



T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

LİDERLİK VE KÜRESEL GİRİŞİMCİLİK BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE ÇALIŞANLARININ
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARININ ARAŞTIRILMASI:
KARŞILIKLI BİR ANALİZ**

**İsa UZUN
175018013**

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Yavuz Tansoy YILDIRIM

Bandırma 2020

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
LİDERLİK VE KÜRESEL GİRİŞİMCİLİK BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE ÇALIŞANLARININ
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARININ ARAŞTIRILMASI:
KARŞILIKLI BİR ANALİZ

İsa UZUN
175018013

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Yavuz Tansoy YILDIRIM

Bandırma 2020

ETİK BEYAN

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (06/07/2020)

İsa UZUN

ÖZET

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ ARAŞTIRILMASI: KARŞILIKLI BİR ANALİZ

İsa UZUN

Örgütlerin temel hedeflerine ulaşmaları bakımından önemli olan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarının, kurumların yönetsel yaklaşımlarına yön vermek ve çalışanları bir arada tutma, performans ve motivasyonlarına olumlu etkiler katmak için kullanılan birer araç olarak değerlendirildiği gözlemlenmektedir. Örgüt bünyesinde yer alan her bir bireyin oluşumu veya sürekliliği aşamasında katkı sağladığı örgüt kültürü, kişilerin ortak değerler ve davranışlar geliştirmeleridir. Diğer kavram olan örgütsel bağlılık ise kişilerin mensubu oldukları örgüt ile ilişkisini, örgüte bağlılık oluşup oluşmadığını ve oluştuysa bağlılık düzeyini ortaya koymaktadır.

Yapılan çalışmada iki farklı büyükşehir belediyesinin örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılarak karşılaştırma yapılmıştır. Bu doğrultuda demografik özellikler, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ölçekleri “A” belediyesinde 195, “B” belediyesinde 147 büro çalışanına uygulanmıştır. Elde edilen veriler üzerinde frekans analizi, faktör analizi, güvenilirlik analizi, normallik analizi ve t-testi uygulanmış, t-testi sonucunun verileri üzerinde Cohen (1988)’in d formülü kullanılarak etki büyüklüğü hesaplanmıştır. Yapılan t-testi sonucunda iki büyükşehir arasında ÖK ve alt boyutları ve ÖB ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Ve elde edilen bu sonuçların literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Kültür, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF METROPOLITAN MUNICIPALITY EMPLOYEES: A COMPARATIVE ANALYSIS

İsa UZUN

It is observed that the concepts of organizational culture and organizational commitment, which gain importance in terms of achieving the basic goals of organizations, are used as a tool to guide the managerial approaches of the institutions and to add positive effects on keeping employees together, performance and motivation. The organizational culture that each individual within the organization contributes to during its formation or continuity is the development of common values and behaviors. The other concept, organizational commitment, reveals the relationship of individuals with the organization they belong to, whether there is a commitment to the organization, and if so, the level of commitment.

In the study, the organizational culture and organizational commitment levels of two different metropolitan municipalities were researched and compared. Accordingly, the demographic characteristics, Organizational Culture and Organizational Commitment scales were applied to 195 office employees in “A” municipality and to 147 office staff in “B” municipality. Frequency analysis, factor analysis, reliability analysis, normality analysis and t-test were applied on the data obtained, and the effect size was calculated using the d formula of Cohen on the data of the t-test result. As a result of the t-test, a significant difference was found between the two metropolitan areas between the Organizational Culture and its sub-dimensions, and between the Organizational Commitment and its sub-dimensions. And these results are thought to contribute to the literature.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Commitment.

ÖNSÖZ

Toplumun her alanında bir araya gelerek kültürün oluşumu ve gelişimine katkı sağlayan insan faktörünün örgütlerde de aynı şekilde bir kültür oluşumu içinde olması göz ardı edilemez. Örgütün başarısı bakımından da insanların oluşturduğu bu kültüre ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların sahip oldukları karakterleri ile örgütün kültürü aynı düzlemde buluşması halinde başarının elde edileceği düşünülmektedir. Bu durumun aynı zamanda örgüte bağlılığı da beraberinde getirmesi mümkündür. Örgütsel bağlılık, örgüt bünyesinde yer alan bireylerin örgütün hedefleri ve değerleri doğrultusunda kendi rızasıyla hareket etmesi ve örgüt üyeliğinin sürekliliğini istemesiyle gerçekleşmektedir.

Çalışmamda ihtiyaç duyduğum her süreçte yanımda olan, desteği ve katkılarıyla beni yönlendiren tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Yavuz Tansoy YILDIRIM'a, değerli zamanlarını ayırarak görüşleri ile çalışmama katkı sağlayan saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. Yener PAZARCIK ve Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan KIVRAK'a ve hayatımın her sürecinde olduğu gibi çalışmam esnasında da anlayışı, desteği ve güvenini sürekli hissettiren eşim Ümran UZUN, kızım Gülce UZUN, babam Süleyman UZUN ve annem Durgül UZUN'a çok teşekkür ederim.

İsa UZUN

Bandırma 2020

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR	x
ŞEKİLLER	xi
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
ÖRGÜTSEL KÜLTÜR	5
1. Kültür Kavramı	5
2. Örgüt Kültürü	6
3. Örgüt Kültürünün Özellikleri	8
3.1. Örgüt Kültürü Ayırt Edicidir	8
3.2. Örgüt Kültürü Bütünleştiricidir	8
3.3. Örgüt Kültürü Semboliktir	8
3.4. Örgüt Kültürü Kararlı Bir Yapıdadır	9
3.5. Örgüt Kültürü Yazılı Olmayan Bir Olgudur	9
3.6. Örgüt Kültürü Öğrenilebilir	9
4. Örgüt Kültürünün Öğeleri	9
4.1. Temel Varsayımlar	9
4.2. Normlar	10
4.3. Değerler	11
4.4. İnançlar	11
4.5. Hikayeler ve Efsaneler (mitler)	12
4.6. Liderler ve Kahramanlar	12
4.7. Semboller	12
4.8. Adetler ve Törenler	13
4.9. Tutumlar	13
4.10. Artifaklar	13
4.11. Dil	13
5. Örgüt Kültürünün Modelleri	14
5.1. Hofstede'in Örgütsel Kültür Modeli	14
5.2. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli	19

5.3. Deal ve Kennedy'nin örgütsel Kültür Modeli.....	21
5.4. Parsons AGIL Modeli	23
5.5. Örgüt Kültüründe Quchi'nin “Z” modeli.....	24
5.6. Quin ve Cameron modeli	25
5.7. Kilman'ın Kültür Modeli	27
İKİNCİ BÖLÜM.....	29
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	29
1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	29
2. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	30
2.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	31
2.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	31
2.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	32
3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	32
3.1. Tutumsal Bağlılık.....	33
3.1.1. Kanter'in Sınıflandırması.....	34
3.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması	36
3.1.3. Penley ve Gould'un Sınıflandırması	37
3.1.4. Wiener'in Sınıflandırması	38
3.1.5. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	39
3.1.6. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması ve Örgütsel Bağlılığın Boyutları	40
3.1.6.1. Duygusal Bağlılık.....	40
3.1.6.2. Devam Bağlılığı	41
3.1.6.3. Normatif Bağlılık	42
3.2. Davranışsal Bağlılık.....	43
3.2.1. Becker'in Sınıflandırması	44
3.2.2. Salancik'in Sınıflandırması	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	47
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ LİTERATÜR	
TARAMASI	47
1. Örgüt Kültürü ile İlgili Literatür Taraması.....	47
2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Literatür Taraması	49
3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Literatür Taraması.....	50
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	53
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ ARAŞTIRILMASI: KARŞILIKLI BİR ANALİZ	
.....	53

1. Araştırmanın Yöntemi	53
1.1. Araştırmanın Amacı.....	53
1.2. Evren ve Örneklem	53
1.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	55
1.4. Araştırmanın Hipotezleri	55
2. Bulgular ve Yorumlar	56
2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	56
2.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	59
2.3. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's Küresellik Testleri.....	60
2.4. Faktör Analizine İlişkin Bulgular	61
2.4.1. Örgütsel Kültür Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulguları.....	62
2.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulguları	63
2.5. Normallik Analizi	65
2.6. "H ¹ " Hipotezine İlişkin Bulgular	65
2.6.1. "H ¹ a" Hipotezine İlişkin Bulgular.....	67
2.6.2. "H ¹ b" Hipotezine İlişkin Bulgular	69
2.6.3. "H ¹ c" Hipotezine İlişkin Bulgular.....	70
2.6.4. "H ¹ d" Hipotezine İlişkin Bulgular	71
2.7. "H ² " Hipotezine İlişkin Bulgular	73
2.7.1. "H ² a" Hipotezine İlişkin Bulgular.....	74
2.7.2. "H ² b" Hipotezine İlişkin Bulgular	76
2.7.3. "H ² c" Hipotezine İlişkin Bulgular.....	77
2.8. Hipotezlere Ait Sonuçlar.....	79
SONUÇ VE ÖNERİLER	80
1. Sonuç	80
2. Örgütlere Öneriler.....	83
3. Araştırmacılara Öneriler	85
KAYNAKÇA.....	86
EKLER	94
EK 1: Anket Formu	94

TABLÖLAR

Tablo 3.1. Araştırmanın Hipotezleri	56
Tablo3.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	58
Tablo3.3. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları.....	59
Tablo3.4. Ölçeklere İlişkin KMO Testi Sonuçları	60
Tablo3.5. Ölçeklere İlişkin Barlett's Küresellik Testi Sonuçları.....	61
Tablo 3.6. Örgütsel Kültür Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	62
Tablo 3.7 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	64
Tablo 3.8. Ölçeklere İlişkin Normallik Analizi Bulguları	65
Tablo 3.9.“A” belediyesi ve “B” belediyesinin örgütsel kültürlerinin karşılaştırılmasına yönelik t-testi.....	66
Tablo 3.10. “A” belediyesi ve “B” belediyesinin güç mesafesi boyutu bakımından karşılaştırılmasına yönelik t-testi	68
Tablo 3.11. “A” belediyesi ve “B” belediyesinin belirsizlikten kaçınma boyutu bakımından karşılaştırılmasına yönelik t-testi	70
Tablo 3.12. “A” belediyesi ve “B” belediyesinin bireycilik-toplumsallık boyutu bakımından karşılaştırılmasına yönelik t-testi	71
Tablo 3.13. “A” belediyesi ve “B” belediyesinin erillik-dişillik boyutu bakımından karşılaştırılmasına yönelik t-testi	72
Tablo 3.14. “A” belediyesi ve “B” belediyesinin örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılmasına yönelik t-testi	74
Tablo 3.15. “A” belediyesi ve “B” belediyesinin duygusal bağlılık boyutu bakımından karşılaştırılmasına yönelik t-testi	75
Tablo 3.16. “A” belediyesi ve “B” belediyesinin devam bağlılığı boyutu bakımından karşılaştırılmasına yönelik t-testi	77
Tablo 3.17. “A” belediyesi ve “B” belediyesinin normatif bağlılık boyutu bakımından karşılaştırılmasına yönelik t-testi	78
Tablo 3.18. Hipotezlere Ait Sonuçlar	79

ŞEKİLLER

Şekil 1. Tutumsal bağıllık yaklaşımı.....	34
Şekil 2. Davranışsal bağıllık yaklaşımı.....	43



KISALTMALAR

KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
ORT	: Ortalama
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
ÖK	: Örgütsel Kültür



GİRİŞ

Araştırmanın Problemi

Kültür insanın var olduğu ilk andan bu yana varlık göstermeye başlamış ve zamanla guruplar halinde yaşamayı seven sosyal varlığı etkisi altına alarak günümüze kadar evrilerek de olsa varlığını sürdürmüştür. Kültürün oluşmasının da evrilmesinin de oldukça zor olmasıyla birlikte çok uzun bir zaman aralığına ihtiyaç duyulmaktadır. Kültür, sosyal bilimler dışında da birçok alanda araştırılmış ve değerlendirilmiştir. Kültürün en önemli gereksinimi insan ve bu insanın bir toplulukta yer almasıdır.

Teknolojik gelişmelerin tetiklediği ve iletişim araçlarının yaygın ve ergonomik kullanımıyla kurumlar, uyguladıkları geleneksel davranışları değiştirmek durumunda kalmıştır. Bir kültür evrilmesi olarak değerlendirebileceğimiz davranışları, yüzyıllardır bizimle yaşayan kültürü kurum menfaatleri adına kullanma ve bu konuyu örgütün hedefleri arasına alma söz konusu hale gelmiştir. Örgüt kültürü yeni bir kavram olmamakla birlikte günümüzdeki yerine vurgu yapılması gerekmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmaların arttığı, kurumların bu kavramı önemsedikleri gözlemlenmektedir. Özellikle kurumların ve akademisyenlerin örgüt kültürünü, her boyutuyla incelemeleri ve literatürdeki neredeyse her boyutunu ele aldıkları dikkat çekicidir.

Kültürün oluşumuna ihtiyaç duyulan insan gurubu, şüphesiz örgütlerin temel taşıdır. Örgüt, bilinçli ve eşgüdümlü iki veya daha fazla bireyin bir araya gelerek etkinliklerini yürüttükleri sistemdir. Örgütün varlığını sürdürebilmesi için üç temel unsur gerekir. Bu unsurlardan ilki, örgüt içinde iletişim halinde olabilecek bireyler, ikinci unsur, örgütü bir arada tutacak bir amaç ve üçüncü unsur, bu bireylerin örgütün amacına ulaşma aşamasında katkı vermeye istekli olmalarıdır (İra, 2011:19).

Kültür ve örgütün temel taşı olan insan konusunda bir genelleme yapmak çok zordur. Örgütlerin temel gereksinimi olan insanın, teknolojinin de gelişimiyle alternatif işler konusunda daha özgüvenli ve diğer fırsatlar ve olanakları mukayese konusunda oldukça istekli olduğu bilinmektedir. Bu durum örgütler açısından oldukça riskli bir sonuç

ortaya koymaktadır. Örgüt bünyesinde yer alan bireylerin katkılarıyla oluşturulan bir örgüt kültürü ve bu kültürün örgütü ve örgütte yer alan bireyleri olumlu yönde etkilediği düşünülürse, kişilerin örgüte bağlılık hissetmesi mümkündür.

Örgütler bünyesinde yer alan başarılı bireyleri kaybetmeme noktasında istekli oldukları bilinmektedir. Bu doğrultuda günümüz örgütleri ve akademisyenler tarafından önemli bir yeri olan örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırma ve farklı görüşler bulunmaktadır. Genel olarak örgütsel bağlılık, kişinin kendi rızası ile içinde bulunduğu örgüt değerlerini benimseyerek örgütün hedefleri doğrultusunda hareket etmesinin yanında bu örgütün bir parçası olma durumunu devam ettirme isteğini barındırmaktadır (Swales, 2002:159).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın araştırıldığı bu çalışmada iki farklı büyükşehir bünyesinde aynı işleri yapan büro elemanlarının düşüncelerine anket yolu ile başvurulmuştur. Büyük şehir belediyelerinin doğal afet planlamaları, alt yapı çalışmaları, yolcu ve yük terminalleri, kapalı ve açık pazaryeri veya otoparklar yapmak, yaptırmak, işletmek, işlettirmek veya ruhsat vermek gibi işlerin yanında ayrıca bir tez konusu olabilecek birçok görevi bulunmaktadır. Bu kapsamda belediyelerin yaptıkları işlerin önem derecesi yüksek olduğu gibi dışsal etkilere açık bir kurumsal yapıya sahip oldukları bilinmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmada personelin örgüt kültürü içinde yerini alıp almadığı ve örgüte karşı bağlılık düzeyleri, kendilerine yöneltilen anket sorularıyla test edilmek istenmiştir. Bu doğrultuda iki farklı büyükşehir çalışanlarının düşünceleri karşılaştırılmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, iki farklı büyükşehir belediyesinde aynı işleri yapan büro elemanlarının örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık düzeylerini araştırmak ve bu veriler arasında karşılaştırma yapmaktır. Bu kapsamda amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

- A Belediyesi ve B belediyesi arasında örgütsel kültür bakımından farklılık var mıdır?
- A Belediyesi ve B belediyesi arasında örgütsel bağlılık bakımından farklılık var mıdır?

Genel kültür yapılarının toplumsal ve bölgesel kültürlere indirgenerek uygulamanın gerçekleştirildiği bu çalışmada, “A” ve “B” belediyelerinin arasında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık bakımından farklılıkların beklenmesinin olası nedenleri;

- Bölgesel farklılıklarının yer alması, toplumsal din kuralları, ahlak kuralları, görgü kuralları, örf, adet ve görenek kurallarının farklı olması,
- Hem “A” belediyesi hem de “B” belediyesinin siyasi yönetiminin en az üç dönemdir değişmemesi ve bu iki belediyenin farklı siyasi parti yönetiminde olmasıdır.

Araştırmanın Önemi

Araştırmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık düzeyleri incelenmektedir. Literatürde, değişkenler arasındaki bu ilişkiyi araştıran birçok çalışma mevcuttur. Fakat aynı işi yapan, aynı statüye sahip iki farklı kurumun karşılaştırılması bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın varsayımları aşağıda belirtilmektedir;

- Anketin uygulandığı katılımcılar tarafından doğru ve samimi yanıtların verildiği varsayılmıştır.
- Anketlerin ölçülmek istenen özellikler için uygun olduğu varsayılmıştır.

- Örneklemin araştırma değişkenleri için uygun olduğu varsayılmıştır.
- Elde edilen verilere uygulanan istatistiksel analiz yöntemlerinin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıda belirtilmektedir;

- Her iki büyükşehir belediye yönetimi tarafından, kurumsal imajlarını düşündükleri gerekçesiyle herhangi bir olumsuz sonuç çıkması durumunda kurumun zarar göreceğini belirterek çalışmada kurum adının yazılmasının istenmemesi,
- Araştırma evreninin ülkemizde bulunan otuz büyükşehir belediyesinden yalnızca iki büyükşehir belediyesi çalışanlarından oluşması,
- Çalışanların, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konusunda düşüncelerini yönetici ve iş arkadaşlarından çekinmelerinden dolayı ifade etmek istememeleri,
- Araştırmanın iki farklı şehirde gerçekleşmesi nedeniyle, insanların farklı yerel kültürlere, inançlara, norm ve değerlere sahip olmalarıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

1. Kültür Kavramı

Örgüt kültürü kavramını ele almadan önce örgütlerin gelişmelerini ve yaşamını sürekli kılmasını etkileyen kültür kavramının incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2002:11). Kültür sözcüğü ilk olarak Voltarire tarafından kullanılmış olup anlam olarak kişinin zeka gelişimini vurgularken kişiyi ön plana çıkararak yücelttiği görülmektedir (Töker, 2018:3). Latince “Cultura” sözcüğünün kültür kavramının kökünü oluşturduğu bilinmekte olup verimliliği arttırmak için toprağın ekilip biçilmesi anlamını taşımaktadır.

Birçok araştırmacının ele aldığı kültür kavramının tanımını yapma konusunda henüz ortak bir model bulunamamıştır. Literatür incelendiğinde birçok tanımı bulunan Kültür kavramı, bakış açısı bakımından farklılaşmaktadır. Esinbay (2008) kültür kavramını, her bireyin beklentilerini karşılayabilecek bir tanımı bulunmadığı, kapsamı ve etki ettiği alanın çok geniş olması nedeniyle araştırmacıların kültür kavramını ele alırken bir kısmını ya da belli özellikleri tanımlayan bir yönünü ele almak durumunda kaldıklarını öne sürmüştür. Kültür sözcüğünü tanımları bakımından bazı örnekler şöyledir;

Linton’a göre kültür kavramı, belli bir örgütte yer alan bireylerce öğrenilmiş davranışlar ve zamanla birbirlerine aktarmalarıdır (Aykanat, 2010:76). Morgan kültür sözcüğünü oldukça yalın ve genel bir şekilde tanımlamıştır. Bu tanım; Farklı bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu grupların farklı yaşam şekillerine sahip olmalarıdır (Köksal, 2007:2).

Kültür, bir toplumda yer alan bireylerin birbirleri ile etkileşimlerini sağlayan ve bir arada tutan önemli bir olgu olup kişilerin olaylara yaklaşımlarını, insanları ve durumları anlama ve yorumlama şeklini belirlemektedir. Kültür, aynı toplumda yer alan insanlarca paylaşılan, sahip oldukları değerleri, inançları, tutum ve davranışları, yaşam biçimlerini yorumlama noktasında öne çıkan bir öğedir (Acılar, 2009:27).

Hofstede (1980) kültür kavramını ele alırken, bir gruba dâhil insanların diğer kişilere göre farklı zihinsel programlamaya sahip olduğunu ve diğer insanlardan ayırt etmeye yaradığını belirtmiştir (Uysal, 2014:46).

Kültür, tarihsel bir zaman zarfında meydana gelmekte ve bu meydana gelen olgu; ahlak, inanç, bilgi, gelenek ve hukuk gibi bireylerin tüm alışkanlıklarını ve yetilerini barındırmaktadır (Uysal, 2014:45).

Kültür kavramı ülkemizde ilk olarak Ziya Gökalp tarafından ele alınmıştır (Aykanat, 2010:77). Gökalp'a göre kültür, toplumun sahip olduğu öz değerler, gelenekler, din, adet ve sanat gibi değerlerdir. Ayrıca Gökalp kültürün milli bir değer olduğunu belirtmiştir.

