fazla fayda sağlanılacağı düşünülmelidir.

6) Çalışanlarda sürekli bir bağlılık oluşturmak için örgüt yönetimi, örgüt içinde kültürel ölçütlere yer verilebilir, bireyin kendini geliştirebilmesi için gerekli ortamlar ve çalışanların başarılı olmasını teşvik etmek için iyi ve etkin çalışmalarda ödüllendirme sisteminin olmasını sağlayabilir.

7) Örgüt kültürü ile adalet, performans, iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık vb. konular arasındaki ilişki araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Adler, N. J., (1991) "International Dimensions of Organizational Behavior", PWS- Kent Publishing Company, Boston

Akat, İlter ve Budak, Gönül Ve Budak, Gülay, (2002) İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi. İzmir

Akbaba, Atilla, (2002)"Örgütsel Kültür", Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi, C.4,

Akın, Yavuz, (2004) "Örgütsel Değişimde Başarı Faktörlerinden Örgütsel Öğrenmenin İncelenmesi", Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi,

Akıncı, Vural Beril,(1998) "Kurum Kültürü", İletişim Yayınları, İstanbul

Aktan, Coşkun Can,(2000) "Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi", TOSYÖV Yayınları, Ankara

Akıncı, Z. Beril Vural, Coşkun, Gül, (2007) "Örgüt Kültürü" İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Akıner, İlknur, Nur, Esin, Heyecan, Giritli, (2005) "Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleriyle İlgili Kültürel Profil", İTÜ Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, İstanbul

Alamur, Bayram,(2005)" Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama" , Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir

Alganer, Çimen Ülkü, (2000) "Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar", Yayınlanmamış Yüksek

Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Allen, N. J. ve Meyer, J. P., (1990) "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation", Academy of Management Journal, S.4

Alpugan, Oktay, (1996) "İşletme Bilimine Giriş", Derya Kitabevi, Trabzon,

Ataman, Göksel, (2002) "İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar", (2.B) Türkmen Kitabevi, İstanbul

Atay, Osman, (2004) "Örgüt Kültürü ve Süreci", Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yayımlanmış Makale

Aven, F., Parker B. ve Evoy, M. Mc, (1993) "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis", Journal of Business Research, S.26

Aycan, Zeynep, (1998) "Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri", (Ed. Suna Tevrüz), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II, Türk Psikologlar Derneği Yay., No:16, Ankara, S. 21-34

Aydın, Mustafa, (1991) "Eğitim Yönetimi", Hatip Oğlu Yayınevi, Ankara

Aytaç, Serpil, (2004) "İşyerinde Kronik Stres Kaynakları", www.isguc.org/Makale, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuba, Bedestenci, Çetin, Örgüt, (2004) "Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım", Aktüel Yayınları, İstanbul,

Balay, Refik, (2000) "Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık", Nobel Yayınevi, ANKARA

Balcı, Ali,(2003) Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji Ve Taktikler, Pegem Yayınları, Ankara.

Başaran, İ. Ethem, (1982) "Örgütsel Davranış", Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.

Baysal, Ayşe C. ve Paksoy, Mahmut, (1999) "Meleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:1, Nisan.

Becker, H. (1960) "Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology".

Berberoğlu, Güneş. (1990) "Örgüt Kültürü ve Yönetsel Etkinliğe Katkısı", (A.Ü.İ.İ.B.F Dergisi, C.8, S.1-2, Eskişehir.

Berberoğlu, Güneş, Besler, Senem, Tonus, Zümrüt, (1998) Örgüt Kültürü –Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Örgüt Kültürü Araştırması. Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, C: 14, S: 1-2, S. 29-52, Eskişehir.

Bozkurt, Tülay, (1997) İşletme Kültürü, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Yayını, Ankara.

Buchanan, B.,(1974) "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterly.

Büyükuslu, Ali Rıza, (1998) "Glabolizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi",Der Yayınları, İstanbul.

Camerer ve Vepsalainen,(1988) "The Economy Efficiency of Corporate Culture",Strategic Management Journal, S.9.

Can, Halil,(1991) "Organizasyon ve Yönetim", Siyasal Kitapevi, Ankara.