İra (2011)'nin çalışmasında yer verdiği gibi kültür, soyut bir kavramdır. Tayeb (2001), kültürü havaya benzetmiştir. Dokunulamaz, görülemez ama varlığı bilinir (İra, 2011:22).

Kültür, sonradan toplum tarafından oluşturulan ve zamanla öğrenilen bir kavram olup, davranış modellerinin, değerlerin, sembollerin ve inançların bir araya gelişi ile toplumun karakterini oluşturmaktadır (Can, 2008:295).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak kültürün, bireylerin toplum içinde zamanla öğrenebildiği, paylaşılarak etkileşim sağlanması ve zenginleşmesinin mümkün olduğu görülmektedir.

2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramına yönelik araştırmaların 1970'li yıllarda başladığı ve 1980'li yıllarda yoğunluk kazandığı bilinmektedir (Yaman ve Ruçlar, 2014:37). Nişancı (2012)'nin çalışmasında değindiği gibi literatürde örgüt kültürü, şirket, kurum, firma, işletme veya organizasyon kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü, insan

maharetiyle meydana getirilmiş yapay bir sosyal sistem veya düzendir (Nişancı, 2012:1283).

Belli bir organizasyon içerisinde yer alan bireylerin, organizasyon tarafından kabul görmüş kültürel değer, norm, alışkanlık veya davranışları özümseyip benimsemek kaydı ile yaşam tarzını bu kültüre göre şekillendirerek organizasyon ile bir bütün halinde hareket etmesine örgütsel kültür denir (Acaray ve Şevik, 2016:4).

Her birey sahip olduğu karakter ile diğerlerinden ayrıldığı gibi örgütlerinde belli bir karakteri bulunmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:227). Örgütlerin sahip olduğu bu karakterler diğer organizasyonlardan ayırt edilme aşamasında önemli rol oynamaktadır. Başarılı örgütler sahip oldukları bu karakterleri ile örgüt çalışanlarını aynı düzlemde buluşturabilmiş ve çalışanların örgüt kültürünü benimsediği gözlemlenmiştir.

Örgüt kültürü, örgütün hem dış adaptasyon sürecinde hem de iç bütünleşme sürecinde karşılaşılabileceği sorunları bertaraf etmek için keşfettiği ya da icat ettiği temel varsayımların modelidir (Schein,1984:3).

Örgüt kültürü, araştırma bakımından oldukça ilgi görmüş ve birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir (Aykanat 2010:78). Buna karşın örgütsel kültürün ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Örgütsel kültürü inceleyen araştırmacılar, kavramın farklı yönlerini araştırmışlar ve farklı tanımlar ortaya atmışlardır. Literatürde birçok araştırmacı örgüt kültürü konusunda farklı tanımlar yapsa da en genel uzlaş, örgüt kültürünün örgütü bir arda tutma özelliğidir (Fiş ve Wasti, 2009:134).

Örgüt kültürü, örgüt veya grubun ortak davranış şekli, sembolleri, inanışları ve değerlerinin varlığıdır. Bu noktada, üstünde çalışılan konu veya ürün ile ilgili takip edilmesi gereken hususlarda hemfikir olunabilmesi ve başarılı bir süreç geçirilmesi bakımından ortak düşünce tarzı geliştirilmesine imkân sağlar (İra, 2011:26).

Örgüt kültürü, örgütün hedefleri kapsamında gelişim sürecinin sürekli kılınması amacıyla örgütün edinmiş olduğu normlar, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler ve artifaktların bir araç olarak değerlendirilmesidir (Can, 2008:294).

3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü ve özelliklerini birçok bilim adamı veya yazarlar farklı açılardan ele almış ve farklı görüşler öne atılmıştır. Örgüt kültürünün özellikleri kapsamında bilim adamlarının çoğunluğunun hem fikir olduğu olgular şu şekildedir;

3.1. Örgüt Kültürü Ayırt Edicidir

Örgütlerin birbirine benzemesi beklenilemez. Her birinin birbirinden farklı oluşu, örgütlerin tarihsel gelişimi, iletişim şekilleri, oluşturdukları sistem ve uyguladıkları birtakım prosedürler, hedefler, misyon ve vizyonlarına dayanmaktadır. Örgütlerin sahip olduğu bu geçmiş verileri ve sahip oldukları hikâyeler kurum kültürünü oluşturur ve ayırt edici özellikleri olarak karşımıza çıkar (Diker, 2014:164).

3.2. Örgüt Kültürü Bütünleştiricidir

Örgüt içerisinde yer alan bireylerin sahip olduğu amaçlar ile aynı doğrultuda buluşarak bütünleşmenin gerçekleşmesine neden olur (Köksal, 2007:22).

3.3. Örgüt Kültürü Semboliktir

Örgüt kültürü, örgüt geçmişinden itibaren bugünü ve geleceğini içeren sürekli tekrarlanarak süregelen normlar, değerler, semboller ve hareketlerdir (Aykanat 2010:84, Köksal 2007:22). Tüm bunlar örgüt çalışanları arasında meydana gelen etkileşim nedeniyle koşulsuz kabullenmeyi doğurmakta ve nesilden nesile aktarılmaktadır. Bu doğrultuda örgüt kültürü, inançlar, semboller ve değerlerin sembolik gösterimi olarak algılanmaktadır.

3.4. Örgüt Kültürü Kararlı Bir Yapıdadır

Örgüt kültürü değişime oldukça dirençli yapıdadır. Örgüt bünyesinde yer alan bireylerde köklü bir değişim olmadığı sürece örgüt kültürünün değişimi çok mümkün değildir (Köksal 2007:22).

3.5. Örgüt Kültürü Yazılı Olmayan Bir Olgudur

Örgüt kültürü, örgüt bünyesinde yer alan bireyler tarafından meydana getirilen, sosyal bir olgu olarak bilinmektedir (Unutkan, 1995:40). Bu doğrultuda örgüt kültürü herhangi bir yazılı kaynağa dayandırılmaz ve herhangi bir eğitim ile bireylerin bu kültürü edinmeleri de mümkün değildir. Örgüt kültürü çalışanların kendiliğinden edindikleri inanç ve değerlerdir.

3.6. Örgüt Kültürü Öğrenilebilir

Örgüt kültürü, bireylerin meydana getirdiği bir olgu olmasına karşın, örgüte yeni katılan personel bu kültürü oluşturan çalışanlardan gözlemlene ve etkileşim yolu ile örgüt kültürünü öğrenebilmektedir (Reiman, Oedeweld ve Rollenhagen, 2004:332).

4. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün oluşumu esnasında veya hali hazırda faaliyeti devam eden örgütlere yeni katılan kişilerin örgütü tanınması ve kültürü öğrenmelerini sağlayan unsurlardır (Aykanat, 2010:85).

4.1. Temel Varsayımlar

Temel varsayımlar, örgüt üyesi bireylerin insanları, çevreyi ve kendilerini anlama, tanımlama ve değerlendirme şekli olarak tanımlanabilir (Schneider, 1988:231). Semboller ve değerler örgüt kültürünün temel unsuru olan varsayımların üzerine kurulmuştur. Kişilerin koşulsuz inandıkları doğrular anlamı taşıyan varsayımlar, kültürün değiştirilmesi ya da izlenmesi en zor yönüdür (Aykanat, 2010:85).

Schein (1985) varsayımları şu şekilde sınıflandırmıştır (Köksal 2007:41);

- **İnsan-Çevre İlişkisi:** Örgütün, faaliyetlerini sürdürme aşamasında ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik veya siyasi açıdan yer aldığı çevre ile etkileşim içinde olduğu bilinmektedir. Bu aşamada örgüt mensubu bireyler etkileşim içinde bulunduğu dış çevreyi yönlendirme, hâkim olma ve etkileme aşamasında başarılı olabileceklerine inanabilecekleri gibi bu konuda başarısız olacaklarını düşünmelerinden dolayı çekimser kalabilir veya boyun eğme ve itaat yoluna da gidebilirler (Satır: 1998:34).

- **Gerçek ve Doğrunun Doğası:** Gerçek, sosyal, bireysel ve fiziksel olmak üzere üç farklı düzeyde ele alınabilir (Şişman, 1994:85). Sosyal gerçek; örgüt üyesi bireylerin “biz” ve “onlar” şeklinde yorumlamaları aşamasında kullandıkları ölçülerdir. Bireysel Gerçek; kişilerin kendi bakış açılarından kabul ettikleri doğru ve gerçeklerdir. Fiziksel Gerçek ise; neyin gerçek veya doğru olduğuna nesnel ve deneysel olarak ulaşabileceğine inanış şeklidir (Şahal, 2005:26).

- **İnsan Doğası:** Bu sayıltı açısında birtakım sorulara cevap aranmaktadır. Bu sorulardan bir kaç; “Derinlemesine ele alınarak insan ne anlama gelmektedir”, “ideal olarak kabul edilen insan ne gibi özellikler barındırır”, “İnsan kusursuz olabilir mi?” (Köksal, 2007:42).

4.2. Normlar

Kilmann (1988:5)’e göre normlar, bir oyunun uyulması gereken kurallarının yazılı olmayan kısmını ihtiva eder. Bu kurallar yazılı olmasa da norma uyulmama halinde karşılaşılabilecek yaptırımlar belirlenerek çalışanlar vasıtasıyla nesilden nesile aktarılır (Köksal, 2007:43).

Normlar, örgüt kültürü kapsamında bireylerin davranış tarzını etkileyen, sosyal sistemi belli kurallar doğrultusunda kurumsal hale getirerek güçlendiren öğelerdir (Steinhoff ve Owens, 1989:10).

Genellikle yazılı olmayan ve davranışı direk etkileyen beklentilere norm denir (Köksal, 2007:43). Değerler ve temel sayılıtlara nazaran daha belirgin olmaları sebebiyle örgüt kültürünün anlaşılması aşamasında somut bir kaynak oluşturmaktadır. Normlar, örgüt çalışanlarının davranış, giyim veya konuşma tarzını oluşturarak örgüt bünyesinde yer alan bireylerin neyi nasıl ve hangi nitelikte yaşayacağına yön vermektedir. Değerlerin bir yansıması olarak biline normlar, örgüt kültürü bakımından bireylerin hangi durumlarda nasıl davranması gerektiğini belirleyen ve birtakım yaptırımlar ile beslenen kurallardır (Gülova ve Demirsoy, 2012:52).

Normlar, yöntemsel olarak ödül ve ceza sistemini bünyesinde bulundururlar. Bu kapsamda normlara uyma davranışı ödül ile normlara aykırı davranış sergileme ise ceza yöntemini doğurur (Köksal, 2007:43).

4.3. Değerler

Bir grupta önemli olanın ne olduğuyla ilgili yol gösteren soyut düşünceler veya değerler, davranış ve tutumların temelini oluşturur (Giddens, 2005:22). Bu kapsamda kişilerin hareket tarzını oluşturmaları aşamasında yol gösterir ve bu kişilerin davranışlarına anlam yükler. Çoğunlukla yazılı olmayan bu değerler, örgüt içerisinde yer alan tüm bireyleri ortak bir amaç çerçevesinde yönlendirir ve onlara gündelik davranışlarının şekillenmesinde rehberlik eder (Gizir, 2008:188).

Hofstede (1980), örgüt kültürünün temel taşı olarak nitelediği değerleri, bireyin bir durumu bir başka durumdan daha önemli kılarak tercih etmesi olarak ifade etmektedir (Köksal, 2007:34). Bu doğrultuda değerler kişilerin daha yaygın ya da fazla olanı tercih etmesi değil olması beklenen en ideal durumlara yönelmesini ihtiva eder (Tevruz, 1996:91).

4.4. İnançlar

İnançlar, kişilerin kavram ya da olaylarla ilgili sahip oldukları bilgileri ve kendileri için ne ifade ettikleri olarak tanımlanmaktadırlar (Şeker, 2016:10). Diğer bir ifadeyle

inançlar, bireylerin olaylar karşısındaki düşünceleri veya bir başka bireyin davranışları ve tutumu hakkındaki düşünceleri sonucu meydana gelmektedir (Köksal, 2007:37).

4.5. Hikayeler ve Efsaneler (mitler)

Hikayeler, örgütün sahip olduğu inanç ve değerleri kalıcı hale getirmek için tecrübe edilmiş olayların sözlü biçimde nesillerden nesillere aktarılmasına denir (Aliyev, 2010:25). Bu durumun herhangi bir yazılı dayanağı olmaması, sözel olarak vukuu bulması nedeniyle birtakım değişikliklere uğradığı bilinmektedir. Hikayeler anlatıldıkça gerçeğin dışına çıkması ve farklılaşması durumunda efsaneleşmenin gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

4.6. Liderler ve Kahramanlar

İnanç ve değerler, örgüt kültürünün temelini oluşturduğu bilinmektedir (Güleç, 2008:11). Bu kapsamda lider ve kahramanlar örgütün bu değer ve inançlarını karakteristik özelliklerinde barındıran temsilcilerdir ve bu örgütün inanç ve değerlerini temsil aşamasında örgüt üyeleri tarafından yıldız gibi sembolleştirilir ve güvenilirler.

4.7. Semboller

Semboller, örgüt üyelerince paylaşılan inanç, değer ve varsayımlarla ilgili olumlu mesajlar vermektedir (Battal, 2007:87). Bu semboller örgüt üyelerinin büroları, toplantı salonları gibi alanlarda yer alan mobilya, tablo, heykel gibi objeler olduğu gibi kütüphanelerde yer alan kitap ve dergilerde olabilmektedir. Ayrıca örgüt kültürünü sembolize eden firma amblemlerinin de örgüt üyelerine örgüt kültürünü aşılama ve gündemde tutma açısından oldukça etkili olduğu bilinmektedir.

Diğer bir ifade ile semboller, örgüt üyeleri veya örgüte yeni katılan üyeler tarafından örgüt yaşantısını, değerleri ve inançları daha iyi anlamaları açısından önemli bir araçtır.

4.8. Adetler ve Törenler

Bir örgütün kültürü hakkında en çok bilgi veren öğelerden olan adetler ve törenler, kişi veya örgütü ilgilendiren, özel bir durum için önceden planlanmış aktivitelere denir (Uzun, 2008:10). Bu kapsamda törenler, örgüt içerisindeki düzeninin devamlılığını sağlamak, örgüte yeni katılan üyelerin tanıtılması, örgüt için önemli mesajların üyelere aktarılması ve hatırlatılması ayrıca örgüt içinde bağlılığı sağlamak açısından önemli katkı sağlamaktadır (Köksal, 2007:50).

4.9. Tutumlar

Tutum, bir kişinin; değer, inanç ve davranışları bakımından herhangi bir obje ya da olaya karşı gösterdiği tutarlı tepki eğilimidir (Köksal, 2007:38). Tutumlar, kişileri birbirlerinden ayırma konusunda en önemli özellikler arasında yer almaktadır ve tutumların meydana geliş aşamasında kişilerin duyguları, değerleri, ekonomik ve sosyal durumlarının etkili olduğu bilinmektedir.

4.10. Artifaklar

Kişilerin görebileceği, duyabileceği ya da hissedebileceği olgular olup insan yapımı olan somut şeylere Artifaktlar denir (Aykanat, 2010:89). Artifaktlar üç bölümde incelenmektedirler. Bunlar; fiziksel, davranışsal ve sözlü artifaktlardır. Teknoloji ve fiziksel çevre fiziksel artifaktları oluşturmakta, törenlerde yer alan eylemler davranışsal artifaktları, efsaneler, hikâyeler ve dil sözlü artifaktları ihtiva etmektedir.

4.11. Dil

Örgüt içerisinde yer alan bireylerin kendi aralarında kullandıkları kavramları herhangi bir zorluk yaşamadan anlayabiliyor olmaları, örgüt kültürünün ögesi olan dilin kullanılabilir olduğu anlamına gelmektedir (Aliyev, 2010:25). Bu bağlamda kullanılan kavramlara örnek olarak “toplam kalite” ve “sıfır hata” gibi kavramlar örgüt ve örgüt üyelerince anlam barındırmaya başlamaktadır.

5. Örgüt Kültürünün Modelleri

Bu bölümde örgüt kültürü üzerinde çalışmaları bulunan araştırmacıların literatürde kabul gören modelleri incelenmiştir.

5.1. Hofstede'in Örgütsel Kültür Modeli

Hollanda'nın ünlü bilim adamlarından olan sosyal bilimci Geert Hofstede (1980), örgüt kültürlerinin bulundukları ülke kültüründen doğal olarak etkilendikleri kanısıyla gerçekleştirdiği araştırmayı 40 (kırk) ülke üzerinde gerçekleştirmiş ve beş değişken belirtmiştir (Aykanat, 2010:100). Bunlar; güç uyumsuzluğu, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk, erillik-dişilik ve zaman oryantasyonudur. Bu çalışmada Hofstede'in daha sonraki çalışmalarında ele aldığı serbestliğe karşı sınırlama değişkenine de yer verilmektedir.

- **Güç Uyuşmazlığı (Güç Mesafesi):** Güç mesafesi, toplumun fertleri arasındaki güç dağılımının eşit olup olmadığıyla ilgilidir. Güç dağılımının eşit olmadığı durumu normal kabul eden kişilerin güç mesafeleri yüksek olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan bu durumu normal karşılamayan bireylerin ise güç mesafeleri düşük olarak değerlendirilmektedir.

Zhang ve Begley (2011)'e göre toplumsal açıdan ele alınan güç mesafesi boyutu aynı zamanda bireysel düzeyde de ele alınabilmektedir. Bireylerin örgüt içinde eşit olmayan güç dağılımını algılama biçimleri ve bunu kabullenme derecelerini belirtmektedir.

Güç mesafesi yüksek olan örgütler ile düşük olan örgütler birbirinden farklı yönetim biçimine sahiptir. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde belli bir hiyerarşik sistem bulunmaktadır. Bu hiyerarşik sistemde ast ve üstler arasında eşitsizlik söz konusudur. Ayrıca merkeziyetçi bir yapıya sahip olup genelde astlar yerine getirmeleri istenen görevlerin kendilerine tebliğ edilmesini beklemektedirler. Bu güç farklılığının yoğun olduğu örgütlerde denetimin önemi büyük olduğundan denetçi personel sayısı oldukça fazladır. Bunun yanında örgütte ücret sistemi hiyerarşik düzenin belirginleştiği

alanlardan biridir (Gümüştekin, 2007:100). Ast ve üst arasında ücret farklılığı dikkat çekecek boyuttadır. Üstler diğer çalışanlara nispeten farklı imtiyazlara sahip olabilmektedirler. Bunlar; lojman tahsisi, makam aracı, özel makam odası gibi statü sembolleridir (Ertürk ve Bedük, 2015:6). Ayrıca yüksek güç mesafesi olan örgütlerde babacan, iyilik sever davranışlara sahip yöneticiler astlar tarafından ideal yönetici olarak nitelendirilmektedirler (Hofstede, 1997:35).

En önemli hususlardan biri ise güç mesafesi yüksek olan örgütlerde, astlar ve üstler birbirlerinin farklı kategorilerde olduklarına inanırlar (Aykanat, 2010:100). Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde bireyler üstlerinin talimatlarını sorgulamadan yerine getirirler. Bunun nedeni hiyerarşi bakımından altta olmalarıdır. Yöneticiler bakımından ise verdikleri talimatların doğru olması gerekliliğine inanmazlar çünkü güçlerini makamdan alırlar (Yaman ve Irmak, 2010:165).

Hofstede (1997)'in araştırma sonucuna göre, ülkemizin güç mesafesi bakımından yüksek güç mesafesini benimseyen ülkelerden biri olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu örgüt yapılarında eşitsizlik oldukça düşüktür. Ast ve üst ilişkilerinde bireyler arasında eşit bir yapılanma olduğu düşünülmektedir (Gümüştekin, 2007:100). Örgütün işleyişi bakımından gerekli hiyerarşik düzendeki eşitsizlikler kişilerin icra ettikleri rolleri kapsamaktadır. Düşük güç mesafesine sahip örgütlerde bireyler güçlü veya güçsüz olsalar da birbirlerine ihtiyaç duyarlar (bağımlıdırlar) ve merkeziyetçilikten uzak bir yapıdadırlar. Dolayısıyla astlar yönetime dâhil olmayı ve üstlerinin onlara danışmasını beklerler. Bunun yanında üstler ve astlar arasındaki maaş farkı oldukça düşüktür. Yönetici pozisyonundaki üstlerin diğer çalışanlara göre herhangi bir ayrıcalık veya statü göstergeleri söz konusu değildir. Astlar açısından ideal bir yönetici demokrattır ve astların fikir beyan etmesine imkân verir (Hofstede, 1997:37).

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Hofstede'in örgütsel kültür modelinin bu boyutunda örgüt üyelerinin belirsizlikler karşısında sergiledikleri tutum incelenmektedir (Tabak vd, 2010:162). Belirsizlik, belli bir durum veya olay karşısında veriye sahip olunamaması

ya da verilerin yetersiz olmasından kaynaklı kişinin durumu tanımlayamaması veya kategorize edememesi haline denir.

Hofstede'in bu boyutunda toplumların belirsizlik halinden korkma seviyesini göstermektedir (Gümüştekin, 2007:101). Bunun yanında belli kurallar oluşturularak örgüt hedeflerine zarar verecek düşünce ve davranışlardan korunma çabasını ifade etmektedir.