Çekmecelioğlu, Hülya, (2006) "Örgütsel Bağlılık Unsurları ve İş Tatmininin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri", İşletme ve Finans Dergisi, Yıl 21, Sayı 243 , 120-131.

Ceylan, Adnan. Alpkan, Lütfihak. ve Elçi, Meral. (2002) "Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:16, S:5-6, Erzurum.

Can, Vehbi,(1997) "Okul Kültürü ve Yönetim", Önder Matbaacılık, Ankara,

Çelik, Vehbi, (2000)"Okul Kültürü ve Yönetimi", Pegem Yayıncılık, Ankara.

Çetin, Münevver Ölçüm,(2004) "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık", Nobel Yayınları.

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

Çırpan, Hüseyin,(1999) "Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi",Yayımlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Çolak, Sevinç, (2002) "Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Eskişehir.

Daft, Richard,(1991) "Management", The Dryden Pres, U.S.A.

Deal, T. E., (1982) Kennedy, A.A, Corporate Cultures, The Rites And Rituals Of Corporate, Lefe, Addision-Wesley, Usa, S. 77.

Demir, Nevzat, (2005) "Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Demir, Nurdan, (2005) "Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dinçer, Ö.,(1994) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Yayınevi, İstanbul,

Doğan, Selen,(1997) "İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren yol: Örgüt Kültürü", Amme İdaresi Dergisi.

Doğan, Binali, (2007)Örgüt Kültürü, Beta Yayınları, İstanbul

Duygulu, Sergül,(2001) "Bir Yataklı Tedavi Kurumunda Çalışan Hemşirelerin Örgüte Bağlılık Durumu", Yayımlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Erdoğan, İ. (1997). Eğitimde değişim yönetimi", Eğitim Yönetimi, 3 (2), 199-200.

Erdem, Ferda, İşbaşı, Özen Janset, (2002)" Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Son Sınıf Öğrencileri Fakülte Kültürünü Nasıl Algılıyor?", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, S.1.

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

Erdoğan, Berrin., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C,(2001) "Procedural Justice as a Two- Dimensional Construct: An Examination in the Performance Apprisal Contet", The Journal of Applies Behavioral Science, S.37.

Eren, Erol,(1998) "Yönetim ve Organizasyon", Beta Yayınları.

Eren, Erol,(2001) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yay. , İstanbul,

Erengül, Bilge,(1997) Kültür Sihirbazları. Evrim Yayınları, İstanbul.

Erkmen, Turhan. ve Ordun, Güven,(2001) "Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Çalışma", Yayımlanmış Bildiri, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.

Eroğlu, Feyzullah (1996), Davranış Bilimleri, (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.)

Ertekin, Yücel, (1978) "Örgüt İklimi", Amme İdaresi dergisi, S:2, s:6, Ankara.

Esin, Can Mutlu,(1999) Uluslar Arası İşletmecilik, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Gül, Hasan, İnce, Mehmet, (2005) Yönetimde Yeni Paradigma Örgütsel Bağlılık, Çizgi Yayınevi.

Hofstede, G.(1984) "Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values", Sage Publications, Newbury Park.

Genç, Nurullah,(1993) "Örgüt Kültürünün Oluşumu, Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkileri" Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.10, S.1-2.

Gürçay, Cemile, İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Ele Alınmasında Sektörel Farklılığın Etkisi, (www.isguc.org/cgurcay1.htm, 20.10.2009)

Gürdal, Sahavet,(1994) "Türkiye' De Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları (Pilot Çalışma)". Dokuz Eylül Üniversitesi İsletme Fakültesi Yayınları. 2. Yönetim Kongresi. İzmir.

Güven, A.S.,(1996) "Üniversitelerde Örgüt Kültürü", Eskişehir: Anadolu Ünv., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Hall, Richard H.,(1970) "Professionalization and Bureaucratization", American Sociological Review, and Benjamin SCHNEIDER, "Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type", Administrative Science Quarterly.

Halis, M., Naktiyok, A.,(2001) "Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler: Ampirik Bir Araştırma" Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.2.

Handy, Charles,(1995) Süper Yönetim, Çev: Seden Hatay, İlgi Yayıncılık, İstanbul.

Hawkins, P.,(1997)"Organizational Culture: Sailing Between Evangelism And Complexity", Human Relations, 50/4. S. 417- 440.

Hodgetts ve Luthans,(1996) "International Management"

Hofstede G.(1989) "Organising for Cultural Diversity", European Management Journal.

Hoy, K. Wayne. ve Miskel, C.G,(1991) "Educational Administiantion", Newyork,

Hrebeniak, L.,&Alutto, J.(1972) "Personal and role related factors in thedevelopment of organizational commitment. Administrative Science"Quarterly

Işıkhan, Vedat, (1996) "Sosyal Hizmet Örgütlerinde İş Doyumu", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, Sayı: 2, Ankara.

İpek, Cemalettin,(1999) "Resmi ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen- Öğrenci İlişkisi", Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kanter,(1968) R. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. American Sociological Review.

Karadeniz, Dilek,(2010) "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasu, Koray,(2001) Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yay., Tezler Dizisi:11, Ankara, Xıv+306 S.,

Karcıoğulları, Fatih, Yakupoğulları, Cafer,(2000) "Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:14, Sayı:1,Haziran S.251.

Kırçıl, Olgun,(1984) "Yönetim Teorilerinde Yeni Bir Döneme Doğru", Verimlilik Dergisi, Cilt 2.

Kırel, Çiğdem,(1999) "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:2.

Kozlu, Cem, (1986.) "Kurumsal Kültür", Defne Yayıncılık, İstanbul

Köse, Sevinç, Tetik, Semra, Ercan, Cuma,(2001) "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi Cilt 7, Sayı 1, S.219-242.

Kreps, G.F.(1986) "Organizational Communication", Newyork.

Kuhn, Thomas (1962) "Bilimsel Devrimlerin Yapısı"

Manen,Van J. ve Schein, Edgar,(1997) "Career Development", Santa Monica.

Marsh, R.M., & Mannari, H.(1977) "Organizational commitment and turnover: A predictive study. Administrative Science Quarterly".

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. "A Review and Meta-Analysis of the Entecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", Psychological Bulletin, S.108, 1990.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. "Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application", Sage Publication, United Kingdom, 1997.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", Journal of Aplied Phychology, 1984.

Moran, E.T., Vokwein, J.F. "The Cultural Appoach to the Formation of Organizational Climate", Humman Relations, Vol.45, No: 1, 1992.

Morden, Tony. "Business Strategy and Planning: Text and Cases", McGraw Hill, London, 1993.

Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W., "Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment", Absenteeism, and Turnover, Academic Pres. New York, 1982.

Nahavendi, A., Malekzadeh, A.R. (1999). Organizational Behavior. Prentice Hall: New Jersey.

Nelson, D. L. ve Campbell, J. Q. “Organizational Behavior”, West Publishing Company, 1997.

Nevstrom ve Davis.(1993) “Organizational behavior: Human behavior at work”.

Onaran, Oğuz,(1971) “Örgütlerde Karar Verme”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, No: 321, Ankara.

Ouchi, William,(1981)“How American Business Can Meet the Japanese Challange”,Addison Wesley Publishing, Com., California.

Örücü, Edip, Ayhan, Nuray,(2001) “Örgüt Kültürü”, Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2.

Özalp, İnan,(2000) “İşletme Yönetimi”, Eskişehir.

Özel, Mustafa,(1989)“Stratejik Yönetim ve Liderlik”, Gama Yayınları, İstanbul,

Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem,(2001) “Örgütsel Davranış”, Eskişehir.

Özkalp, Enver,(1999) “Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunması ve Değiştirilmesi”, A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 15, S:1-2, Eskişehir.

Özkalp, Enver,(1992) Sosyolojiye Giriş, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, No:87, Eskişehir.

Peters, Thomas J. ve Waterman, Robert H.,(1987) “In Search of Excellence”, Türkçe Çeviri; Selami SARGUT, Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış, Altın Kitaplar Yayınevi.

Reitz, Joseph H,(1987) “Behavior in Organizations”, Irwin Inc., 3. Baskı, U.S.A.

Robbins, Stephan P.,(1994) "Örgütsel Davranışın Temelleri", (Çev.: Ayşe Öztürk), Etam A.Ş. Yayınları, Eskişehir.

Robbins, Stephan P,(1989) "Organizational Behaviour" Prentice Hall, Usa,

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek,(2001) Örgütsel Psikoloji, 3.Baskı, Yayın No: 464, Alfa Yayınları, Bursa.