Yüksek belirsizlikten kaçınmaya sahip örgütlerde kişiler belirsizlik ile karşılaşmaları halinde tehdit edilmişlik hissine kapılabilir ve güvensiz hissedebilirler (Hofstede, 1997:125). Ayrıca bireylerde kaygı düzeyi oldukça yüksektir ve buna bağlı olarak daha düşük risk alma eğilimi taşırlar. Bireyler bu düşük risk alma eğilimlerinin sonucunda kariyer ilerlemesi bakımından ihtirasları oldukça düşüktür. Ayrıca örgütlerde belli kurallar yürürlükte olup hiyerarşi ihlal edilemez. Bu keskin hiyerarşik durum ve kurallar neticesinde kuralları ihlal eden çalışan değiştirilir. Bu tip örgütlerde değişime karşı büyük bir direnç söz konusudur. Türkiye yüksek belirsizlikten kaçınmaya sahip ülkeler arasında yer almaktadır (Hofstede, 1980b:49).

Düşük belirsizlikten kaçınmaya sahip örgütlerde, değişikliklere ve yeniliklere daha toleransla yaklaşılır (Korkut ve Keskin, 2015:36). Örgüt bünyesinde bulunan her ferдин inisiyatif kullanması konusunda serbestlik olduğu gibi teşvik edilirler. Ayrıca karşılaşılan her türlü belirsizliğe, ortadan kaldırılması gereken bir engel olarak görerek motivasyonla yaklaşılır.

- **Bireycilik ve Toplumculuk:** Bireycilik ve toplumculuk boyutunda kişilerin diğer grup üyeleri ile ilişkileri değerlendirilmektedir (Aykanat, 2010:101). Bu anlamda kişilerin özerk olup olmadığı, yaşam tarzları, sosyal mesafeleri değerlendirilmektedir. Bireysellik, kişilerin bireysel çıkarları ve ailelerinin çıkarlarını ön planda tutma eğilimiyken, kolektiflik toplumun bir parçası olma ve topluluğa sadık kalma davranışıdır.

Bireycilikte “ben” düşüncesi hâkimdir (Hofstede, 1997:67). Ayrıca dürüstlük ölçüsü, düşündüklerini toplum uyumunu göz önüne almadan ifade etmektir. Çalışan ile işveren arasında karşılıklı kazanıma dayalı bir iş sözleşmesi bulunur. Ayrıca görev ikili ilişkilerin önünde gelir ve iletişim düzeyi düşüktür. İşe alım aşamasında olduğu gibi terfi durumunda da kişilerin bireysel yetenek ve örgütün kuralları önemlidir.

Toplumculukta, “biz” düşüncesi hâkimdir (Hofstede, 1997:67). Grup üyeleri ile uyum önemlidir, çatışma yaşanmamasına özen gösterilir. Çalışan ile işveren arasında grup menfaatine dayalı ve ahlaki bir ilişki vardır. Ayrıca ikili ilişkiler görevden önce gelir ve iletişim düzeyi yüksektir. İşe alım ve terfi aşaması grup üyelerinin kararları doğrultusunda karara bağlanır. Hofstede (1997)’nin çalışmasına göre ülkemiz düşük bireysellik düzeyine sahip, toplumcu bir yapıya sahiptir.

- **Erillik ve Dişillik:** Hofstede’in bu boyutunda, toplum davranışları bakımından gözlemlenen rollerin cinsiyetlerle ilişkilendirilmesi durumudur (Aydoğan, Zemestani, 2014:54). Bu davranışları gözleme bakımından erkek ve kadınların ülkelere göre ağırlıklı tercih ettikleri meslekleri inceleyen Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010), kadınların Rusya’da doktorluk, Batı Afrika’nın bir bölümünde mağaza çalışanı ve Belçika’da diş hekimliği mesleklerinde baskın olduklarını gözlemlemişlerdir. Erkeklerdeyse Hollanda’da hemşirelik, Pakistan’da katiplik mesleklerinin yoğun olarak tercih edildiği gözlemlenmiştir. Yönetici bakımından ele alındığında Filipinler ve Tayland’da kadınlar yoğunluktayken Japonya’da yok denilecek kadar azdır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010:137).

Erilliğin ön planda olduğu toplumlarda öne çıkan değerler; para, başarı, hırs, kahramanlık gibi iddialı olgulardır (Aydoğan ve Zemestani, 2014:54). Bu toplumlarda çalışmak için yaşamak, bağımsızlık ve kararlarda mantıklı davranma söz konusudur. Erillik özelliği taşıyan toplumlarda para ve işler önemlidir. Ayrıca toplumun üyelerini özgüvenli, hırslı ve güçlü olarak kabul ederler. Bu doğrultuda anlaşmazlıkları tartışarak çöme yoluna giderler (Hofstede, 1997:96).

Dişillığın ön planda olduğu toplumlarda, öne çıkan değerler düzenlilik, bireylerin birbirine bağımlılığı, tevazu, esneklik, cinsiyet ayrımı olmaksızın eşitlik, zayıf olana tolerans gösterme, yardımseverlik, duygusallık ve yaşam kalitesine önem verme gibi olgular yer almaktadır (Aydoğan ve Zemestani, 2014:54). Bu toplumlarda yaşamak için çalışmak esastır. Bunun yanında kıymetli olan insan ve samimi ilişkilerdir. Toplumun tüm üyelerini alçak gönüllü olarak kabul eder, tüm çalışanları ile ortak karar alma konusunda isteklidirler. Bu doğrultuda çıkabilecek anlaşmazlıkları uzlaşma yolu ile çözme konusunda çaba gösterirler (Hofstede, 1997:96).

- **Zaman Oryantasyonu:** Hofstede'in küldür modelinin bu boyutunda, bir topluluğun karar alma sürecinde ne derece geçmişteki olayları, geleneklerini, ne derece kısa dönemli, güncel dönem kazançlarına veya gelecek dönemde edinilecek faydalara dayandığını gösterir (Eren ve Emet, 2007:103).

Kısa ve uzun döneme yönelme olarak da adlandırılan zaman oryantasyonunda, uzun döneme yönelen gruplarda bireylerin geleceğe yönelik tutum ve davranışlara önem verirler (Gümüştekin ve Emet, 2007:104). Bu gruplarda kişilerin özellikleri arasında tutumlu olma, azim ve konuda ısrar etme gibi kavramlar yer alır.

Ayrıca geleneklerin uyumlaştırma sürecinden sonra modern bir yapı elde etmeyi hedeflerler (Hofstede, 1997:173). Hedeflenen yatırımların gerçekleştirilmesi aşamasında hali hazırda elde bulunan kaynakların kullanılması hedeflenmekte ve sonuçta ulaşmak istenen hedef için sabırlı olmaları özellikleri arasında yer alır.

Kısa döneme yönelen gruplarda geleneklere bağlılık dikkat çekmektedir. Bu grupların kuralcı bir yaklaşım sergiledikleri ve değişime direnç gösterdikleri bilinir (Gümüştekin ve Emet, 2007:104). Tutumlu oldukları söylenemez, genelde harcama eğilimindedirler. Hedeflenen yatırımların gerçekleşmesi için düşük miktartlı sermaye kullanmaya çalışırlar ve hızlı sonuç almak isterler.

- **Serbestliğe Karşı Sınırlama:** Hofstede'in bu boyutu, bireylerin mutluluğu ve kendilerini kontrol etme derecelerini incelemektedir (Duman, 2012:4). Serbestliği

yüksek gruplarda kişiler temel ihtiyaçlarını ve eğlenceye dayalı tutkularını kısıtlanma hissi duymadan gerçekleştirebilirler. Serbestliği düşük kişiler, toplumun kabullendiği normlar çerçevesinde baskılarla ve karamsar olmaya eğilimlidirler. Serbestliği yüksek gruplar maddi ödüllerle ilgilenmezler, genellikle güncel zamana odaklıdır. Bunun yanında daha pozitif, sosyal bir yapıya sahip olmaları nedeniyle kendilerine zaman ayırırlar. Sınırlama oranları yüksek gruplar maddi ödüllere önem verirler. Genellikle objeler kendilerine statü verdiği düşüncesi nedeniyle önemserler. Ayrıca sosyal oldukları pek söylenemez, içe dönüktürler, kendilerine zaman ayırma konusunda daha az isteklidirler.

5.2. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli

Psikolog olduğu bilinen Harrison'un çalışmalarından esinlenen William Handy, örgütlerde gözlemlenen farklı kültürlere vurgu yapmak amacıyla Yunan Mitolojisindeki tanrıları kullanmıştır (İra, 2011:39). Harrison ve Handy'nin kültür moteline dört kültür bulunmaktadır. Bunlar; güç kültürü (Zeus), rol kültürü (Apollo), görev kültürü (Athena) ve birey kültürü'dür (Dionysos).

- **Güç Kültürü:** Bu kültürde örgüt, merkezi otoritenin etkisi altındadır (Köksal, 2007:65). Bu merkezi otoritenin istekleri doğrultusunda hareket ettiği gibi belli teamülleri uygulamak durumundadırlar. Örgütün yönetilmesi veya diğer bir deyişle yönlendirilmesi merkeze çağırma yöntemi ile yapılabildiği gibi merkez tarafından atanan yöneticiler ya da baskın kişiler tarafından yapılmaktadır. Bu kültürü benimsemiş örgütlerin hızlı hareket etme ve tehlikelere karşı reaksiyon geliştirme kabiliyetleri oldukça gelişmiştir.

Güç kültürü, hiyerarşiye dayalı bir yönetim modelini benimsemektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:100). Bu hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde güç, yönetimin tek elinde tutan kişi veya kişilerde toplanmıştır. Bu merkezi yönetimin anahtar kişilerinin herhangi bir sebepten dolayı örgütten ayrılmaları durumunda örgüt bundan ciddi zarar görecektir ve hatta çökecektir. Bunun nedeni örgüt içinde yatay iletişimin değil dikey iletişimin hâkim olmasıdır.

Harrison (1972) ile Handy (1981)'nin bu kültür üzerinde yaptıkları çalışmalar ele alındığında, güç kültürünün merkezinde güç ve denetim bulunduğu görülmektedir (Özdemir,2012:604). Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde, güç ve buna bağlı olarak çıkar çatışmalarının olduğu ve örgütün bu durumlarla mücadele etmek durumunda kaldığı bilinmektedir. Bunun yanında örgütün büyümesi halinde merkezi yönetim biçimi ile yönetmek zorlaşacağından örgüt bölünmek durumunda kalacaktır. Örneğin CEO'lar ile yönetilen örgüt yapıları ve aile işletmeleri bu durumu simgelemektedirler (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:100).

- **Görev Kültürü:** Bu kültür proje merkezlidir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:100). Bu kültürü benimseyen örgütlerde ön planda olan iştir ve örgüt üyeleri merkeziyetçilikten uzak çalışma yöntemlerini benimserler. Örgütün odağı yetenekler üzerine yoğunlaşmıştır ve gerçekleşmesi gereken görevleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için doğru kişileri doğru çalışma alanlarına yönlendirmek hedeflenmektedir. Bu kültür sonuç odaklı olduğundan yetenek, hız ve bununla beraber rekabet gerekmektedir.

Farklı bir deyişle görev kültürü, örgütlerin içinde bulunan küçük takımlar olarak düşünülebilir (Aykanat,2010:99). Büyük organizasyonların içinde belirlenen projeleri gerçekleştirmek için geçici takımlar halinde çalışan matris yapılar bulunmaktadır. Görev için oluşturulan bu takımlar kolektif ve katılımcı bir yapıda olup görevin tamamlanması halinde dağılmaktadır.

- **Rol Kültürü:** Genelde bürokrasi ile özdeşleşmekte olan rol kültürü, örgütte görev alan çalışanların kimlikleri dışında aldıkları rolleri tanımlamaktadır (İra, 2011:41). Önemli olanın kişiler değil üstlenilen roller olduğuna vurgu yapmaktadır. İlkelerin baskın olduğu bu kültürde sorumluluk, kurallar, statü, hiyerarşi, rasyonellik, makam ve rollere önem verilir (Uzkurt ve Şen, 2012:29). Bu kültürde roller yani makam gücün kaynağını oluşturur. Ayrıca işin yapısı, özellikleri ve gereksinimleri doğrultusunda çalışan seçilir yani işe göre adam politikası izlenmektedir.

Bu kültürde koordinasyon görevini tepe yönetim üstlenmektedir (Aykanat, 2010:98). Örgüt üyeleri, fonksiyonları gerçekleştirebilme kabiliyetlerine göre sınıflandırılarak rolleri belirlenmekte ve kişiler bu rollere görevlendirilmektedirler. Çalışanlardan belirlenen rollerin üstünde bir performans sergilemeleri beklenmez çünkü bu olumsuz sonuçlar doğurabilir. Ayrıca bu kültürün değişime uyum aşaması bir hayli zorludur ve bunun yanında prosedür ve kurallar söz konusu değişim karşısında yetersiz kalacaktır.

- **Birey Kültürü:** Birey kültürünün odağında kişilerin kendileri yer almaktadır (Aykanat, 2010:99). Kişilerin mensubu oldukları örgüt içinde bulundukları pozisyonu kaybetmeme ve uzmanlaşma konusunda gerekli adımları atabileceği ortamı oluşturma anlamında daha çok profesyonellerin benimsediği bir kültür tipidir. Bu kültürün benimsendiği organizasyonlardan bazıları, mimarlık, avukatlık büroları ve bazı danışmanlık şirketleridir.

Birey kültürünün benimsendiği örgütlerde yöneticilik görevi icra eden bireyler için ceza verme veya işten çıkarma gibi eylemler yetki alanlarının oldukça dışında kalmaktadır (Köksal, 2007:66). İşe alma ve terfi gibi işlemler için karar verici heyetler tamamen eşit düzeydeki çalışanların oluşturduğu bir topluluk tarafından icra edilmektedir. Bu tür organizasyonlarda her bir çalışanın kendi işini yaptığı, bir başkasının ilgili işe müdahale etmediği ortamlardır. Bunun nedeni olarak alanında uzmanlaşmış meslek gruplarına mensup kişiler olmaları ve bu örgüt dışında da varlıklarını sürdürebileceklerinden kaynaklanmaktadır. Bunun yanında örgüt mensubu çalışanlar, bu kültür geliştikçe sağladığı faydalardan, daha az sorumluluk ve risk oranının düşük oluşundan faydalanmak için örgütteki pozisyonu kaybetmemek adına gereken her şeyi yaparlar ve örgütü şahsi istekleri ve kariyerleri doğrultusunda kullanabilecekleri bir yer görürler.

5.3. Deal ve Kennedy'nin örgütsel Kültür Modeli

Deal ve Kennedy örgüt kültürünü değerlendirme aşamasında çevrenin belirsizliğini, alınan riskler ve çevreden edinilen geri bildirimler olmak kaydıyla stratejik iki temel olguyu belirleyici unsurlar olarak kabul etmiştir (Ardıç, 2014:43). Bu bağlamda

tanımlanan örgüt kültürleri ise; Sert erkek-maço kültürü, Sıkı çalış-Sert oyna kültürü, kurum üzerine bahse gir ve süreç kültürü olmak kaydıyla dört boyuttan oluşmaktadır.

- **Sert Erkek-Maço Kültürü (ataklık kültürü):** Bu örgüt kültüründe, çevresel belirsizlikler neticesinde karar verme aşamasında yüksek risk alınması durumunun gerçekleştiği ve çevreden geri bildirim hızının yüksek olduğu ortamları ihtiva etmektedir (Aykanat, 2010:95). Bu tür örgütlere risk düzeyi yüksek kararları çekinmeden almaları ve sonuca direkt ulaşmaları nedeniyle kavgadan çekinmeyen sert erkek yakıştırması yapılmaktadır.

Bu kültürde planlama aşamasında uzun vadeli değil kısa vadeli planlamalar yapılmakta olup olası hatalardan ders çıkararak bu doğrultuda planlamaları oluşturmak yerine içgüdüsel planlamalar yapmayı tercih ederler (Aykanat, 2010:95). Maço kültürü, pazarda çok hızlı bir şekilde yenilikler oluşturma özelliği bulunmaktayken örgüt içinde personel ile birtakım sorunlar yaşanmasına neden olabilmektedir (İra, 2011:47). Bunun temel nedenlerinden biride grup veya takım olmak yerine bireysel çalışmayı benimsemeleridir.

- **Sıkı Çalış-Sert Oyna Kültürü (eylem kültürü):** Bu örgüt kültürünün belirleyici özelliği, risk düzeyinin düşük olduğu kararların alınması ve çevresel geri bildirim hızı bakımından oldukça hızlı olmasıdır (Ardıç, 2014:43). Örgüt yönetimi risk düzeyi yüksek az sayıda girişimlerde bulunmak yerine, düşük riskli çok sayıda girişimlerde bulunmayı tercih ederler. Maço kültürünün tersine grup olma özelliği taşımaları ve sonuca ulaşma aşamasında yüksek kazanımları elde etme bakımından grup olarak kahramanlaşmayı benimsemektedirler (Aykanat, 2010:96).

- **Kurumun Üzerine Bahse Gir Kültürü (yetki kültürü):** Karar alma aşamasında çevresel risklerin yüksek olduğu bunun yanında çevresel geri bildirimin yavaş olduğu örgüt kültürüdür (Ardıç, 2014:43). Öyle ki alınan kararların neticesinde elde edilecek sonuçlar hakkında çok geç bilgi sahibi olunmaktadır. Bu durumu daha net ortaya koyabilmek için NASA ve petrol enstitüsünü örnek olarak verebiliriz (Aykanat, 2010:96).

Bu kültürde, gerçek kahramanlar uzun yıllarda tecrübe sahibi olmuş kimselerdir (Aykanat, 2010:97), bu bilgi ışığında yasal olarak da yetki sahibi olan yöneticiler, uzun yıllar neticesinde birikim sahibi olan bilgili kahramanlardan oluşmaktadır.

- **Süreç Kültürü (kapalı hiyerarşi kültürü):** Alınan risklerin düşük olduğu gibi geri bildirim hızının da yavaş olması bu kültürün temel özelliğini oluşturmaktadır (Aykanat, 2010:97). Bu kültürde uygulanan yöntemler ya da yapılan işler ile ilgili sonuçların elde edilmesi süreci oldukça yavaş işlediğinden kurum tarafından belirlenen prosedürler uygulanarak belli bir disiplinle süreç takip edilir.

Bu kültürde, kurumun rutinini oluşturan işlerin nasıl yapılacağı ve sürecin nasıl ilerleyeceği konusunda oluşturulan prosedürler tüm personel tarafından uygulanmaktadır (Aykanat, 2010:97). Bu doğrultuda standartlara, rutinlere, bütüncülük ve uygunluğa önem verilmektedir. Bu örgütlere bankacılık ve sigorta şirketleri örnek olarak verilebilir. Bu örgütlerde denetimler önemli olduğu gibi hiyerarşi ve unvanlar da oldukça önem arz etmektedir.

5.4. Parsons AGIL Modeli

Talcot Parsons'ın örgüt kültürünü inceleme aşamasında değerlerin önemi üzerinde durduğu gözlemlenmektedir (Durak, 2019:29). Parsons'ın "AGIL" modeli İngilizce kelimelerin baş harfinden oluşmakta olup bunlar;

Adaptation (uyum), örgütün değişmekte olan çevreye uyum sağlama becerisi,

Goal attainment (amaca ulaşma), örgütün bir amaç belirleme ve gerçekleştirme,

Integration (bütünleşme), sistemin tüm parçalarını birleştirerek devamlılığı sağlama,

Legitimacy (yasallık), örgütün hayatta kalma hakkı ve meşruluğunu korumadır (Acaray, 2014:47).

Kurumlar, yapılarından dolayı sosyal bir sistem olarak değerlendirilmektedir ve örgüt kültürü bu sosyal sistemin bir parçasıdır (Töker, 2018:18). Yukarıda açıklanan bu dört fonksiyon, Parsons'ın sosyal sistem içerisinde gerekliliğini savunduğu olgulardır.

5.5. Örgüt Kültüründe Quchi'nin “Z” modeli

William Quchi (1981), Japon kültür modeli olan “J” teorisi ile Amerikan kültür modeli olan “A” teorisini harmanlayarak “Z” teorisini geliştirmiştir. “Z” teorisinin başarılı olmasındaki en önemli nedenlerin Japon modelinin dört önemli unsurunu oluşturan iş gücünün sürekliliği, kalite, güdülenme ve verimlilik olarak düşünülmektedir (Durak, 2019:30).

Amerikan modeli ile Japon modelini inceleyen Quchi, Japon kültürüne sahip örgütlerde istihdamda süreklilik, karar verme aşamasında toplumculuk, değerlemede ve terfide ağır davranma, örtük kontrol mekanizması, müşterek sorumluluk, bütüncül ilişkiler ve mesleki gelişimde uzmanlaşma gibi unsurları gözlemlerken, Amerikan tipi örgütlerde istihdamın kısa süreli oluşu, karar verme aşamasında bireycilik, hızlı değerlendirme ve terfi, bireysel sorumluluk, mesleki gelişimde uzmanlaşma, açık kontrol ve personelin yalnızca çalışan olarak değerlendirilmesi gibi unsurları gözlemlemiştir (Özçubuk, 2019:27).

“Z” teorisinin hâkim olduğu örgütlerin karakteristik özellikleri (Durak, 2019:30):

1. Ömür boyu iş
2. Örtük kontrol mekanizması
3. Kolektif sorumluluk
4. Yavaş değerlendirme ve terfi
5. Mesleki gelişimde uzmanlaşma
6. Bütüncül ilişkiler
7. Kolektif karar verme

“Z” teorisi, Japon modeli örgüt kültürünün özelliklerini bünyesinde barındırmakla birlikte, “J” teorisinden uzaklaştığı en belirgin özelliği “A” teorisinin özellikleri

arasında yer alan bireysel sorumluluğu benimsemesidir (Özçubuk, 2019:27). Bunun yanında Japon modelindeki mesleki gelişme aşamasında uzmanlaşmama özelliğinin yerini orta derece uzmanlaşmanın aldığı gözlemlenmektedir.