Sargut A.Selami,(2005) Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitapevi, Ankara.

Sarı, Esra,(2005) "Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği", Yükseklisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Sathe,(1983)" Culture and related corporate realities".

Schein, H. Edgar.,(1985) Organizational Culture And Leadership. San Francisco: Jossey- Bass.

Schneider, Susan C.,(1988) "National vs. Corporate Culture: Implication For Human Resource Management". Human Resource Management. 27/2, 231-246.

Sheldon, Mary E.,(1971) "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", Administrative Science Quarterly, 16.

Sheridan, John E,(1992) "Organizational Culture and Employee Retention", Academy of Management Journal, S:35 No:5, Birmingham.

Shore, L. M. ve Waynes, J.,(1993) "Comparasion of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support", Journal of Applied Psychology.

Smircich, Linda.,(1983)"Concepts Of Culture And Organizational Analysis",Administrative Scince Qerarterly, Vol.28,September.

Steinholg ve Owens., Towards, R.G,(1989) "A Theory of Organizational Culture",Journal of Educational Administration, No:3.

Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir, ve Çelik,(2003) Adnan, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbaacılık.

Şimşek, M. Şerif (1998), Yönetim ve Organizasyon

Şişman, Mehmet,(2002) "Örgüt Kültürü", Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

Tanova, Cem, Karadal, Hikmet, (2004) "Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi", Doğu Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 19, Sayı 2.

Taş, Halil,(1995) "Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetimi", İnönü Üniversitesi, Yayımlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi, Malatya.

Terzi, Ali Rıza,(2000) "Örgüt Kültürü", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tevrüz, Suna,(1996) Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği Yayını. Ankara.

Thevenot, Maurice,(1986) Audit Culture, Les Editions D'organisation, Paris.

Tosi, Henry. ve Hammer, John Clay,(1982) "Organizational Behavior and Management", New York.

Tınar, Mustafa Yaşar,(1990) Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El" Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, (5) 1-2 78-87, İzmir.

Thomas A. Stewart,(1997) Entelektüel Sermaye, Çev: Nurettin Elhüseyni, Mess Yayın, No:258, İstanbul.

Tolan, Barlas,(1996) Toplum Bilimlerine Giriş Ankara: Adım Yayıncılık.

Tosun, Kemal,(1990) Yönetim ve İşletme Politikası, İşletme Fak. Yay. No:232, İşl. İktisadi Ens. Yay. No: 125, İstanbul, Xxxvı+855 S.

Trice, M. Harrison. ve Beyer, M. Janice,(1992) "The Culters of Work Organization", New Jersey.

Turan, Selahattin,Ceylan, Belgin,Şişman, Mehmet,(1996) "Üniversite Yöneticilerin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler". Verimlilik Dergisi, M.P.M Yayınları.

Turner, Charles Hampden, (1990) Creating Corporate Culture: From Discord To Harmony. Usa: Adison-Wesley Publishing Company.

Türk, Mehmet Sezai(2003) "Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi", Yayımlanmış Doktora Tezi, Konya.

UÇKUN, Gazi, Hasan, Latif., Elbeyi, Pelit., "Yöneticilerin Örgütsel Değişimdeki Rolü",Standard, Ocak 2004

Unutkan, Göksel A.(1995) "İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü", TürkmenKitapevi, İstanbul.

Uğuz, Sare Sevgi,(1999) "Örgüt Kültürünün Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü İle İlgili Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Üçok, Tengiz,(2000) "20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri, Bir İrdeleme", Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C:2., S:1., Bahar.

Varol, Muharrem,(1993) "Örgüt Sosyolojisine Giriş", Ankara

Üniversitesi Basımevi, Ankara.

Yalçın, Azmi, İplik, Fatma Nur,(2005) "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", Çukurova Ünv. S.B.E. Dergisi/E-Dergi, C.14, S.1.

Yıldırım, Fatma.(2002) "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi", Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.

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

Yücel, İlhami.(2007) "Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü", Doktora Tezi, Erzurum.

Yüksel, Yıldız.(1993)"A Study on the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, Öznur.(1997) İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi Yayınları.

Wasti, Arzu S.,(2000) "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgüt sel Bağlılık Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.

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

Wiener, Y., & Gechman, A.S.(1977) "Commitment:A behavioral approach to job involvement.Journal of Vocational Behavior".

EKLER

ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Aşağıdaki sorular işiniz ve kurumunuz hakkındaki düşünceleri ölçmeye yönelik bilimsel bir çalışma ile ilgilidir, Araştırmanın amacı doğrultusunda birinci bölümde, kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde; örgüt kültürü özelliklerini belirlemeye yönelik, üçüncü bölümde örgütsel bağlılığı belirlemeye yönelik görüşleri ifade eden cümleler bulunmaktadır.

İlgi gösterdiğiniz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Ayhan GÜLTEKİN, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. C. Gazi UÇKUN

1. BÖLÜM: Kişisel Bilgiler

Açıklama: Aşağıdaki beş soruda size uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyet: Erkek ☐ Kadın ☐

2. Medeni Hal: Evli ☐ Bekâr ☐

3.Yaşınız : ☐ 20 – 29 ☐30 – 39 ☐40-49 ☐50-59 ☐60 ve üzeri

4. Eğitim Durum :☐ İlk Öğretim ☐ Orta Öğretim ☐ Ön Lisans
☐ Lisans ☐ Lisans Üstü

5. Unvan:

☐ Yardımcı Hizmetler
☐ Teknisyen
☐ Tekniker
☐ Memur
☐ VHKİ
☐ Bilgisayar İşletmeni
☐ Şef
☐ Ayniyat Saymanı
☐ Programcı
☐ Çözümleyici
☐ Şube Müdürü
☐ Mühendis
☐ Kütüphaneci
☐ Daire Başkanı
☐ Avukat
☐ Hukuk Müşaviri
☐ Yüksekokul Sekreteri
☐ Fakülte Sekreteri
☐ Enstitü Sekreteri
☐ Genel Sekreter Yardımcısı
☐ Genel Sekreter

6. Kocaeli Üniversitesi'ndeki toplam hizmet süreniz:
☐1 – 5 ☐ 6 – 10 ☐ 11 – 15 ☐16 – 20 ☐21 – 25 ☐26 ve üzeri

7.Mesleki Deneyim Süreniz:
☐1 – 5 ☐ 6 – 10 ☐ 11 – 15 ☐16 – 20 ☐21 – 25 ☐26 ve üzeri

2. **Örgüt Kültürü**

Açıklama: Aşağıda, kurumunuzdaki örgüt kültürü özelliklerini tespite yönelik cümleler yer almaktadır. Her bir cümlede ifade edilen durum hakkında, 5 (Beş) önerme arasından, sizin görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Kurumumuzun açıkça tanımlanmış vizyonu, misyonu ve hedefleri vardır.	1	2	3	4	5
2	Kurumumuzun vizyon, misyon ve hedefleri tüm çalışanlarca bilinir ve paylaşılır.	1	2	3	4	5
3	Kurum yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki vardır.	1	2	3	4	5
4	Kurum çalışanları arasında sıkı bir dostluk ve karşılıklı güven vardır.	1	2	3	4	5
5	Kurumumuzdaki tüm ilişkilerde insanlar arasında karşılıklı saygı hissedilir.	1	2	3	4	5
6	Kurumumuzda, işle ilgili konularda herkesin kararlara katılımcılığı desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
7	Grup kararları sonuçları itibariyle, bireysel kararlardan daha başarılı olmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına dikkat edilmektedir.	1	2	3	4	5
9	İşimle ilgili yaptığım öneriler yönetim tarafından genellikle dikkate alınmaz.	1	2	3	4	5
10	İşimle ilgili acil konularda dahi inisiyatif kullanmama izin verilmez.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar yaptıkları işlerde birbirlerine destek verir ve tam bir işbirliği içinde çalışır.	1	2	3	4	5
12	İşimi yaparken, diğer birimlerden ihtiyaç duyduğum bilgilere ulaşmakta zorlanırım.	1	2	3	4	5
13	Kurumumuzda her düzeyde çalışanın birbirleriyle her konuda rahatça iletişim sağlayacağı bir ortam mevcuttur.	1	2	3	4	5
14	Çalışanlar, işle ilgili veya özel problemlerini rahatça üstlerine iletebilmektedir.	1	2	3	4	5
15	Kurum içinde, işimle ilgili veya işimi etkileyen her türlü gelişmelerden her zaman haberdar olurum.	1	2	3	4	5