5.6. Quin ve Cameron modeli

Quin ve Cameron'un geliştirdiği bu örgüt kültürü modelinde örgütün kültürel yapısı bir bütün olarak değerlendirilmiş ve bu kapsamda örgüt bünyesindeki baskın karakterleri, liderlik biçimleri, stratejik yönetim ve iş görenleri birleştiren ya da bir arada tutan değerleri incelenmiştir (Acaray, 2014:53).

Quin ve Cameron bu örgüt kültürü modelinde örgütün oluşturduğu kültür ve bu oluşturulan kültürün örgütsel başarı ve etkinliğe ne derece etki ettiği incelenmiştir (İra, 2011:48). Örgütsel kültür ve örgüt başarısı arasındaki ilişkiyi inceleyen Quin ve arkadaşları, bu incelemeye “Rekabetçi değerler” olarak adlandırılmıştır. Bunun yanında Quin ve Cameron'un çalışmalarına göre kültür, varsayımlar, yorumlamalar ve değer yargılarıyla açıklanabileceğinden ve bu olgular da birtakım unsurlar ile düzenlenebileceğinden dolayı, kültür tiplerini ele alan bir örgütsel kültür modeli oluşturulabilecektir.

Rekabetçi değerler modeli olarak değerlendirilen bu örgüt kültürü modelinde dört kültür tipi yer almaktadır (İra, 2011:48). Bu kültür tipleri Klan kültürü, Adhokrasi kültürü, Hiyerarşi kültürü ve Piyasa kültürüdür.

- **Klan Kültürü:** Klan kültürünün hâkim olduğu örgütler, geniş bir aile gibi davranırlar (Acaray:2014:56). Bu kültürde resmiyetten uzak bir yönetim tarzı benimsenmekte, bireyler birbirleriyle daha samimi ve dostça ilişkiler kurmaktadır. Bunun yanında takım çalışmasına önem verilir, birlik olma duygusu hâkimdir (İra, 2011:49). Bu süreçte bireylerin örgütle bir bütün olması, birlik duygusunu özümsemesi ve bununla beraber kendilerini geliştirmeleri sağlanmaktadır. Ayrıca yönetim kademesinde yer alan liderler birer yol gösterici olup, resmiyetten uzak durmaktadırlar. Örgüt içerisinde bağlılık, sadakat ve bütün olma düzeyi oldukça yüksektir.

Klan kültürünü benimseyen örgütlerde bireylerin katılımı ve uzlaşma yöntemi ile kararlar alınmaktadır (Cameron ve Quin, 1992:36). Örgütte bireylerin aktif katılımı, fikir birliğinin elde edilmesi ve takım halinde çalışabilme, dürüstlük, bağlılık, güven ve gelenekselliğe oldukça önem verilmektedir. Bununla birlikte yöneticiler ve liderler, akıl hocası veya aile reisi gibi görülürler.

- **Hiyerarşi Kültürü:** Hiyerarşik kültürün hâkim olduğu örgütlerde yüksek düzeyde otorite ve buna bağlı olarak standart kurallar vardır. Formal bir yapıya sahip bu kültür modelinde örgüt bünyesinde yer alan bireylerden çok onların rolleri daha çok önem arz eder. Kurum içinde kişiselliğe izin verilmediği gibi kişiler üstlendikleri roller ile tanımlanmaktadırlar. Örgüt faaliyetleri kapsamında gözetim, değerlendirme ve yönlendirme süreçleri yürütülmektedir (İra, 2011:49). Çalışanlardan, örgüt tarafından tanımlanmış görevleri icra etmeleri beklenirken kendi becerileri ya da görüşlerini yansıtmaları beklenmemektedir (Acaray, 2014:57).

Bu örgüt kültüründe standart kurallar, prosedürler, kontrol ve denetim mekanizmalarının örgüt başarısında etkili olduğu düşünülmektedir (Kurşun, 2019:56). Ayrıca örgüt bünyesindeki liderler iyi birer organizatör ve koordinatör olarak görev yaparlar. Örgüt açısından tahmin edilebilirlik, istikrar ve etkililik en önemli hususlardır. Büyük ölçekli kurumlar, devlet kurumları gibi örgütler bu hiyerarşik kültürü benimsemekte ve çoklu hiyerarşi, standartlaştırılmış yöntemler ve kurallar bu örgütlerin destek unsurlarıdır.

- **Adhokrasi Kültürü:** Adhokrasi kültürünün temelini yenilikçilik ve girişimcilik oluşturmaktadır (İra, 2011:48). Adhokrasi kültürü, belirsizlik veya aşırı bilgi yüklenmesi durumunda uyumu, esnekliği ve yaratıcılığı desteklemektedir (Kurşun, 2019:57). Bunun yanında örgüt bünyesinde yer alan bireylere inisiyatif alma ve özgür davranma imkanı tanımaktadır (Acaray, 2014:57).

Cameron ve Quinn (2006)'e göre bu kültürde örgütü güçlü kılan özelliği deneyseelliğe ve yeniliğe sadık kalmasıdır. Ayrıca yeni zorlukların üstesinden gelme ve değişime

hazırlıklı olma ve bunun sonucunda daha önce yapılmamış, eşsiz bir ürün elde etme örgütün başarıma kriteridir (Kurşun, 2019:57).

- **Piyasa Kültürü:** Piyasa kültürü, 1960'lı yıllarda rekabet piyasasının oldukça hareketli olmasından kaynaklı olarak örgütlerin bu yarış içinde ayakta kalma çabaları ile meydana gelen bir kültür tipidir (Acaray, 2014:58). Bu kültürü benimseyen örgütler sonuç merkezli olup, lider kişiler genellikle kararlı ve isteklidir. Bunun yanında liderlere karşı katı bir yönetim sergiledikleri, talepkâr davrandıkları, üretim odaklı ve yarışmacı kişilik taşıdıkları yönünde inanış hâkimdir (İra, 2011:50).

Pazar kültürü olarak da bilinen bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde temel amaç işin başarılı bir şekilde tamamlanması ve kazanmadır (Acaray, 2014:58). Bu tür örgütlerde çalışanlar oldukça rekabetçi ve sonuca varma odaklıdır. Ayrıca uyulması gereken kural ve süreçler belli sözleşmelere dayandırılır. Bireylerin elde ettiği somut başarılar ödüllendirilir, sonuca ulaşamayanlar ise herhangi bir ödül almayarak eşitlik sağlanmış olur.

5.7. Kilman'ın Kültür Modeli

Kilmann, örgüt kültürünün sosyal bir enerji olduğu ve örgüt içinde her şeye hareket kazandırabilen bir güce sahip olduğuna inanmaktadır (Keskin, 2014:9). Ayrıca günlük hayatta fiilen gerçekleşen ile biçimsel olarak tanımlanan arasındaki farkın anlaşılması noktasında örgüt kültürünün etkili olduğunu vurgulamaktadır.

Kilmann'a göre, örgüt bünyesinde bulunan iş görenlerin günlük icra ettiği işler ele alındığında kültürün etkisini gözlemlemek mümkündür (Aykanat, 2010:103). Bu bağlamda örgütsel bürokrasiyi yönlendirme ve yorumlama bakımından kültürün etkileri ön plana çıkmaktadır. Örgüt kültürü, kurumun haberleşme etkinliği, hiyerarşik yapı ve karar alma kabiliyeti ile iş görenlerin çalışma isteklerini ve verimliliğini de olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Kilmann kültürü iki sınıfta incelemiştir;

- **Bürokratik Kültür:** Günümüzde klasik yaklaşımın hâkim olduğu işletmelerde ve geçmişte ise çoğu işletmelerin tercih ettiği bu kültür biçiminde merkezi yönetim mevcut olup hiyerarşik yapıya sıkı sıkıya bağlıdır (Aykanat, 2010:103). Bu kültüre sahip örgütlerde görev alan bireylerin görev ve sorumluluk alanları net bir şekilde ortaya konmakta ve iş tanımları kesin olarak belirlenmektedir.

Bürokratik kültür ile yönetilen örgütler, genellikle olgunluk döneminde olan çoğunlukla büyüme evresini tamamlamış firmalar olarak düşünülmektedir (Keskin, 2014:9). Bu nedenle piyasada belli tecrübeyi edinmiş, gerekli sistemi oluşturmuş olduğundan geçmişten gelen tecrübesini kullanmakta, daha fazla çaba gösterme gereksinimi taşımamaktadırlar. Bu tarz örgütlerin kültürünün değişme olasılığı oldukça düşüktür.

- **Yenilikçi Kültürler:** Değişimin süratli ve sürekli olduğu piyasa koşullarına uyum bakımından etkili olması nedeniyle tercih edilen yenilikçi kültür, günümüzde pek çok işletmenin benimsediği yöntemdir (Acaray, 2014:48). Bu bakımdan örgütlere dezavantaj oluşturacağı için bürokrasi kültürünün uygulanması düşünülemez. Bu kültürün benimsendiği örgütlerde küreselleşen piyasa koşullarının hızlı değişimi karşısında dinamik bir yapı, ortama ve beklentilere çabuk uyum sağlama gibi beklentiler hâkimdir (Keskin, 2014:10).

Kilmann'ın sosyal enerji olarak nitelediği örgüt kültürünün bu yenilikçi kültürde ortaya çıkması ve bu agresif yapının liderlere sirayet etmesi şaşırtıcı olmayacaktır (Keskin, 2014:10). Keskin (2014)'in çalışmasında yer verdiği gibi liderler, değişimden beslenen, girişimci, yenilikten korkmayan ve bürokrasiden hoşlanmayan, başarı güdümlü hırslı kişilerdir.

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı birçok araştırmacı tarafından ele alınmış fakat tanımı konusunda fikir birliği oluşturulamamıştır. Buna neden olan faktörlerden biride farklı alanlardan araştırmacıların bu değişkeni ele almaları olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel bağlılık, örgüt bünyesinde yer alan bireylerin psikolojik olarak bağlılık hissetmeleri, örgütü sahiplenme veya sadık olma durumları olarak değerlendirilmektedirler (Öztürk, 2018:4). Bunun yanında örgüte kuvvetli bir inançla bağlı olmak, amaçlarını ve değerlerini özümseyerek kendi iradesiyle örgütü için var gücüyle çabalamak ve bünyesinde bulunduğu örgütün üyeliğini devam ettirme konusundaki arzusunun yoğun olması (Pierce ve Dunham, 1987:163) örgütsel bağlılığın yaygın tanımları arasında yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık, kişinin kendi rızası ile içinde bulunduğu örgüt değerlerini benimseyerek örgütün hedefleri doğrultusunda hareket etmesinin yanında bu örgütün bir parçası olma durumunu devam ettirme isteğini barındırmasıdır (Swales, 2002:159). Diğer bir ifade ile bireyin kendi çıkarlarını gözetmeksizin örgütün hedeflerini özümseyerek hareket etmesi ve örgütün bir parçası olma halini kendi rızasıyla sürdürmesidir (Demirel, 2009:116).

Kurumların etkinliğine değer katması açısından örgütsel bağlılığın önemi oldukça güçlüdür (Doğan ve Demiral, 2009:59). Örgüt değerlerine bağlı çalışanların var olması iş performansındaki artışa ve buna bağlı olarak bireylerin motivasyonun artışına ve nihayetinde örgüt başarısına temel hazırlayacaktır. Örgütsel bağlılık işverenlerce zorlama yoluyla elde edilemediği gibi zorlama durumunun gerçekleşmesi halinde beklenenden uzak olarak kurumu başarısızlığa götürebilecektir. Bu zorlama durumu kurum açısından yanlış bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009:59).

Örgütsel bağlılık kavramı çerçevesinde, çalışanların bünyesinde bulundukları örgütlerden bağlılığın gerçekleşebilmesi için birtakım beklentileri bulunmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009:59). Bunlardan bazıları ekonomik beklentiler, işin yapısı, çalışma koşulları, bireysel eğitim ve gelişim olanakları, deneyim kazanma gibi beklentilerdir. Bu beklentilerin gerçekleşmemesi halinde çalışanları kurumda tutmak oldukça zor olacaktır.

Faydalarından yola çıkarak birçok kurumun örgütsel bağlılık düzeyini yükseltme çabaları oldukça önem kazanmıştır (Öztürk, 2013:11). Bu noktada örgüt, çalışanlarının gelişimi ve motivasyonlarını arttırmak için birtakım fedakârlıklar yapmak durumundadır. Bu da çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini cömertçe örgütün başarısı için sarf etmelerine yol açacaktır. Örgütsel bağlılığın elde edilebildiği kurumlarda örgütsel başarının yanında personelin de örgütteki sürekliliği sağlanmış olacaktır.

Günümüz örgütlerinde kurumun veya işin gereği olarak karar alma veya yönetsel süreçlere örgüt üyesi bireyleri dâhil etme, çalışanlarına değer katma, kendilerini önemli hissettirme, eğitim ve gelişim olanakları tanıyarak kişileri kıymetlendirme çabalarının olduğu gözlemlenmektedir (Ergen, 2015:11). Bunun kazanımları olarak personelinin örgütü geliştirme ve bu bağlılık davranışını sürekli kılmalarını beklemektedirler.

2. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütsel bağlılık düzeylerini sınıma veya tayin etme açısından örgüt üyelerinin içinde bulundukları durumla kendini özdeşleştirebilme düzeyi değerlendirilerek bağlılıklarının ne kadar kuvvetli olduğu gözlemlenebilir (Darıcan, 2019:154). Yani bağlılık düzeyi, kişinin kendini örgütle özdeşleştirebildiği ölçüde kuvvetlidir.

2.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık seviyesinin az olduğu örgüt çalışanlarında, örgütün amaçlarını ve değerlerini kendi istekleri ile özümsemeyerek bir zorunluluk hissetmesi veya örgüt hedeflerinin çalışan için anlamsız hale gelmesi gibi faktörler gözlemlenmektedir (Öztürk, 2018:7). Örgüt ile çalışan arasındaki bağın oldukça düşük olduğu bu durum, çalışanın örgüt hedefleri kapsamında çaba göstermemesi veya elinden gelenin daha azını yapması durumudur. Örgüt bünyesinde bu tarz çalışanların “duygusuz çalışan” olarak anıldıkları bilinmektedir.

Düşük bağlılık hisseden bireyler, örgütteki varlıklarını devam ettirme istekleri oldukça düşüktür (Öztürk, 2018:6). Örgüt üyeleri, Allen ve Meyer (1990)’in örgütsel bağlılık boyutları arasında bulunan devam bağlılığı nedeniyle de örgütte kalmaya razı gelebilmektedirler. Örgüt üyelerinin kuruma verdiği katkılar, iş arkadaşları ile sahip olduğu yakın ilişkiler, kariyer beklentileri, icra ettiği işle ilgili edindiği tecrübeler ve emeklilik gibi haklara sahip olması bu devamlılık bağlılığını tetikleyebilmektedir. Bu gibi düşük bağlılığa sahip personeller, daha iyi şartlar veya mevcut duruma yakın şartları elde edeceklerini düşünmeleri halinde örgütten ayrılacaklardır (Darıcan, 2019:154)

2.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Orta düzey bağlılığa sahip örgüt üyeleri, mensubu olduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmelerine rağmen tam olarak özümseyememektedirler (Öztürk, 2018:6). Bu doğrultuda bireysel değerleri ile örgüt değerleri çakışabilmektedir. Bu orta düzey örgütsel bağlılığa sahip kişiler, örgütün gereksinimlerini karşılama noktasında bireysel değerlerinden ödün vermekten imtina etmeleri nedeniyle örgüt başarısını olumsuz etkileyebilmektedirler (Öztürk, 2013:15).

Bu kapsamda kısmi bağlılık olarak da adlandırılabilen orta düzey örgütsel bağlılık Allen ve Meyer (1990)’in örgütsel bağlılık boyutları arasında bulunan normatif bağlılıkla

açıklamak mümkündür. Bu durum, kişilerin ahlaki değerleri açısından örgütte kalmaları gerektiğine inanmaları ile sonuçlanmaktadır (Darıcan, 2019:155).

2.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık seviyesinde, örgüt üyesi bireylerin kendi isteğiyle örgüt menfaatleri doğrultusunda gerekli olan çabadan daha fazlasını gösteren, örgütü içselleştirmiş bireyleri bünyesinde bulundurmaktadır (Öztürk, 2013:16). Bu bağlılık düzeyine sahip örgüt üyelerinden oluşan kurumlar, performans değerlerinin yüksek olması ve personel motivasyonunun tatmin edici seviyede olması gibi pozitif özelliklere sahiptir.

Örgütü şahsi değerleriyle özdeşleştirmiş çalışanlar, örgütteki sürekliliğini şiddetle arzulamaktadırlar (Öztürk, 2018:8). Bu bağlamda, yüksek bağlılığın bulunması Allen ve Meyer (1990)'ın bağlılık boyutları arasında duygusal bağlılıkla tanımlanmaktadır. Bu düzeydeki bağlılığa sahip bireyler, örgütten ayrılmayı düşünmezler. Ancak bu yüksek bağlılık derecesine sahip çalışanlar, mutsuzluk, bazı konularda hayal kırıklığı yaşamaları, örgütün kültüründeki değişimler, beklentilerinin altında takdir ve ödüllendirmeye maruz kalmaları gibi durumlar karşısında örgütten ayrılma isteği yaşayabilirler. Ayrıca bu yüksek bağlılık sahibi çalışanlar zaman zaman yaratıcılığını kaybetme, sosyal aktivitelerde gergin ve stresli olma gibi örgüte zarar verici sonuçlara da sebep olabilmektedir.

3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık birçok araştırmacı tarafından araştırılmış ve tanımında olduğu gibi sınıflandırmasında da farklılıklar gözlemlenmiştir (Budak, 2009:41). Bu farklı sınıflandırmalara karşın, örgütsel bağlılık konusu üstüne yapılan literatür taramasında örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal bir temel üzerine kurulu olduğu fikrinde birleşilmiş olduğu gözlemlenmektedir.

Sosyal psikologların ve örgütsel davranışçıların örgütsel bağlılığı kendi alanları doğrultusunda ele almalarından dolayı iki farklı incelemenin ortaya çıktığı

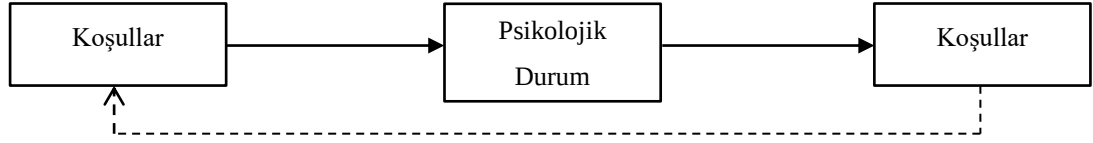
görülmektedir(Uslu, 2012:17). Sosyal psikologlar örgütsel bağlılığı incelemeleri bakımından davranışsal bağlılık konusu üzerinde dururken, davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde durmuşlardır.

3.1.Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, birey ile örgüt arasında gerçekleşen ve kişinin örgüt konusundaki sahip olduğu düşüncelerden yola çıkarak odağı belirlenen olgudur (Demirel, 2008:183). Tutumsal bağlılığın iki önemli amacı bulunmaktadır. Bunlardan biri, örgüt bünyesinde yer alan işgörenlerin örgüte bağlılıklarını arttırarak verimliliği yükseltmek ve personel devir hızını oldukça düşük seviyede tutmaktadır. Bunun yanında ikinci amacıysa, örgüte bağlılığı oluşturmak için örgütte yer alan bireylerin kişisel özellikleri ve yer alacakları örgütün koşullarını belirlemektir.

Tutumsal bağlılık penceresiyle değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık bireylerin örgütle duygusal bağ kurduklarını ilişkilendirilmektedir (Özutku, 2008:80). Bu bağlamda örgüte güçlü bir duygusal bağlılığı bulunan kişilerde örgütün bir parçası olmaktan mutluluk duydukları, katılımcı ve örgüt ile bütünleşme noktasında istekli oldukları kabul edilir.

Tutum anlamı bakımından bireyleri birtakım davranışlara sevk etme eğilimidir (Budak, 2009:42). Ayrıca objelere, olaylara veya insanlara karşı kişilerin genel tavır ve meylini tutum olarak ifade edebiliriz. Tutumların, davranışsal, bilişsel, duygusal olarak üç temel ögesi bulunmaktadır. Davranışsal ögeyi, tutum çerçevesinde hareket etmek, bilişsel ögeyi, herhangi bir obje, olay veya insan konusunda bilgi sahibi olmak ve duygusal ögeyi, sahip olunan tutumun kişi üzerindeki duygusal etkisi olarak tanımlamak mümkündür.



Şekil 1. Tutumsal bağlılık yaklaşımı

Kaynak: MEYER, J. P., ve ALLEN, N. J. (1991) “A three-component conceptualization of organizational commitment” Human resource management review, Cilt:1 Sayı:1, ss.63.

Şekil 1’de tutumsal bağlılık yaklaşımı gösterilmektedir. Şekilde yer alan düz çizgiler örgütsel bağlılığın tutumsal yaklaşım anlamında neden sonuç ilişkisini açıklamaktadır. Diğer taraftan kesikli çizgiler ise örgütsel bağlılığı sürekli kılan tamamlayıcı özelliği bulunan değişkenleri belirtmektedir. İşgören dâhil olduğu örgüt koşullarının psikolojik durumunu etkilemesi sonucu davranışlarının sürekli hale gelmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu doğrultuda işgören bağlılık hissedecektir (Eğilmezoğlu, 2011:42).

3.1.1.Kanter’in Sınıflandırması

Kanter’in örgütsel bağlılık yaklaşımına göre, kişilerin gücünü ve bağlılığını sosyal sistem olarak kabul edilen örgüte adamaya istekli olmaları, gereksinimlerini gidermeye yönelik olarak sosyal bağlar kurmaları vasıtasıyla kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgüt, sosyal bir sistem olarak birtakım gereksinim ve ihtiyaçları olmakla beraber, çalışanlar mensubu oldukları örgütleri için olumlu duygular barındırmak suretiyle bu gereksinimleri karşılama konusunda kendilerini adanmışlardır (Gül, 2005:42).

Kanter’in yaklaşımına göre bağlılık, kişilik sistemi ve sosyal sistem olarak iki grup içerisinde meydana gelir. Bu yaklaşımda kişilik sistemi duygusal, bilişsel ve normatif olarak üç şekilde meydana gelmektedir. Ayrıca sosyal sistem grup birliği, sosyal kontrol ve sistemin devamlılığı olarak üçe ayrıldığı bilinmektedir (Kılınç, 2013:39).

Kanter’in yaklaşımına göre örgütsel bağlılık; devamlılık, kenetlenme bağlılığı ve denetim olarak üç sınıfta açıklanmaktadır (İnan, 2017:189).

- **Devam Bağlılığı:** Örgütün başarısı ve sürekliliğinin sağlanması kapsamında kişinin kendi rızasıyla örgüt üyeliğini sürdürmesi ve kendini örgüt çıkarları

doğrultusunda adaması olarak tanımlanabilmektedir (Gül, 2005:42). Ayrıca devam bağılılığı, örgüt üyeliğini sonlandırmanın maliyet açısından kalmaktan daha yüksek olacağı doğrultusundaki düşünceye dayanmaktadır.

Kanter örgütsel bağıllık yaklaşımında, devam bağıllığının iki unsuru olduğunu belirtmiştir. Bu unsurlardan ilkinde, örgüt üyelerinin kişisel fedakarlıkları ele alınmaktadır (Yılmaz, 2011:14). Bu fedakârlıkları, bireyin örgütte kalmak için örgüt menfaatleri doğrultusunda gösterdiği enerji ve değerli olduğuna inandığı şeylerden vazgeçmesidir. Diğer unsuru olan yatırım kapsamında bireyler örgüt ile bir bütün gibi davranarak gerek maddi gerekse manevi yatırımlarda bulunarak örgüt ekonomisindeki yerlerini alırlar. Bu doğrultuda çalışan, örgütün başarılı olması ve varlığını sürdürmesi açısından destek vermek durumundadır.

- **Kenetlenme Bağıllığı:** Çalışanın örgüte katılımından önceki sosyal yaşantısından feragat ederek ya da mensubu olduğu örgütün birlik ve beraberliği arttırmaya yönelik organize edilen törenlere katılım sağlayarak örgüt bünyesinde kurulmak istenen sosyal ilişkilerin bir parçası olma isteğidir (Yılmaz, 2011:15). Mensubu olduğu örgütün her bir üyesiyle ilgilenmek ve iletişim kurmak, kişinin kendisini gurubun bir parçası olarak hissetmesine neden olduğu gibi duygusal tatmin ve motivasyona da sebep olacaktır. Bu gibi örgütlerde, gurup içi çekişme, bireyler arası tartışma veya kıskançlık nadir görülmektedir.

Kenetlenme bağıllığının söz konusu olduğu örgütler ise bu bağıllığın geliştirilmesi ve sürekliliği için yeni örgüt üyelerinin herkese duyurulması, çalışan personelin oryantasyonun yapılması, üniforma ve rozet gibi örgüte aitlik hissi uyandıran sembollerin kullanılması, örgüte ait özel günlerin kutlanması gibi yöntemler kullanılmaktadırlar (Gül, 2005:42). Örgütün başvurduğu tüm bu yöntemler, örgüt üyelerinin kenetlenme bağıllığını destekleyecektir.

- **Kontrol Bağıllığı:** Örgüt normları doğrultusunda örgüt üyelerinin davranışlarının yönlendirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Solak, 2014:32). Kontrol bağıllığı, bireylerin örgütte işlerini ifa etmeleri esnasında, en uygun davranışın veya

hareket tarzının örgütün sahip olduğu norm ve değerler olduğuna inancının çok kuvvetli olması ile açıklanabilir (Yılmaz, 2011:15). Diğer bir ifadeyle kontrol bağlılığını, örgüt üyelerinin olumlu davranışlar sergileyebilmek için örgüt norm ve değerlerinin rehberliğine ihtiyaç duyduğuna olan inancı olarak açıklamak mümkündür (Gül, 2005:43).

3.1.2.Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni (1975)'nin örgütsel bağlılık yaklaşımına göre bireyler, örgütün belli bir güce sahip otorite ve kontrol sistemi olduğu yönündeki inanışlarından dolayı katılım gösterdiklerini ileri sürmektedir (Uslu, 2012:21). Bu doğrultuda kişilerin örgütün üyesi olma noktasında düşük şiddetli bir yönelme olacağı düşünülmektedir. Bu yönelmenin olumlu veya olumsuz olması yönelmenin şiddetini etkilemeyecektir.

Etzioni (1975)'nin değerlendirmesi kapsamında örgütsel bağlılık üç grupta incelenmektedir. Bunlar;

- Ahlaki bağlılık
- Hesapçı bağlılık
- Yabancılaştırıcı bağlılıktır.

• **Ahlaki Bağlılık:** Bireylerin örgüt üyeliği süresince mensubu olduğu örgütün amaç, değer ve normlarını kabullenerek içselleştirmesi ile örgüte olumlu ve yoğun yönelme durumudur (Gül, 2005:43). Bunun yanında örgütün faaliyetleri kapsamında elde edilen ödüllerin nitelik veya niceliksel değişimleri örgütsel bağlılığı etkilememesi ahlaki bağlılığı açıklamaktadır (Yılmaz, 2011:16). Moral bağlılık olarak ta ifade edilen ahlaki bağlılıkta, örgütün hedefleri, amaçları ve bunun yanında örgüt üyesinin sahip olduğu iş, kişi nezdinde kıymetli sayılmakta ve işinin kendisine verdiği değer için çalışmaktadır (Gül, 2005:43).

• **Hesapçı Bağlılık:** Etzioni, çalışanlar ile örgütün ilişkisini bir alışverişe benzetmektedir (Budak, 2009:46). Çalışanların örgütten beklentileri kişisel gayretleri

karşılığı olan ödüllerdir. Çıkarıcı bağıllık olarak ta bilinen bu bağıllık türünde kişilerin örgüte duydukları bağıllık düzeyi oldukça düşük (Eğilmezoğlu, 2011:39) ve kırılıgandır.

- **Yabancılaştırıcı Bağıllık:** Kişiler, örgüt tarafından yoğunlukla kısıtlanmakta olduklarından örgüte karşı yüksek seviyede olumsuz yönelme hâkimdir (Eğilmezoğlu, 2011:40). Bu durum kölelerin sahip diye anılan patronlarına veya yaptıkları işe karşı takındıkları tutumlar ile örneklendirilebilir. Ayrıca kişiler psikolojik olarak mensubu oldukları örgüte bağıllık hissetmedikleri halde üyeliklerini sürdürmektedirler.

Çıkarıcı bağıllığın hâkim olduğu örgütlerde çalışan beklentisi olan ödölü alamaması durumunda örgütten ayrılacaktır ancak yabancılaştırıcı bağıllığın hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar beklentilerinin gereği ödölü alamasalar da işten ayrılmazlar (Eğilmezoğlu, 2011:40). Bu durum işten ayrılmaları durumunda maddi olarak kayıp yaşayacakları düşüncesi veya tekrar iş bulma konusunda zorlanma korkusu gibi dışsal baskılardır.

3.1.3.Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould (1988)'un yaklaşımına göre Etzioni (1975), örgütsel bağıllığı tanımlama aşamasında ahlaki bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık kavramlarının birbirlerinden ayrı veya tamamen zıt kavramlar mı olduğu noktasında muğlak kaldığını savunmuştur. Bu doğrultuda yaptığı çalışmasında ahlaki bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllığın birbirlerinin zıttı olarak değerlendirilemeyeceği aksi takdirde yabancılaştırma bağıllığının incelenmesine gerek olmayacağını savunmuştur. Yabancılaşma bağıllığı, örgüte bağıllık bakımından olumsuz bir duygusal bağlanma şeklidir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018:56).

- **Ahlaki Bağıllık:** Ahlaki bağıllık, örgütün amaç ve hedeflerinin özümsemesi ve örgüt üyesi kişilerin örgütün başarısından samimiyetle mutlu olmaları ve örgütün başarısızlığı durumundaysa kendilerini sorumlu hissetmeleri olarak tanımlanabilmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018:56).

- **Çıkarıcı Bağlılık:** Çıkarıcı bağlılık yaklaşımı çalışanların mensubu oldukları örgütü bir araç olarak kullanmaları ve aralarındaki ilişkiyi bir alış-veriş gibi kabul etmeleri esasına dayanmaktadır (Uslu, 2012:18). Örgüt üyeleri üretkenlikleri karşılığında elde etmeyi bekledikleri ödül ve teşvikleri önemsemektedirler.

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Penley ve Gould (1988)'un bu yaklaşımında yabancılaştırıcı bağlılığı, bir askeri kamp veya kişilerin zorla tutulduğu bir hapishaneye benzetmiştir. Örgüt üyelerinin bu işte kalma durumunun bir mecburiyet hissinden kaynaklandığını ifade eden Penley ve Gould (1988), işten ayrılma durumunda mali kayıp yaşamaları, iş bulma konusunda yaşayacakları zorluk düşüncesi gibi hususlar çalışanın örgütteki varlığını sürdürme konusunda olumsuz bir duygusal bağlılık hissetmesini sağlamaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018:56)

3.1.4. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener (1982)'in yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, örgütün menfaatleri doğrultusunda hareket etmek için özümsemiş normatif baskılar bütünüdür (Soycan, 2010:6). Wiener, kuramsal olarak örgütsel bağlılığı ele alırken, normatif-moral bağlılık ve araçsal bağlılık olarak iki farklı perspektifle incelemiştir (Gürkan, 2006:27).

- **Normatif-Moral Bağlılık:** Wiener (1982)'in bu yaklaşımında örgütsel bağlılığı, çalışanların maruz kaldıkları baskıları içselleştirerek örgüt menfaatleri doğrultusunda amaç ve hedefleri gerçekleştirme konusundaki çabaları olarak tanımlamıştır (Yılmaz, 2011:17). Wiener (1982)'e göre kişilerin normatif-moral bağlılık kurabilmeleri, bireylerin örgüt için kendilerine özgü fedakarlıklar yapmaları gerektiğini vurgularken bu özverilerin temelinde herhangi bir ödül veya ceza gibi çevresel kontroller yer almamalıdır (Sürücü ve Maşlakçı, 2016:55).

- **Araçsal Bağlılık:** Normatif bağlılıkta olduğu gibi örgütsel yönelimlerden ziyade bireysel yönelimler gözlemlenmektedir (Gürkan, 2006:27). Yani örgüt menfaatleri kapsamında hareket ederek normatif bağlılık beslemek yerine kişisel maddi

kazanımlardan dolayı bağıllık duymak anlamı taşımaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2016:55). Değişimsel bağıllık olarak da bilinen araçsal bağıllıkta, çalışanlar ihtiyaç duydukları maddi ve manevi kazanımları örgütten elde ettikleri süreçte, örgüt de çalışanlarının örgüte katkıda bulunmasını beklemektedir. Söz konusu bu değişimsel bağıllık (kazanım-katkı ilişkisi), belli oranda dengede veya çalışan lehine olduğu sürece, çalışan örgütten ayrılmayı düşünmeyecek ve bağıllığını sürdürecektir (Gürkan, 2006:27).

3.1.5. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre örgütsel bağıllık, bireylerin çalışmakta oldukları örgüte ruhsal anlamda bağıllık hissetmeleridir (Erdem, 2010:516). Bu tarz bir bağıllıkta bireyler, görevlerini icra aşamasında örgütün inançlarını, hedeflerini ve değerlerini özümseyerek sadakatle çalışırlar ve bağıllık hissederler (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

Kelman (1958) tutum değişikliğinin temeli üzerine yaptığı çalışmada, kişilerin kavram bakımından etkiyi üç şekilde kabullenebildiklerini ifade etmiştir. Bunlar;

- Uyum ve değişim
- Özdeşleşme veya üyelik
- İçselleştirme veya değer uyumu

O'Reilly ve Chatman (1986), çalışmalarında ortaya attıkları sınıflandırmayı Kelman (1958)'in üzerine inşa ettiği ve bu doğrultuda uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olmak üzere üç sınıflandırma yapmış ve bu boyutların birbirinden farklı olduklarını belirterek bağımsız olarak değerlendirmişlerdir.

- **Uyum Bağıllığı:** Uyum bağıllığı, örgüte bağıllık sınıflandırmaları içinde en yüzeysel kavramdır (Sezgin ve Koşar, 2010:278). Bu bağıllık kapsamında kişilerin sahip olduğu değerler ile tutum veya davranışların uyumlu olup olmamasından ziyade bireysel kazanımlar ve ödülleri hedefleyen çalışanların yüzeysel bağlanma şeklidir.

Yani çalışanların örgütten ayrılmama nedeni katlanmak istemedikleri maliyetler daha açık bir ifade ile ayrılmanın maliyetinin örgütte kalmaktan yüksek olduğu düşüncesidir.

- **Özdeşleşme Bağlılığı:** Özdeşleşme bağlılığı, bireylerin mensubu oldukları örgütün bir üyesi olmaktan gurur duymaları ve bu üyeliklerinin kalıcı olmasını istemelerine dayanmaktadır (Kavrayıcı, 2019:27). Bu bağlamda örgüte diğer boyutlara nazaran daha derin bağlılık söz konusudur. Ayrıca kişilerin üyesi olmaktan mutluluk duydukları örgütlerinde yer alan diğer çalışanlar ile yakın ilişkiler kurma eğiliminde olmaları da özdeşleşme bağlılığının temel amacıdır.

- **İçselleştirme Bağlılığı:** İçselleştirme bağlılığı, örgüt ve örgüt üyelerinin sahip oldukları değerler bakımından tam bir uyum halinin varlığına dayanmaktadır (Gül, 2005:43). Ayrıca içselleştirme bağlılığında örgüt üyeleri, örgütün sahip olduğu değerleri ve kuralları kendi sahip oldukları değer ve kurallara benzettikleri için kabullenirler (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre, örgütsel bağlılığın uyum boyutu bireylerin ödül ve maliyet değerlendirmesi kapsamında araçsal algılara dayanmaktadır. Özdeşleşme boyutunda bireylerin örgüt üyesi olma ve üyeliğin sürekli olması için çaba sarf etmesi durumu söz konusuysa, içselleştirme boyutunda bireyler kendi değer ve tutumlarını örgütünkilere çok benzettiği için doğal bir üyelik söz konusudur.

3.1.6. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması ve Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Literatürde birçok sınıflandırma yer alsa da örgütsel bağlılığın genel olarak kabul edilen üç temel boyutu Allen ve Meyer (1990) tarafından ileri sürülmüştür. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990:2).

3.1.6.1. Duygusal Bağlılık

Meyer ve Allen (1991)'in örgütsel bağlılık yaklaşımının duygusal bağlılık boyutunda çalışanların, mensubu oldukları örgüte karşı psikolojik yakınlık hissetmeleri, kendini ve

bireysel çalışmalarını örgüt ile ilişkilendirmesi, ayrıca üyeliğinin sürekli olma arzusunu barındırmasıdır. Bu kapsamda bireyler örgüte karşı duygusal bağlılık beslemektedirler ve bunun sonucu olarak örgütün hedeflerini benimsemekle beraber bu hedeflere ulaşma noktasında örgütü desteklemeye isteklidirler (Çıpa, 2020:72).

Çalışanların, örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüte karşı duygusal bir bağlılık hissetmeleri olarak tanımlanabilmektedir (Meyer ve Allen, 1991:67). Bu duygusal bağlılık ile örgütüne bağlı olan bireyler kendilerini kurumun bir parçası olarak hissederler ve kurum onlar için oldukça önemlidir (Doğan ve Demiral, 2009:61). Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi yüksek olması halinde kişiler kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalırlar, ayrıca örgütün menfaatleri doğrultusunda enerjilerini sarf etme bakımından da oldukça isteklidirler (Eğilmezoğlu, 2011:53). Bu bakımdan örgütlerin sahip olmak istedikleri örgüt üyeleri tam olarak da duygusal bağlılık sahibi çalışanlardır.

Meyer ve Allen (1991), bu bağlılık türünün bir tutku olduğunu, çalışanların mensubu oldukları örgütlerine istedikleri için bağlılık hissettiklerini ifade etmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991:67). Bunun yanında duygusal bağlılığı bulunan çalışanların, örgütlerinin hedeflerini ve amaçlarını benimsemeleri halinde örgütteki süreklilikleri daha uzun olacak ve örgütün diğer üyelerini de daha etkin ve verimli çalışmaları doğrultusunda etkilemelerine yol açabilecektir (Çıpa,2020:73).

3.1.6.2. Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer (1990)'in örgütsel bağlılık yaklaşımının ikinci boyutu olan devam bağlılığında, örgüt bünyesinde yer alan çalışanların örgütte yer aldıkları süre zarfında edindikleri arkadaşlık ilişkileri, kazanılan özel yetenek ve buna bağlı olarak elde edilen statü, kıdem ve emeklilik hakkı gibi faydalardan yararlanamama endişesiyle birlikte alternatif iş olanağının çok az oluşundan dolayı örgüte bağlılık hissetmeleridir (Yücel ve Koçak, 2014:53). Halen çalışmakta olduğu işiyle ilgili temel bilgi ve becerilerinin farklı bir örgütün talebini karşılama noktasında yeterli olup olmayacağı konusundaki endişeleri bireyin devam bağlılığını güçlendirmektedir.

Devam bağıllığı, Becker (1980)'in çalışmasında yer alan yan bahis kavramının maliyet unsuruna dayanmakta olup çalışanların örgütten ayrılma durumu söz konusu olması halinde devam etme sürecindeki katlanması gereken maliyetten daha yüksek bir maliyetle karşılaşacağı düşüncesidir (Eğilmezoğlu, 2011:55). Başka bir deyişle devam bağıllığı, bireylerin örgüte bağlanmaları bakımından bir zorunluluktur. Bu zorunluluk, yukarıda değinildiği gibi madden meydana gelebildiği gibi manen de ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca devam bağıllığında kişiler, çoğunlukla mensubu oldukları örgüt ile bir özdeşleşme kuramadıkları gibi bağıllıkları dışsal etkenlere dayanmaktadır.

3.1.6.3. Normatif Bağıllık

Allen ve Meyer (1990)'in örgütsel bağıllık yaklaşımında ele aldığı son bağıllık boyutu olan normatif bağıllık, Wiener (1982)'nin çalışmasına dayanmaktadır (Eğilmezoğlu, 2011:56). Normatif bağıllık, bireylerin görev bilinci, sadakat ve ahlaki açıdan hissettikleri zorunluluklardan dolayı örgütteki varlıklarını devam ettirme arzularıdır. Duygusal bağıllık ve devam bağıllığı gibi örgütün amaç veya görevleriyle ilişkilendirilemediği gibi örgüt ile örgüt üyeleri arasında bir alışveriş ilişkisi de bulunmamaktadır (Yücel ve Koçak, 2014:53). Örgütün işe alım öncesi ya da sonrası çalışanları için planladığı eğitimler, kişisel gelişim ve bireysel motivasyonlar için yapılan harcamalardan dolayı, örgüt üyelerinin kendilerini borçlu hissetmesi olarak tanımlanabilir.

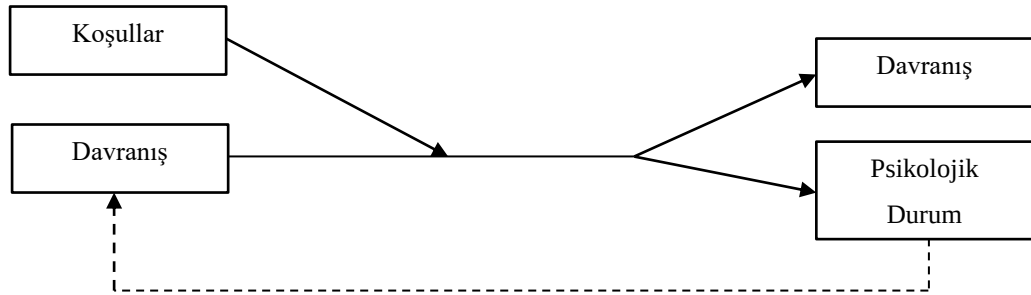
Normatif bağıllıkta çalışanlar, kişisel çıkarları için veya örgütün isteklerinin bu yönde olmasından dolayı bağıllık hissetmedikleri gibi tersine, ahlaki açıdan uygun olduğu hissi ve doğru olanın bu olduğuna dair sahip olunan düşüncelerden dolayı örgütte kalmayı bir mecburiyet olarak görürler (Gül, 2005:46)

Bağıllık kavramları incelendikleri üzere, her birinin bağlanma şekli farklıdır (Uslu, 2012:23). Devam bağıllığında çalışanlar ihtiyaç duyduklarından dolayı, duygusal bağıllıkta ise kendileri arzuladıkları için örgütteki varlıklarını sürdürürler. Normatif bağıllıkta iste bir mecburiyet söz konusudur. Bu mecburiyet genel olarak ahlaki sebeplere dayanmaktadır.