16	Kurumumuzda işin yapılmasında ödül, sıkı kontrol ve cezadan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
17	Kurum çalışanları yeterlik ve performanslarına göre tamamen objektif olarak maddi ve manevi ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
18	Kurumumuzda yönetime yakın olan çalışanlar desteklenir ve ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
19	Yöneticiler kendi düşüncelerinden farklı düşünceleri hoş karşılamazlar.	1	2	3	4	5
20	Kurumumuzda iş ile ilgili yaratıcı fikirler ve yenilikçi uygulamalar, çeşitli ödüllerle teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5
21	Kurumda, bireysel ihtiyaçlarımın önem taşıdığını hissederim.	1	2	3	4	5
22	Çalışanlar özgür biçimde işbirliği yapabilirler.	1	2	3	4	5
23	Çalışanların statüsü ve yeri ne olursa olsun fikirleri her zaman saygı ile karşılanmaktadır.	1	2	3	4	5
24	Çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır.	1	2	3	4	5
25	Kurumumuz, iş dışında da çalışanların dışarıda eğlenceli vakit geçirebilme olanaklarını yaratır.	1	2	3	4	5

3.BÖLÜM: Örgütsel Bağlılık

Açıklama: Aşağıda, kurumunuzdaki örgütsel bağlılık özelliklerini tespite yönelik cümleler yer almaktadır. Her bir cümlede ifade edilen durum hakkında, 5(Beş) önerme arasından, sizin görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Kurumumun geleceğini gerçekten önemserim.	1	2	3	4	5
2	Kurumumun başarılı olması için çalışmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
3	Çalışma hayatımın geri kalanını işyerimde geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurum, çalışma olasılığımın olduğu yerler içinde en iyisidir.	1	2	3	4	5
5	Kurumuma güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
6	Kurumumun benim için çok büyük bir anlamı var.	1	2	3	4	5
7	Kurumumun başarılı olması için ne gerekiyorsa yapmaya ve fazladan çalışmaya istekliyim.	1	2	3	4	5
8	Benim değerlerim ile işyerimin değerlerinin benzer olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9	Başka bir iş bulmadan işyerimden ayrılırsam neler olacağı konusunda endişe duymuyorum.	1	2	3	4	5
10	Şu anda işyerimden ayrılmaya karar versem düzenim bozulur.	1	2	3	4	5
11	İstesem de, şu anda işyerimden ayrılmak benim için zor olurdu.	1	2	3	4	5
12	Bu işyerinden ayrılmak bana çok ağır yük getirmez.	1	2	3	4	5
13	Şu anki işyerimde kalmak gönüllü olmanın yanında mecburiyetten de kaynaklanıyor.	1	2	3	4	5
14	Bu işyerini bırakırsam kolay iş bulamayacağımı biliyorum.	1	2	3	4	5
15	Bu işyerinde çalışmamın nedenlerinden biri de ayrılmanın önemli fedakârlıklar gerektirmesidir. Bir başka yerde buradaki kazançlarımı sağlayamayabilirim.	1	2	3	4	5
16	Bu günlerde insanların bir işyerinden diğerine çok sık geçtiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17	Benim için avantajlı da olsa işyerimden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

18	Kurumumdan şimdi ayrılsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
19	Bir çalışanın işyerine her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum.	1	2	3	4	5
20	Şu anda buradaki insanlara karşı sorumluluk hissettiğim için işyerimden ayrılmam yanlış olur.	1	2	3	4	5
21	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri burada kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmemdir.	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım işyerine çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım işyeri sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
24	Bir işyerinden diğerine geçmeyi ahlaki bulmuyorum.	1	2	3	4	5
25	Bu işyerinde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

07 Mayıs 1979 yılında Kayseri'de doğdum. 1997 yılında Kayseri Arif Molu A.M.L bitirdim. 2004 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinden Lisans diploması aldım. Şu anda Kocaeli Üniversitesi Bilgi İşlem Daire Başkanlığında çalışmaktayım.

Evli ve bir çocuk babasıyım.