3.2.Davranışsal Bağlılık

Davranışsal perspektif üzerine kurulu olan davranışsal bağlılık, örgüt üyelerinin geçmişte edindikleri deneyimleri ve dâhil oldukları örgüte uyum sürecinin ardından bağlılık hallerinin gerçekleşmesi sürecini açıklamaktadır (Eğilmezoğlu, 2011:43). Ayrıca örgüt üyelerinin çok uzun süre aynı örgütte yer almaları zamanla bir sorun haline gelmekte ve bireylerin bu sorunu bertaraf etme çabaları ile ilgili bir kavramdır (Uslu, 2012:23).

Davranışsal bağlılıkta çalışanların, örgütten ziyade gerçekleştirdikleri faaliyete bağlılık gösterdikleri gözlemlenebilmektedir (Meyer ve Allen, 1991:62). Bu durumun gerçekleşme aşamasında çalışanlar faaliyet esnasında bazı davranışlar sergilemekte ve süreçle birlikte farkında olmaksızın bu davranışı sürekli hale getirebilmektedir. Bununla beraber çalışanlar söz konusu bu davranışın uygun olduğu kanısına vararak haklı görmeye başlayabilmektedirler. Takiben bu davranışın zamanla yinelenme olasılığı oldukça yüksek hale gelmektedir. Davranışsal bağlılık, örgüte yönelik olmaktan çok kişilerin davranışlarına yönelik olduğu unutulmamalıdır.



Şekil 2. Davranışsal bağlılık yaklaşımı

Kaynak: MEYER, J. P., ve ALLEN, N. J. (1991) "A three-component conceptualization of organizational commitment" Human resource management review, Cilt:1 Sayı:1, ss.63.

Şekil 2’de davranışsal bağlılık yaklaşımı gösterilmektedir. Şekilde gösterildiği gibi örgüt üyelerinin davranışları birtakım koşulların gelişmesi ile süreklilik arz etmekte ve takiben psikolojik etmenlerin desteği ile işgören bağımlı hale gelmektedir. Ardından

maruz kaldığı bu psikolojik durum bireyin mensubu olduğu örgüte bağlılık aşamasında geri besleme etkisi yaratmaktadır (Eğilmezoğlu, 2011:43).

3.2.1.Becker'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı örgüt ile örgüt üyesinin karşılıklı ilişkisi bakımından ele alarak kavramsallaştıran Howard Becker, bu alanda çalışma yapan ilk araştırmacılardan biridir (Çıpa, 2020:69). 1960'lı yıllarda ele aldığı yan bahis teorisi, örgüt ve örgüt üyelerinin birbirleri ile kurdukları ekonomik teması konu almaktadır.

Becker (1960)'a göre çalışanlar, mensubu oldukları örgüt ile duygusal bir bağ kurmamakta ancak hiç bağlılık göstermemeleri halinde kaybedeceklerine olan inancın baskın olmasından dolayı örgütte varlıklarını sürdürmeye devam etmektedirler (Uslu, 2012:24).

Yan bahis kavramsal olarak ele alındığında, kişilerin örgüt veya örgütte icra ettiği iş için değerli olduğunu düşündüğü bazı şeyleri bahse girercesine ortaya koyarak bir anlamda yatırım yapması olarak açıklanmaktadır (Uslu, 2012:24). Bunun yanında tutarlılık kavramıysa, farklı faaliyetler barındırmaları halinde bile aynı amaca yönelik davranışların süreklilik arz etmesi durumunu ifade etmektedir. Becker (1960)'a göre genel hatlarıyla örgütsel bağlılık, çalışanların ortaya koydukları yan bahislerin artması sonucunda, örgütte kalma sürecinin devam etmesi amacıyla tutarlı faaliyetlerin veya davranışların ortaya konması olarak açıklanmaktadır. Çünkü faaliyet ve davranışlar tutarlı olması halinde örgüte bağlılığın gerçekleşeceği vurgulanmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018:58).

Diğer bir ifadeyle, Becker, (1960:35) örgüt üyelerinin davranışlarındaki tutarlılığı yan bahislerin oluşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bahse girme kavramının kişisel anlamda değerli olan şeylerden vazgeçme ve bir anlamda yatırım yapma olarak değerlendirildiğinde, ne kadar çok bahse girilirse o kadar bağlılık derecesi artacaktır. Bununla birlikte alternatif iş fikri de cazibesini kaybedecektir. Becker (1960), yan bahis teorisini dört kaynakla açıklamıştır;

- **Toplumsal Beklentiler:** Bireyler, toplumun sosyal ve manevi yaptırım gücü bulunan beklentilerinden dolayı davranışlarını sınırlayan birtakım yan bahislere başvurabilirler (Solak, 2014:27). Bu anlamda kısa aralıklarla çok sık iş değiştiren bireylere güvensiz yaklaşım bir toplum baskısı olarak karşımıza çıkmaktadır.

- **Bürokratik Düzenlemeler:** Örgüt bünyesinde yer aldığı süre zarfında emekli aylığı ve kıdem tazminatı gibi hükümler gereği maaşından düzenli aidat kesilerek oluşturulan fonlar dolayısıyla kişi yan bahse girmiş olur (Yılmaz, 2011:22). Bu noktada işten ayrılması durumunda hakkı olan ve değer verdiği şeyi kaybetmekle yüz yüze kalacağı açıktır. Dolayısıyla yan bahis teorisi gereği bağlılık süreci devam edecektir.

- **Sosyal Etkileşim:** Kişi örgütte yer alan diğer kişiler ile iletişimleri esnasında kendisi hakkında bir kanaatin oluşmasını sağlamaktadır (Gül, 2005:49). Bu oluşan kanaatin olumlu olması halinde, bu durumun devamlılığı anlamında davranışlar ortaya koymak zorundadır. Sözünün eri olduğu konusundaki bir örnekten yola çıkarsak, kişi bu kanaati sürekli kılabilme adına yalan söylemekten kaçınacaktır. Buda kişiyi dürüst olmaya bağımlı kılacaktır.

- **Sosyal Roller:** Kişi girişmiş olduğu yan bahisler ile örgütün bulunduğu sosyal çevrenin kendisine tanıdığı role zamanla alışmış olması nedeniyle, büründüğü sosyal rolü gerçekleştirmeye devam etmek durumunda kalacaktır (Gül, 2005:49). Dolayısıyla yeni bir role uyum gösteremeyecektir.

Yukarıda belirtilen kaynaklar değerlendirildiğinde Becker (1960), örgütsel bağlılığı yan bahis teorisiyle açıklarken bağlılığı davranışsal boyutuyla ortaya koymuştur. Açıkçası kaynaklardan anlaşılacağı gibi kişilerin örgütte geçirdikleri süre arttıkça bağlılığın artacağı açıktır. Çünkü Becker (1960)'ın bağlılık teorisinde örgütü terk etmenin psikolojik, sosyal ve maddi bedelleri bulunmaktadır. Örgütte geçirilen süre arttıkça bu bedeller de artacaktır. Dolayısıyla ekonomik bir temele dayanan bu bağlılık türünden ayrılmak çok da kolay değildir.

3.2.2.Salancik’ın Sınıflandırması

Salancik örgütsel bağlılığı, bireylerin kendi davranışlarına olan bağlılıkları olarak açıklamıştır. Salancik’ta Becker gibi tutarlı davranışlar üzerinde durmuştur (Gül, 2005:49). Bu doğrultuda bireyler, kendi davranışlarının öncekilerle bir tutarlılık içinde olması gerektiği inancına sahiptir (Solak, 2014:28).

Festinger’in “bilişsel çelişki” kuramında yer aldığı gibi bireylerin tutumları ile sergiledikleri davranışlar arasında bir tutarsızlık olması halinde kişi gerilim ve stres hissedecektir (Yılmaz, 2011:20). Bu çelişkili tutum ve davranışların önem derecesi bireyler için arttıkça, gerilimde aynı şekilde artacaktır. Bu gerilimden kaçınmak veya kurtulmak için çelişki yaşanan tutum ve davranışları uyumlulaştırmak amacıyla birinde yapılacak değişikliğe ihtiyaç duyulacaktır. Örgüte bağlılığı davranışsal boyutuyla ele alan Salancik, yaklaşımını Festinger’in kuramına dayandırmaktadır. Bu bakımdan davranışların sürekli kılınması bireyin psikolojik durumu veya farkı bir deyişle devam ettirmeye yönelik isteğinin olmasına bağlıdır (Gül, 2005:49).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

1. Örgüt Kültürü ile İlgili Literatür Taraması

Bakan ve diğerleri (2004) “Türkiye’deki Üniversitelerde Örgüt Kültürü” konulu araştırmalarında Türkiye’deki üniversitelerde örgütsel kültürün nasıl ve hangi düzeyde olduğunu, çalışmakta olan akademik personelin örgütsel uygulamalardaki algılarına göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada oranlı küme örnekleme kullanılarak 36 üniversitede (28’i devlet, 8’i vakıf üniversitesi) yönetim, denetim, toplantılar, semboller, şakalar, hikâyeler, kahramanlar, dil, törenler, maddi kültür öğeleri, örgüte bağlılık, takım çalışması, vizyon, iş birliği, çalışma ortamı, çevre, iletişim, rekabet, kararlara katılım, prosedür, ödül sistemi, amaç birliği, değişime uyum ve güven gibi boyutlar ele alınmıştır. Değerlendirmeye alınan 1014 anket sonucunda akademik personelin yöneticiler tarafından dış etkenlere karşı korunduğu ve örgüt amaçları doğrultusunda teşvik edildiği yönünde olumlu görüşlere ulaşılırken yöneticilerin çalışanları gurup çalışmasına yönlendirmesi, manevi tatmin, fakültenin verdiği prestij ve statü katılımcılar tarafından olumsuz görüş bildirilen ifadelerdir.

İra (2004)’nın “Örgütsel Kültür: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği” adlı çalışmasının amacı, Dokuz Eylül Üniversitesi akademik personelinin örgütsel kültür ve örgütsel kültürün alt boyutlarındaki uygulamalara katılma düzeylerinin belirlenmesidir. Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılarak 477 anket değerlendirilmiştir. Öğretim elemanlarının üniversiteye ait olma ve özdeşleşme duygularının güçlü fakat birlik ve beraberliği sağlayacak tutumların yeterli olmadığı, örgütte bulunan her statüdeki yöneticiyi yeterli başarıda bulmadıkları, fikirlerini ifade edebilecekleri düzeyde uygun ortamların olmadığı, aldıkları unvanlarla ilgili ödül sistemi uygulamalarının yetersiz olduğu sonuçları tespit edilmiştir. Bunun yanında örgütsel kültürün dil, tören-toplantı, maddi kültür gibi öğelerine değer verdikleri ve bu yöndeki çalışmaları destekledikleri fakat bunun için uygulamaların yetersiz olduğu, üniversitede güven duygusunun yetersiz olduğu ve iletişim kanallarında eksiklikler olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Aydoğan ve Zemestani (2014)'nin "Erillik/Dişillik (Hofstede) Bağlamında İran ile Türkiye'nin Yönetim Kültürlerinin Karşılaştırılması" konulu çalışmalarında Ankara ilinde yer alan Ankara üniversitesi, Gazi üniversitesi ve Hacettepe üniversitesinde eğitim gören Türkiye ve İran uyruklu 200 öğrencinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda İran ve Türkiye uyruklu bireylerin Hofstede'in örgütsel kültür modelinin erillik/dişillik boyutu bakımından dişil özellik taşıdıkları belirlenmiştir. Bunun yanında Türkiye ve İran toplumlarının erillik/dişillik düzeyleri ile yönetim kültürlerinin ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın son aşamasında Türkiye ve İran arasında erillik/dişillik boyutu ve yönetim kültürleri bakımından farklılığa rastlanılmamıştır.

Öncül ve diğerleri (2016)'nin "Hofstede'in Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi" konulu çalışmalarında Sivas il merkezi ve ilçelerini kapsamak üzere mesleki gelişimle ilgili düzenlenen kurslara katılan 293 kişiye uyguladıkları anket çalışması neticesinde veri analizlerini gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmanın amacı, girişimcilik kurslarına katılım sağlayan adayların bulundukları çevresel faktörler ve demografik özelliklerinin Hofstede'in örgüt kültürü modelini oluşturan beş boyutunun (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişillik, bireycilik/toplumculuk, zaman oryantasyonu) ortaya çıkmasında ne derece etkisi olduğunu belirlemektir. Çalışma neticesinde cinsiyet faktörü bakımından uygulanan analiz sonuçları şu şekildedir; Erkeklerin kadınlara göre daha fazla belirsizlikten kaçınma ($p=0,034<0,05$) eğilimi taşıdıkları, kadınların erkeklere oranla daha fazla dişillik ($p=0,000<0,05$) özelliğine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bununla beraber kadınlar kararlarını erkeklere göre daha yakın zamanlı ($p=0,002<0,05$) olaylara göre şekillendirdikleri, kadınların erkeklere oranla daha bireyci ($p=0,002<0,05$) oldukları tespit edilmiştir. Güç mesafesi boyutunda ise cinsiyet faktöründe anlamlı bir fark bulunamamıştır. Katılımcıların doğdukları, büyüdükları ve yaşadıkları yerleşim yerlerinin büyüklüğü bakımından Hofstede'in kültür boyutları ele alınarak yapılan analiz sonuçlarına göre doğdukları yerleşim yeri ile bireycilik ($p=0,022<0,05$) boyutunda farklılık görülmüştür. Bunun yanında büyüdükları ve yaşamakta oldukları yerleşim yerinin büyüklüğü ile zaman oryantasyonu ($p=0,038<0,05$) bakımından farklılık görüldüğü ve düşüncelerini daha çok kısa zamanlı

olaylara göre belirledikleri saptanmıştır. Hofstede'in diğer boyutları ile doğdukları, büyüdükları ve yaşadıkları yerleşim yeri bakımından farklılık tespit edilmemiştir. Katılımcıların gelir durumuna göre yapılan analizde yalnızca bireycilik ($p=0,033<0,05$) boyutunda farklılık görülmüştür. Yani gelir arttıkça bireycilik arttığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların statüleri bakımından yapılan analiz sonucunda iş yeri sahibi veya ortaklığı bulunan kişilerde erillik ($p=0,011<0,05$) özelliği taşıdıkları görülmüş diğer boyutlar bakımından farklılığa rastlanılmamıştır. Katılımcıların il merkezi ve ilçelerine göre yapılan analiz sonucunda il merkezinde yaşayanların kararlarını kısa zamanlı olaylara göre verdiklerini ($p=0,023<0,05$) ve daha bireyci ($p=0,017<0,05$) oldukları tespit edilmiştir.

2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Literatür Taraması

Sıgır (2007)'nin "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma" adlı çalışmada üç kamu kurumunda 95 katılımcı ve iki özel hizmet sektöründen 80 katılımcı olmak üzere 175 kişiye anket çalışması uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre kamu sektörü ve özel sektöre göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılığa rastlanılmamıştır. Buna karşın kamu sektöründe devam bağlılığının daha yüksek olduğu (kamu=3,4438 > özel=3,3186), özel sektördeyse duygusal bağlılık (özel=3,5726 > kamu=3,2979) ve normatif bağlılık (özel=3,7617 > kamu=3,4845) daha yüksek değere sahiptir. Cinsiyet faktörü bakımından ele alındığında örgütsel bağlılıkları ile cinsiyet arasında bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir. Mesleki pozisyon faktörü bakımından katılımcılardan yönetici pozisyonunda olanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Çalışma süresi faktörü bakımından duygusal bağlılıkla kısmi bir ilişki, normatif bağlılıkla güçlü bir ilişkisi mevcutken, devam bağlılığı ile ilişkisi bulunmamaktadır.

Sevinç ve Şahin (2012)'in "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma" adlı araştırması Selçuk Üniversitesi Meram Tıp Fakültesinde görev yapan doktor ve hemşirelerden oluşan 353 katılımcıyla anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı kapsamında oluşturdukları önermelerin ilkinde

doktor ve hemşirelerin bağlılık hissedip hissetmedikleri ele alınmıştır. Bu doğrultuda yapılan analizler sonucu %40 oranında doktorların kuruma minnettarlık duydukları, hemşirelerde ise bu oranın %20 olduğu gözlemlenmiştir. Hemşireler doktorlara oranla maaşlarından duydukları memnuniyet daha düşük memnuniyete sahip olmakla birlikte kendilerinin sadakatini kurumun hak etmediğini (%65) düşünmektedirler. Bu oran doktorlardaysa %52'dir. Hemşireler kuruma karşı sadakat hissetmemekte olmalarına karşın işten ayrılma noktasında işsiz kalma korkusu taşıdıkları için devam ettikleri anlaşılmaktadır. Doktorlarınsa bu kaygıya sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Yaş faktörü bakımından doktorların yaş gurupları arasında örgütsel bağlılıkla ilgili herhangi bir farklılık gözlemlenmemektedir. Hemşirelerdeyse yalnızca "kurumdan ayrılma konusunda çok az seçeneğim var" maddesinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Bu farklılık 18-29 yaş aralığında yer alan hemşirelerin kurumdan ayrılma sonrasında daha fazla iş olanağı sağlayabileceği ön görüsü taşıdığı gözlemlenirken 30-43 yaş aralığındaki hemşireler kurumdan ayrılma durumunda iş seçeneklerinin daha az olduğuna inanmaktadırlar. Eğitim düzeyi faktörü bakımından doktorların hepsi lisansüstü eğitim aldığından değerlendirilmeye alınmamıştır. Hemşirelerde önlisans mezunları kuruma güçlü duygusal bağlılık hissederken, lisans mezunları kararsız ve lise mezunları ise duygusal bağlılık hissetmedikleri gözlemlenmektedir. Ayrıca lise mezunları kurumdan ayrılma konusunda pek seçeneklerinin olmadığına inanırken lisans mezunları seçeneklerinin fazla olduğuna inandıkları tespit edilmiştir. Çalışma süresi faktörü bakımından 1-5 yıl çalışma süresi içinde yer alan doktorlarda kendini örgütte "aileden biri gibi" hissetmediği, 10 yıl ve üzeri çalışan doktorlarda ise kısmen hissettiği gözlemlenmiştir. Bunun yanında çalışma yılı daha az olan doktorlar kurumun sorunlarını kendi sorunu gibi hissederken çalışma yılı fazla olan doktorlar bu şekilde hissetmemektedir. Hemşirelerde bir yıldan az ve 1-5 yıl arası çalışanlar örgüte bağlılık konusunda kararsız hissederken 6-10 ve 10 yıldan fazla süredir çalışan hemşireler örgüte karşı duygusal bağlılık hissetmemektedirler.

3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Literatür Taraması

Gülova ve Demirsoy (2012) "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma" konulu çalışmalarını İzmir'de bir

sigorta şirketi ve Kayseri’de bir çağrı merkezi personellerinden oluşan 181 çalışanın katılımıyla gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre devam bağlılığı ile görevsel kültür özellikleri arasında negatif yönlü bir ilişki ($r=0,33$, $p<0,01$) mevcutken, duygusal bağlılık ve görevsel kültür özellikleri arasında pozitif yönde bir ilişki ($r=0,79$, $p<0,01$) elde edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel kültür özellikleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki ($r=0,7$, $p<0,01$) ve devam bağlılığı arasında ise negatif ilişki ($r=0,25$), $p<0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada, demografik özelliklerden yaş ve medeni durum faktörleri bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık algılarında farklılık gözlemlenmemiştir. Cinsiyet faktörüne göre devam bağlılığında farklılık olmadığı gözlemlenirken duygusal bağlılıkta ise erkeklerin kadınlara oranla duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma süresi faktörüne göre hizmet süresi arttıkça katılımcıların devam bağlılığı arttığı, öte yandan çalışma süresi düşük olan çalışanların ise duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Eğitim faktörüne göre devam bağlılığında bir fark görülememişken duygusal bağlılık bakımından farklılık gözlemlenmiştir.

Köse (2014)’nin “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması” adlı çalışması Bilgi Teknolojileri İletişim Kurumu Başkanlığı (BTK) merkez teşkilatı, iletişim başkanlığı ve bölge müdürlüğünde görevli 703 personele uygulanmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürü algılama seviyelerinin medeni hal ve eğitim düzeyine göre değişmediği, kurumda beş yılı aşkın süredir çalışanlarda topluluk kültürü algısının yüksek olduğu, örgüt kültürü alt boyutlarına katılım durumları değişik yaş guruplarında farklılık göstermezken cinsiyete göre değişkenlik gösterdiği gözlemlenmiştir. Demografik özelliklere göre çalışanlarda örgütsel bağlılığın incelenmesinde, eğitim düzeyleri yüksek olanların bağlılık düzeylerinin düşük olduğu, yaş yükseldikçe bağlılığın yükseldiği ve erkek çalışanların kadınlara göre örgüte bağlılığının daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Korelasyon analizi kullanılarak yapılan çalışmada tüm alt boyutları ve genel olarak örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Ulutürk (2016)’ün “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmasını İstanbul ilinde 201 banka personelinin

katılımıyla gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın sonucunda örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında demografik özellikler bakımından örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıklarında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Cinsiyet faktörü bakımından uygulanan analiz sonucunda örgüt kültürü ($p=0,607>0,05$) ve örgütsel bağlılık ($p=0,461>0,05$) üzerinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Medeni durum bakımından yapılan analiz sonucunda da örgüt kültürü ($p=0,945>0,05$) ve örgütsel bağlılık ($p=0,851>0,05$) üzerinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Yaş faktörü bakımından yapılan analiz sonucunda katılımcıların örgüt kültürü ($p=0,764>0,05$) ve örgütsel bağlılık ($p=0,219>0,05$) algılarında bir farklılık görülmemiştir. Eğitim faktörü bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık ($p=0,093>0,05$) algılarında bir farklılık görülmemiştir. Fakat eğitim faktörü bakımından örgüt kültürü ($p=0,005<0,05$) algılarında farklılık tespit edilmiştir. Buna göre örgütsel kültür seviyesi en yüksek grup ilkokul mezunu (3,2778), ikinci grup lisans üstü mezunları (3,2126), üçüncü grup lisans mezunu (2,6331), dördüncü grup lise mezunu (2,5296), beşinci grup önlisans mezunu (2,4444) ve altıncı (en düşük) grup ise ortaokul mezunu (2,0185) olarak gözlemlenmiştir. Çalışma süresi faktörü bakımından yapılan analiz sonucunda katılımcıların örgüt kültürü ($p=0,740>0,05$) ve örgütsel bağlılık ($p=0,676>0,05$) algılarında bir farklılık tespit edilmemiştir. Gelir durumu faktörü bakımından yapılan analiz sonucunda katılımcıların örgütsel bağlılık ($p=0,280>0,05$) algılarında bir farklılık görülmemişse de örgüt kültürü ($p=0,009<0,05$) algılarında farklılık tespit edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ ARAŞTIRILMASI: KARŞILIKLI BİR ANALİZ

1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu kısmında araştırmada kullanılan analiz teknikleri ve araştırmanın yöntemi, araştırmanın evreni, örnekleme ve araştırmada kullanılan veri toplama araçları hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçekler hakkında açıklayıcı bilgiler ve çalışmanın hipotezleri belirtilecektir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı iki farklı büyükşehir belediyesine ait çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutlarındaki farklılıkları gözlemlemektir. Bu kapsamda yapılan çalışmada A belediyesi ve B belediyesi çalışanlarının örgütsel kültür düzeylerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçerek aralarındaki fark olup olmadığı varsa ne boyutta olduğu konusunda bilgi edinmeyi hedeflemektedir. Bu anlamda söz konusu belediyeler ve diğer belediyeler, çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak gerekli düzenlemeler yapabilmeleri ve iyi oldukları yönler ile kötü oldukları yönleri belirleme noktasında faydalanacakları ve gerekli girişimleri uygulayacakları kanaatindeyim.

1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, iki farklı büyükşehir belediyelerinin merkez binalarında yer alan büro elemanları oluşturmaktadır. Evreni oluşturan personellerin bir kısmının yıllık izinli, bir kısmının süresi belli olmayan görevlendirmeler ile farklı bölgelerde çalışmalarından dolayı tüm personele ulaşamadığı için örnekleme yapılması durumunda kalınmıştır. Bu aşamada ana kütle içerisinde araştırmacının yargılarınca seçilmesi yöntemine dayanan yani tesadüfi olmayan örnekleme olarak bilinen kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ile A belediyesinde 195, B belediyesinde 164 katılımcıya ulaşılmıştır. B belediyesinde uygulanan anketlerin 17

tanesi işaretleme hataları ve eksik işaretleme nedeniyle geçersiz sayılmış ve 147 adet anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Belirlenen örneklem sayılarını Barlett, Körtlik ve Higginns (2001)'in geliştirdiği hesaplama formülü kullanılarak evreni temsil edip etmediğini tespit edilecektir(Gürbüz ve Şahin, 2016:131).

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0 / N}$$

$$n_0 = \frac{t^2 \times s^2}{d^2}$$

N= Evren büyüklüğü

n= Örneklem büyüklüğü

t= Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0.05 için 1.96, 0.01 için 2.58 ve 0.001 için 3.28)

s= Evren için tahmin edilen standart sapma

d=Kabul edilebilir sapma toleransı

“A” BELEDİYESİ

$$n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5^2}{0,05^2} = 384,16 \qquad n = \frac{384,16}{1 + 384,16 / 217} = 139$$

“B” BELEDİYESİ

$$n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5^2}{0,05^2} = 384,16 \qquad n = \frac{384,16}{1 + 384,16 / 228} = 143$$

Yukarıda belirtilen hesaplama sonuçları %95 güven düzeyinde ve 0,05 örneklem hatası ile “A” belediyesi için 217 kişiden oluşan evreni, 139 kişilik örneklem, “B” belediyesi için 228 kişiden oluşan evreni 143 kişinin temsil edebildiği tespit edilmiştir. Sonuç

olarak “A” belediyesi 195 ve “B” belediyesi 147 kişiden oluştuğundan araştırma için yeterli örnekleminin olduğu söylenebilir.

1.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmanın verilerini elde etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşup, ilk bölüm demografik özellikleri kapsamaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde örgütsel kültür ölçeği, üçüncü bölümünde ise örgütsel bağlılık ölçeği yer almaktadır. Kullanılan ankette, demografik özellikleri kapsayan sorular hariç 5’li likert ölçeği (1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

Anket formunun birinci bölümünde yer alan sorularda katılımcıların demografik özellikleri tespit edilmek istenmektedir. Bu bölüm 5 sorudan (cinsiyetiniz, yaşı, medeni durumunuz, eğitim durumunuz, kaç yıldır çalışma hayatındasınız) oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde örgütsel kültür düzeyini ölçmek için kullanılan, Hofstede (1980) tarafından geliştirilen ve Şanal ve Arıkan (2019) tarafından çalışmalarında kullanılan ölçek bulunmaktadır. Örgüt kültürü Ölçeği 4 (dört) boyut ve 20 (yirmi) sorudan oluşmaktadır.

Anket formunun üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için kullanılan, Meyer ve Allen (1990)’ın üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği, Öztürk (2018) tarafından çalışmasında kullanılan ölçek bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği 3 (üç) boyut ve 23 (yirmi üç) sorudan oluşmaktadır.

1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı kapsamında belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez No	Hipotez Cümlesi
H ¹	A Belediyesi ve B belediyesi arasında örgütsel kültür bakımından farklılık mevcuttur.
H ^{1a}	A Belediyesi ve B belediyesi arasında güç mesefesi alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.
H ^{1b}	A Belediyesi ve B belediyesi arasında belirsizlikten kaçınma alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.
H ^{1c}	A Belediyesi ve B belediyesi arasında bireysellik-toplumculuk alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.
H ^{1d}	A Belediyesi ve B belediyesi arasında erillik-dişilik alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.
H ²	A Belediyesi ve B belediyesi arasında örgütsel bağlılık bakımından farklılık mevcuttur.
H ^{2a}	A Belediyesi ve B belediyesi arasında duygusal bağlılık alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.
H ^{2b}	A Belediyesi ve B belediyesi arasında devam bağlılığı alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.
H ^{2c}	A Belediyesi ve B belediyesi arasında normatif bağlılık alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.

2. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu kısmında, elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir. Öncelikle katılımcılara ait demografik bulgular paylaşılmıştır. Daha sonra araştırmada kullanılan ölçeklere ait güvenirlik analizi sonuçları, değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik Testlerinin sonuçları, ölçeklere ait faktör analizi sonuçları ile elde edilen verilere uygulanacak istatistiksel analizlerin belirlenmesi için kullanılan Normallik Testi sonuçları paylaşılmıştır. Ayrıca hipotezlerin testi için t-testi sonuçları paylaşılmıştır.

2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın örneklemini oluşturan bireylerin demografik özellikleri cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma yılı olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır. Tablo 3.2.'de belirtildiği gibi toplamda "A" belediyesinde 195 ve "B" belediyesinde 147 kişi bulunmaktadır.

“A” belediyesinde görevli personelin %16,4’ü kadınsa %83,6’sı erkeklerden oluşmaktadır. Bununla beraber 18-27 yaş aralığında çalışan personel %7,2, 28-32 yaş aralığı çalışan personel %32,3, 33-37 yaş aralığı %29,2, 38-45 yaş aralığı %23,1 45 yaş ve üzeri çalışan personel %8,2’lik bir bölümü oluşturmaktadır. Medeni durumu bakımından personel incelendiğinde %77,9 oranında evli personel, %22,1 oranındaysa bekâr personel oluşu görülmektedir. Eğitim durumu bakımından %13,3’lük kısım ilkokul mezunu, %39,5 oranında lise mezunu, %19,5 oranında önlisans mezunu, %25,6 oranında lisans mezunu ve %2,1 oranında lisansüstü eğitim almış kişilerden oluştuğu gözlemlenmektedir. Çalışma hayatında bir yıldan daha az süredir bulunanların oranı %0,5, 1-5 yıl arası çalışmakta olanların oranı %17,4, 6-10 yıl arası çalışmakta olanların oranı %18,5, 11-15 yıl arası çalışmakta olanların oranı %29,2 ve 15 yıldan daha fazla süredir çalışma hayatında yer alan kişilerin oranıysa %34,4 olduğu gözlemlenmektedir.

“B” belediyesinde görevli personelin %44,2’sini kadınlar oluştururken %55,8’ini erkekler oluşturmaktadır. Çalışan personelin yaşları incelendiğinde 18-27 yaş aralığında çalışan personel %10,9, 28-32 yaş aralığı çalışan personel %29,9, 33-37 yaş aralığı %27,2, 38-45 yaş aralığı %18,4 ve 45 yaş üzeri çalışan personel %13,6’lık bir bölümü oluşturmaktadır. Medeni durumu bakımından personel incelendiğinde %71,4 oranında evli personel, %28,6 oranındaysa bekâr personel oluşu görülmektedir. Eğitim durumu bakımından %1,4’lük kısım ilkokul mezunu, %23,8 oranında lise mezunu, %23,8 oranında önlisans mezunu, %46,9 oranında lisans mezunu ve %4,1 oranında lisansüstü eğitim almış kişilerden oluştuğu gözlemlenmektedir. Çalışma hayatında bir yıldan daha az süredir bulunanların oranı %2,0, 1-5 yıl arası çalışmakta olanların oranı %37,4, 6-10 yıl arası çalışmakta olanların oranı %17,0, 11-15 yıl arası çalışmakta olanların oranı %18,4 ve 15 yıldan daha fazla süredir çalışma hayatında yer alan kişilerin oranıysa %25,2 olarak gözlemlenmektedir.

Tablo3.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Değişkenler	Gruplar	“A” Belediyesi		“B” Belediyesi	
		Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	32	16,4	65	44,2
	Erkek	163	83,6	82	55,8
	Toplam	195	100	147	100
Yaş	18-27	14	7,2	16	10,9
	28-32	63	32,3	44	29,9
	33-37	57	29,2	40	27,2
	38-45	45	23,1	27	18,4
	45 ve Üzeri	16	8,2	20	13,6
	Toplam	195	100	147	100
Medeni Durumu	Evli	152	77,9	105	71,4
	Bekar	43	22,1	42	28,6
	Toplam	195	100	147	100
Eğitim Durumu	İlk Öğretim	26	13,3	2	1,4
	Lise	77	39,5	35	23,8
	Önlisans	38	19,5	35	23,8
	Lisans	50	25,6	69	46,9
	Lisansüstü	4	2,1	6	4,1
	Toplam	195	100	147	100
Çalışma Yılı	1'den Az	1	0,5	3	2,0
	1-5 Yıl	34	17,4	55	37,4
	6-10 Yıl	36	18,5	25	17,0
	11-15 Yıl	57	29,2	27	18,4
	15'den Fazla	67	34,4	37	25,2
	Toplam	195	100	147	100

2.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik analizi, kullanılan ölçeğin ölçmeyi hedeflediği özelliği ne derece tutarlı ve doğru ölçtüğünü göstermektedir. Çalışmalarda kullanılan ölçeklerin özellikleriyle bağlantılı olarak güvenilirliği test etme boyutunda farklı yöntemler mevcuttur. Sosyal bilimlerde daha çok iç tutarlılık güvenilirliğinin tercih edildiği bilinmektedir. Bu analiz yöntemi, ölçekte bulunan ifadelerin birbirleriyle olan tutarlılıklarıyla ilgilidir. Yani test edilmek istenen kavramı bir seferde ölçme anlamında ölçme aracının yeterliliğini test etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:323). Bu çalışmada Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı yöntemi kullanılmış ve Tablo 3.3.'de gösterilmiştir.

Tablo3.3. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ölçek/Alt Boyut	Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı	
	A	B
Örgütsel Kültür	,724	,861
Güç Mesafesi	,891	,797
Belirsizlikten Kaçınma	,842	,702
Bireycilik - Toplumculuk	,860	,849
Erillik - Dişilik	,848	,776
Örgütsel Bağlılık	,941	,895
Duygusal Bağlılık	,959	,892
Devam bağlılığı	,817	,879
Normatif Bağlılık	,842	,765

Cronbach alfa değeri ile ifade edilen güvenilirlik katsayısı 0,70 değeri ve üstünde olması halinde kullanılmakta olan ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016:325). Bu kapsamda Tablo 3.3.'de belirtildiği gibi örgütsel kültür ölçeğinin "A" belediyesi (0,724) ve "B" belediyesinde (0,861) yeterli güvenilirliğe sahip olduğu

görülmektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık ölçeğinin de “A” belediyesinde (0,941) ve “B” belediyesinde (0,895) yeterli güvenilirliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

2.3. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett’s Küresellik Testleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadıklarının anlaşılması için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett’s Küresellik testi uygulanacaktır.

- **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Testi**

Örneklem yeterliliğinin tespitine yönelik yapılan KMO testinin sonuçları Tablo 3.4.’te gösterilmiştir.

Tablo3.4. Ölçeklere İlişkin KMO Testi Sonuçları

	Örgütsel Kültür Ölçeği		Örgütsel Bağlılık Ölçeği	
	A	B	A	B
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri	,735	,812	,930	,825

Tablo 3.4.’de yer alan KMO test sonuçları kapsamında “A” belediyesinin örgüt kültürü ölçeği için 0,757,örgütsel bağlılık ölçeği için 0,930 bulunduğu, “B” belediyesinin örgüt kültürü ölçeği için 0,819, örgütsel bağlılık ölçeği için 0,825 bulunduğu gözlemlenmektedir. KMO testinin geçerli olması bakımından gerekli en düşük değerin 0,60 olduğu bilinmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:311). Bu kapsamda faktör analizinin uygulanabilmesi bakımından bir sakınca bulunmamaktadır.

- **Barlett’s Küresellik Testi**

Barlett’s Küresellik testi, faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için korelasyon matrisindeki ilişkilerin uygun düzeyde olup olmadığını gösterir. Bu açıdan yapılan Barlett’s Küresellik testi Tablo 3.5.’de gösterilmiştir.

Tablo3.5. Ölçeklere İlişkin Barlett's Küresellik Testi Sonuçları

	Örgütsel Kültür Ölçeği		Örgütsel Bağlılık Ölçeği	
	A	B	A	B
Yaklaşık Ki-Kare Değeri	1607,165	1042,383	2734,379	1806,669
Serbestlik Derecesi (Df)	120	120	136	136
Anlamlılık (Sig.)	,000	,000	,000	,000

Tablo 3.5.'de yer alan Barlett's küresellik testinde görüldüğü gibi örgütsel kültür değişkeni hem "A" hem de "B" belediyelerinde Sig. = 0,000 ve örgütsel bağlılık değişkeni yine "A" ve "B" belediyelerinde Sig. = 0,000 anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değişkenlerin anlamlı olması ($p < 0,05$) ile iki değişken arasında meydana gelen matrisin faktör analizi yapma bakımından anlamlı olduğu ve analizin yapılabileceği anlamı taşımaktadır.

2.4. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Ölçek geliştirme veya test etme bakımından çalışmaların ilk basamağını oluşturan keşfedici faktör analizi çalışmamızın yapı geçerliliğini test etmede kullanılmıştır. Faktör analizi, ilişkisi bulunan birçok maddeden daha az miktarda birbiri ile tutarlı faktörler oluşturmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmada ölçeklere faktör analizi uygulama aşamasında temel bileşenler (principal component) analizi ve "varimaks" eksen dönüştürme tekniği uygulanmıştır. Ayrıca faktörlerin oluşması bakımından, öz değerlerin (eigen values) 1'den yüksek olduğu, maddelerin yük değeri bakımından 0,30 değerinden yüksek olduğu ve en az üç maddeden oluştuğu dikkate alınmıştır.

2.4.1. Örgütsel Kültür Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulguları

Çalışmada kullanılan örgütsel kültür ölçeği dört faktörden (Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireysellik-Toplumculuk ve Erillik-Dışılık) oluşmakta olup yapılan faktör analizi sonucunda da bu dört faktörün korunduğu görülmüştür. “A” belediyesi ve “B” belediyesine uygulanan ölçekler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutularak dört maddenin (13., 14., 17. ve 20. Maddeler, bkz. Ek-1) kuramsal olarak anlamlı oldukları faktörler altında toplanmadıkları görüldüğünden analizden çıkarılmıştır. Ayrıca “A” belediyesinde herhangi bir çapraz yüklenmeye rastlanılmazken “B” belediyesinde iki maddede(7. ve 8. maddeler, bkz. Ek-1) çapraz yüklenme eğilimi taşıdıkları görülmüş ve kuramsal olarak anlamlı oldukları faktör altında değerlendirilmiştir. Yüklendikleri faktörler bakımından “A” belediyesinde toplam varyansın %71,138’ini ve “B” belediyesinde %66,253’ünü açıklamaktadır. Örgütsel kültür ölçeğinin faktör analizi bulguları Tablo 3.6.’da yer almaktadır.

Tablo 3.6. Örgütsel Kültür Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Madde		Güç Mesafesi		Belirsizlikten Kaçınma		Bireysellik / Çoğulculuk		Erillik / Dışılık	
		A	B	A	B	A	B	A	B
4.	Kurum içerisinde güvene dayalı, şeffaf, açık ilişkiler kurulması desteklenmektedir.	0,834	0,642						
11.	Çalışanlar yönetime her zaman ulaşabilir, fikir sunabilir.	0,891	0,743						
15.	Örgüt üyeleri için sorumluluk herkesi kapsamaktadır.	0,862	0,867						
16.	Örgütte alt düzeyde çalışanlar en az diğer çalışanlar kadar güce sahiptirler.	0,877	0,734						
7.	Çalıştığım kurum kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır.			0,916	0,446				
9.	Çalıştığım kurum değişime ve yeniliğe açıktır.			0,801	0,714				
18.	Yeni fikir ve davranışlar hoşgörüsüyle karşılanmalıdır.			0,779	0,699				
19.	Değişimle ilgili risk almaktan kaçınmam.			0,792	0,763				

1.	Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.					0,807	0,847		
2.	Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.					0,692	0,855		
3.	Kurumun amaçları ile benim amaçlarım aynıdır.					0,873	0,746		
6.	Çalışma ortamı beklentilerimi karşılamaktadır.					0,769	0,667		
8.	Kendi değerlerimle çalıştığım kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.					0,865	0,495		
5.	Kurumda çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır.							0,850	0,821
10.	Kurum çalışanları için düzenli olarak toplantı, gezi, kokteyl gibi sosyal aktiviteler düzenlenir.							0,914	0,865
12.	Çalıştığım işyerinde takım çalışmasına önem verilir.							0,857	0,711

2.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulguları

Çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği üç faktörden (Duygusal bağlılık, Devam bağlılığı ve Normatif bağlılık) oluşmakta olup yapılan faktör analizi sonucunda da bu üç faktörün korunduğu görülmüştür. KMO ve Barletts küresellik testi sonucunun alınmadığı “A” belediyesinde, sebep olan iki madde (18. ve 19. Maddeler, bkz. Ek-1) karşılaştırmalı analiz yapılabilmesi bakımından her iki belediyenin analizinden çıkarılmıştır. Ayrıca “A” belediyesinde iki madde (13. ve 14. maddeler, bkz. Ek-1) ve “B” belediyesinde iki madde (8. ve 20. maddeler, bkz. Ek-1) kuramsal olarak anlamlı oldukları faktörler altında toplanmadıkları görüldüğünden analizden çıkarılmıştır. Ayrıca “A” belediyesinde beş maddede (10., 15., 17., 21. ve 22. maddeler, bkz. Ek-1) ve “B” belediyesinde beş maddede (2., 17., 21., 22. ve 23. maddeler, bkz. Ek-1) çapraz yüklenme eğilimi taşıdıkları görülmüş ve kuramsal olarak anlamlı oldukları faktör altında değerlendirilmiştir. Yüklendikleri faktörler bakımından “A” belediyesinde toplam varyansın %71,785’ini ve “B” belediyesinde %67,589’unu açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi bulguları Tablo 3.7.’de yer almaktadır.

Tablo 3.7 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Madde		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
		A	B	A	B	A	B
1.	Kariyerimin kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutlu olurum.	,825	,676				
2.	Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	,733	,593				
3.	Duygusal olarak kendimi bu kuruma ait hissediyorum.	,869	,842				
4.	Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum	,877	,690				
5.	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	,874	,833				
6.	Bu kurumun benim için kişisel anlamı büyüktür.	,862	,878				
7.	Bu kurumdan söz etmekten çok hoşlanıyorum.	,846	,680				
9.	Benim için şu anda bu kurumda kalmak; bir istek olduğu kadar bir ihtiyaçtır da.			,591	,783		
10.	İstesem bile şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.			,561	,818		
11.	Şu anda bu kurumdan ayrılısam hayatım büyük ölçüde altüst olurdu.			,762	,812		
12.	Şu anda bu kurumdan ayrılmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum.			,843	,826		
15.	Bu kurumdan ayrılmamın maliyeti çok yüksek olurdu.			,655	,714		
16.	Sık kurum değiştirilmesini uygun bulmuyorum.					,803	,791
17.	Benim için avantajlı olsa bile, bu kurumu terk etmenin doğru olacağını sanmıyorum.					,540	,624
21.	Daha iyi bir teklif alsam da bu kurumdan ayrılamam.					,458	,537
22.	Tek bir kurumda çalışmayı tercih ederim.					,696	,471
23.	Kurumda kalmayı etik olarak zorunlu görüyorum.					,570	,486

2.5. Normallik Analizi

Bu çalışmanın amacı kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için t testi uygulanması planlanmıştır. Bu testin parametrik bir test olması ve bu parametrik testin yapılabilmesinin ön koşulunun normallik analizinin uygulanması olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda uygulanan normallik testi Tablo 3.8.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Ölçeklere İlişkin Normallik Analizi Bulguları

Örgütsel Kültür	“A” Belediyesi		“B” Belediyesi	
	Statistic	Std.Error	Statistic	Std.Error
- Çarpıklık (Skewness)	-0,208	0,174	-0,308	0,200
- Basıklık (Kurtosis)	-0,960	0,346	0,709	0,397
Örgütsel Bağlılık	“A” Belediyesi		“B” Belediyesi	
	Statistic	Std.Error	Statistic	Std.Error
- Çarpıklık (Skewness)	-0,984	0,174	0,060	0,200
- Basıklık (Kurtosis)	1,076	0,346	-0,014	0,397

Tabachnick ve Fidell (2013)’e göre istatistiksel bir çalışmada çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin +1,500 ile -1,500 aralığında olabileceği, bu durumun normal dağılımın gerçekleştiği anlamı taşıdığını belirtmişlerdir. Bu kapsamda örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin normal dağılım gösterdikleri anlaşılmaktadır.

2.6. “H¹” Hipotezine İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan “H¹: A Belediyesi ve B belediyesi arasında örgütsel kültür bakımından farklılık mevcuttur.” hipotezi için uygulanan bağımsız örneklem t-testi tablo 3.9.’da yer almaktadır. Analiz sonucunda “A” belediyesi ve “B” belediyesi arasında örgüt kültürü bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmektedir ($p < 0,05$).

“A” belediyesi (Ort:3,5744) ve “B” belediyesinin (Ort:3,4409) örgüt kültürü puan ortalamaları incelendiğinde, “A” belediyesinin örgütsel kültür algılarının “B” belediyesine göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.

Örgüt kültürü bakımından farklılık nedenleri literatürde incelendiğinde araştırmacıların demografik özellikler üzerinde durduğu gözlemlenmektedir. Ulutürk (2016) çalışmasında cinsiyet, medeni durum ve yaş faktörleri bakımından farklılık tespit edilmediğini belirtmiş olmasına karşın Köse (2014) çalışmasında erkek çalışanların örgüt kültürü algılarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada “A” belediyesi bünyesinde çalışan erkeklerin (%83,6) “B” belediyesinde çalışan erkeklerden (55,8) fazla olmasından dolayı “A” belediyesi çalışanlarının örgüt kültürü bakımından daha fazla algıya sahip olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 3.9. “A” belediyesi ve “B” belediyesinin örgütsel kültürlerinin karşılaştırılmasına yönelik t-testi

Örgütsel Kültür Ort.	Belediyeler	N	Ort.	Ss.	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
	“A” Belediyesi	195	3,5744	0,47843	0,03426	2,316	340	0,021
	“B” Belediyesi	147	3,4409	0,58666	0,04839			

Bu sonuçlara göre, “**H¹: A Belediyesi ve B belediyesi arasında örgütsel kültür bakımından farklılık mevcuttur.**” hipotezi kabul edilmiştir.

Yukarıda yapılan t-testi ile bulunan anlamlılık değerinden yola çıkarak iki belediye arasında anlamlı bir fark olduğunu söylemek mümkün olmasına rağmen bu farkın büyüklüğünü bilmemiz mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla etki büyüklüğünü hesaplayabilmemiz için Cohen (1988:20)’in d formülünden yararlanılmıştır. Etki büyüklüğünü hesaplamak için kullanılan Cohen’in d formülü şu şekildedir;

$$d = \frac{\text{Örneklem Ortalamaları farkı (M1-M2)}}{\text{Harmanlanmış Standart sapma (\sigma)}}$$

Ayrıca Harmanlanmış standart sapma formülü şu şekildedir (Cohen, 1988:44);

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{2}}$$

Yukarıda belirtilen formüllerden yola çıkarak H^1 önermesi için etki büyüklüğü hesaplaması;

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,47843^2 + 0,58666^2}{2}} \quad \sigma = 0,53528740902$$
$$d = \frac{3,5744 - 3,4409}{0,53528740902} \quad d = 0,2494$$

Cohen vd. (2007)'e göre hesaplama sonucunda etki büyüklüğü değeri 0-0,2 arasında ise zayıf etki, 0,21-0,50 arasında olması halinde küçük etki, 0,51-1 arası orta etki ve 1'den büyük olması halinde büyük etki olarak yorumlanmaktadır (Cohen vd.,2007:521). Dolayısıyla “A” belediyesi ve “B” belediyesi arasında örgütsel kültür bakımından mevcut olan fark küçük etki büyüklüğüne sahiptir.

2.6.1. “ H^1_a ” Hipotezine İlişkin Bulgular

Çalışmanın birinci hipotezinin ilk alt önermesi olan “ H^1_a : A Belediyesi ve B belediyesi arasında güç mesafesi alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.” için uygulanan bağımsız örneklem t-testi tablo 3.10.'da yer almaktadır. Analiz sonucunda “A” belediyesi ve “B” belediyesi arasında örgüt kültürünün güç mesafesi alt boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmektedir ($p < 0,05$).

“A” belediyesi (Ort:3,4333) ve “B” belediyesinin (Ort:3,6310) güç mesafesi puan ortalamaları incelendiğinde, “B” belediyesinin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, dolayısıyla “B” belediyesinin güç mesafesi algılarının “A” belediyesine göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Güç mesafesi alt boyutu bakımından farklılık nedenleri literatürde incelendiğinde araştırmacıların demografik özellikler üzerinde durduğu gözlemlenmektedir. Karadağ (2020)'ın çalışmasında cinsiyet faktörü bakımından kadınların güç mesafesi algısını erkeklere göre daha fazla algıladıkları tespit edilmiştir. Bunun yanında eğitim durumu faktörü açısından da eğitim seviyesi arttıkça güç mesafesi algısının arttığını gözlemlenmektedir. Bu çalışmada “B” belediyesi bünyesinde çalışan kadınların (%44,2) “A” belediyesinde çalışan kadınlardan (%16,4) fazla olduğu bilinmektedir. Aynı zamanda eğitim durumu açısından “B” belediyesinde lisans ve lisansüstü eğitim durumuna (%51) sahip çalışanların “A” belediyesinden (%27,7) fazla olmasından dolayı “B” belediyesi çalışanlarının güç mesafesi alt boyutu bakımından daha fazla algıya sahip olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 3.10. “A” belediyesi ve “B” belediyesinin güç mesafesi boyutu bakımından karşılaştırılmasına yönelik t-testi

Güç Mesafesi Ort.	Belediyeler	N	Ort.	Ss.	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
	“A” Belediyesi	195	3,4333	1,01505	0,07269	2,046	339,976	0,042
	“B” Belediyesi	147	3,6310	0,77101	0,06359			

Bu sonuçlara göre, “**H¹a: A Belediyesi ve B belediyesi arasında güç mesafesi alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.**” Hipotezi kabul edilmiştir.

H¹a önermesi için etki büyüklüğü;

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{2}} = \sqrt{\frac{1,01505^2 + 0,77101^2}{2}} = 0,90132761042$$

$$d = \frac{\text{Örneklem Ortalamaları farkı (M1-M2)}}{\text{Harmanlanmış Standart sapma (\sigma)}} = \frac{3,6310 - 3,4333}{0,90132761042} = 0,2193$$

Cohen'in d formülü ile "A" belediyesi ve "B" belediyesi arasında güç mesafesi alt boyutu bakımından mevcut olan farkın etki büyüklüğünün küçük olduğu görülmektedir.

2.6.2. "H^{1b}" Hipotezine İlişkin Bulgular

Çalışmanın birinci hipotezinin ikinci alt önermesi olan "H^{1b}: A Belediyesi ve B belediyesi arasında belirsizlikten kaçınma alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur." için uygulanan bağımsız örneklem t-testi tablo 3.11.'de yer almaktadır. Analiz sonucunda "A" belediyesi ve "B" belediyesi arasında örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma alt boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmektedir ($0,05 < p$).

"A" belediyesi (Ort:3,8077) ve "B" belediyesinin (Ort:3,9031) belirsizlikten kaçınma puan ortalamaları incelendiğinde, "B" belediyesinin daha yüksek ortalamaya sahip olmasına rağmen belirsizlikten kaçınma algıları bakımından fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Belirsizlikten kaçınma alt boyutu bakımından farklılık nedenleri literatürde incelendiğinde Öncül vd. (2016)'nin çalışmalarında erkek işgörenlerin kadın işgörelere oranla daha fazla belirsizlikten kaçınma eğilimi taşıdıkları gözlemlenmektedir. Bu çalışmada "A" belediyesi bünyesinde çalışan erkeklerin (%83,6) "B" belediyesinde çalışan erkeklerden (55,8) fazla olmasının "A" belediyesi çalışanlarının belirsizlikten kaçınma eğilimi taşımalarına neden olabileceği düşünülmesine rağmen çalışmada farklılık gözlenmemiştir.

Tablo 3.11. “A” belediyesi ve “B” belediyesinin belirsizlikten kaçınma boyutu bakımından karşılaştırılmasına yönelik t-testi

Belirsizlikten Kaçınma Ort.	Belediyeler	N	Ort.	Ss.	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
	“A” Belediyesi	195	3,8077	0,77506	0,05550	1,248	337,401	0,213
	“B” Belediyesi	147	3,9031	0,63734	0,05257			

Bu sonuçlara göre, **“H^{1b}: A Belediyesi ve B belediyesi arasında belirsizlikten kaçınma alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.”** Hipotezi reddedilmiştir.

2.6.3. “H^{1c}” Hipotezine İlişkin Bulgular

Çalışmanın birinci hipotezinin üçüncü alt önermesi olan “H^{1c}: A Belediyesi ve B belediyesi arasında bireysellik-toplumculuk alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.” için uygulanan bağımsız örneklem t-testi tablo 3.12.’de yer almaktadır. Analiz sonucunda “A” belediyesi ve “B” belediyesi arasında örgüt kültürünün bireycilik-toplumculuk alt boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmektedir ($p < 0,05$).

“A” belediyesi (Ort:3,9241) ve “B” belediyesinin (Ort:3,5524) bireycilik - toplumculuk puan ortalamaları incelendiğinde, “A” belediyesinin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, dolayısıyla önermelerin pozitif yani toplumculuk hissi vermesinden dolayı “A” belediyesinin toplumculuk algılarının, “B” belediyesine göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Bireycilik-toplumculuk alt boyutu bakımından farklılık nedenleri literatürde incelendiğinde Öncül vd. (2016)’nin çalışmalarında kadınların bireycilik algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada “A” belediyesi bünyesinde çalışan kadınların (%16,4) “B” belediyesinde çalışan kadınlardan (%44,2) daha az sayıda

olmasından dolayı “A” belediyesinin toplumculuk algısının yüksek olabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 3.12. “A” belediyesi ve “B” belediyesinin bireycilik-toplumculuk boyutu bakımından karşılaştırılmasına yönelik t-testi

Bireysellik - Toplumculuk Ort.	Belediyeler	N	Ort.	Ss.	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
	“A” Belediyesi	195	3,9241	0,80692	0,05778	4,038	340	0,000
	“B” Belediyesi	147	3,5524	0,88838	0,07327			

Bu sonuçlara göre, “**H¹c: A Belediyesi ve B belediyesi arasında bireysellik-toplumculuk alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.**” Hipotezi kabul edilmiştir.

H¹c önermesi için etki büyüklüğü;

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{2}} = \sqrt{\frac{0,80692^2 + 0,88838^2}{2}} = 0,8486279841$$

$$d = \frac{\text{Örneklem Ortalamaları farkı (M1-M2)}}{\text{Harmanlanmış Standart sapma (\sigma)}} = \frac{3,9241-3,5524}{0,8486279841} = 0,4380$$

Cohen’in d formülü ile “A” belediyesi ve “B” belediyesi arasında bireysellik - toplumculuk alt boyutu bakımından mevcut olan farkın etki büyüklüğünün küçük olduğu görülmektedir.

2.6.4. “H¹d” Hipotezine İlişkin Bulgular

Çalışmanın birinci hipotezinin dördüncü alt önermesi olan “**H¹d: A Belediyesi ve B belediyesi arasında erillik-dişilik alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.**” için uygulanan bağımsız örneklem t-testi tablo 3.13.’de yer almaktadır. Analiz sonucunda

“A” belediyesi ve “B” belediyesi arasında örgüt kültürünün erillik-dişillik alt boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmektedir ($p<0,05$).

“A” belediyesi (Ort:2,8684) ve “B” belediyesinin (Ort:2,3855) erillik - dişillik puan ortalamaları incelendiğinde, “A” belediyesinin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, dolayısıyla önermelerin dişillik hissi vermesinden dolayı “A” belediyesinin dişillik algılarının, “B” belediyesine göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Erillik-dişillik alt boyutu bakımından farklılık nedenleri literatürde incelendiğinde Öncül vd. (2016)’nin çalışmalarında kadınların dişillik özelliği taşıdıklarını belirtmiş olmasına karşın Karadağ (2020)’in çalışmasında erkek çalışanların dişillik özelliği taşıdıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmada “A” belediyesi bünyesinde çalışan erkeklerin (%83,6) “B” belediyesinde çalışan erkeklerden (55,8) fazla olmasından dolayı “A” belediyesi çalışanlarının dişillik özelliği bakımından daha fazla algıya sahip olabileceği düşünülmektedir

Tablo 3.13. “A” belediyesi ve “B” belediyesinin erillik-dişillik boyutu bakımından karşılaştırılmasına yönelik t-testi

Erillik - Dişillik Ort.	Belediyeler	N	Ort.	Ss.	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Erillik - Dişillik Ort.	“A” Belediyesi	195	2,8684	1,10414	0,07907	4,398	336,277	0,000
	“B” Belediyesi	147	2,3855	0,92381	0,07619			

Bu sonuçlara göre, “**H¹d: A Belediyesi ve B belediyesi arasında erillik-dişillik alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.**” Hipotezi kabul edilmiştir.

H¹d önermesi için etki büyüklüğü;

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{2}} = \sqrt{\frac{1,10414^2 + 0,92381^2}{2}} = 1,0179759466$$

$$d = \frac{\text{Örneklem Ortalamaları farkı } (M1-M2)}{\text{Harmanlanmış Standart sapma } (\sigma)} = \frac{2,8684-2,3855}{1,0179759466} = 0,4744$$

Cohen'in d formülü ile "A" belediyesi ve "B" belediyesi arasında erillik - dişillik alt boyutu bakımından mevcut olan farkın etki büyüklüğünün küçük olduğu görülmektedir.

2.7. "H²" Hipotezine İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan "H²: A Belediyesi ve B belediyesi arasında örgütsel bağlılık bakımından farklılık mevcuttur." Hipotezi için uygulanan bağımsız örneklem t-testi tablo 3.14.'de yer almaktadır. Analiz sonucunda "A" belediyesi ve "B" belediyesi arasında örgütsel bağlılık bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmektedir (p<0,05).

"A" belediyesi (Ort:3,8498) ve "B" belediyesinin (Ort:3,4198) örgütsel bağlılık puan ortalamaları incelendiğinde, "A" belediyesinin örgütsel bağlılık algılarının "B" belediyesine göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.

Örgütsel bağlılık bakımından farklılık nedenleri literatürde incelendiğinde araştırmacıların demografik özellikler üzerinde durduğu gözlemlenmektedir. Örneğin, Beck (1997:113), çalışma süresinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ileri sürmüştür. Beck'e göre çalışma süresi arttıkça örgüte bağlılık artmaktadır. Bununla beraber Köse (2014:150)'ye göre eğitim seviyesi arttıkça örgüte bağlılık düzeyi düşmektedir. Bu doğrultuda "A" belediyesinin (%17,9) 1-5 yıl arası ve daha az süre çalışan sayısı "B" belediyesine (%39,4) oranla daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca eğitim seviyesi açısından "B" belediyesinde (%51 lisans ve lisansüstü) görev yapmakta olan çalışanların eğitim seviyeleri "A" belediyesinde (%27,7 lisans ve lisansüstü) görev yapan personelin eğitim seviyesinden yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda bu etmenlerden dolayı "A" belediyesinin örgütsel bağlılık algılarının daha yüksek olabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 3.14. “A” belediyesi ve “B” belediyesinin örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılmasına yönelik t-testi

Örgütsel Bağlılık Ort.	Belediyeler	N	Ort.	Ss.	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
	“A” Belediyesi	195	3,8498	0,78934	0,05653	5,272	340	0,000
	“B” Belediyesi	147	3,4198	0,68591	0,05657			

Bu sonuçlara göre, “**H²: A Belediyesi ve B belediyesi arasında örgütsel bağlılık bakımından farklılık mevcuttur.**” Hipotezi kabul edilmiştir.

H² önermesi için etki büyüklüğü;

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{2}} = \sqrt{\frac{0,78934^2 + 0,68591^2}{2}} = 0,7394356509$$

$$d = \frac{\text{Örneklem Ortalamaları farkı (M1-M2)}}{\text{Harmanlanmış Standart sapma (\sigma)}} = \frac{3,8498-3,4198}{0,7394356509} = 0,5815$$

Cohen’in d formülü ile “A” belediyesi ve “B” belediyesi arasında örgütsel bağlılık bakımından mevcut olan farkın etki büyüklüğünün orta olduğu görülmektedir.

2.7.1. “H^{2a}” Hipotezine İlişkin Bulgular

Çalışmanın ikinci hipotezinin birinci alt önermesi olan “**H^{2a}: A Belediyesi ve B belediyesi arasında duygusal bağlılık alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.**” için uygulanan bağımsız örneklem t-testi tablo 3.15.’de yer almaktadır. Analiz sonucunda “A” belediyesi ve “B” belediyesi arasında örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt

boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmektedir ($p<0,05$).

“A” belediyesi (Ort:4,0066) ve “B” belediyesinin (Ort:3,6184) duygusal bağlılık puan ortalamaları incelendiğinde, “A” belediyesinin duygusal bağlılık algılarının “B” belediyesine göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.

Duygusal bağlılık bakımından farklılık nedenleri literatürde incelendiğinde araştırmacıların demografik özellikler üzerinde durduğu gözlemlenmektedir. Samadov (2006) çalışmasında erkek çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin kadınlara oranla daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Gülova ve Demirsoy (2012)’da çalışmalarında erkek çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda “A” belediyesinin (%83,6) erkek çalışan sayısının “B” belediyesine (%55,8) göre oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Bu faktörün “A” belediyesindeki duygusal bağlılığın fazla olmasının nedeni olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 3.15. “A” belediyesi ve “B” belediyesinin duygusal bağlılık boyutu bakımından karşılaştırılmasına yönelik t-testi

Duygusal Bağlılık Ort.	Belediyeler	N	Ort.	Ss.	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
	“A” Belediyesi	195	4,0066	0,96872	0,06937	3,901	340	0,000
	“B” Belediyesi	147	3,6181	0,83033	0,06848			

Bu sonuçlara göre, “**H²a: A Belediyesi ve B belediyesi arasında duygusal bağlılık alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.**” Hipotezi kabul edilmiştir.

H²a önermesi için etki büyüklüğü;

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{2}} = \sqrt{\frac{0,96872^2 + 0,83033^2}{2}} = 0,9021824503$$

$$d = \frac{\text{Örneklem Ortalamaları farkı (M1-M2)}}{\text{Harmanlanmış Standart sapma (\sigma)}} = \frac{4,0066-3,6181}{0,9021824503} = 0,4306$$

Cohen'in d formülü ile "A" belediyesi ve "B" belediyesi arasında duygusal bağlılık alt boyutu bakımından mevcut olan farkın etki büyüklüğünün küçük düzeyde olduğu görülmektedir.

2.7.2. "H²b" Hipotezine İlişkin Bulgular

Çalışmanın ikinci hipotezinin ikinci alt önermesi olan "H²b: A Belediyesi ve B belediyesi arasında devam bağlılığı alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur." için uygulanan bağımsız örneklem t-testi tablo 3.16.'da yer almaktadır. Analiz sonucunda "A" belediyesi ve "B" belediyesi arasında örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmektedir (p<0,05).

"A" belediyesi (Ort:3,6759) ve "B" belediyesinin (Ort:3,3197) devam bağlılığı puan ortalamaları incelendiğinde, "A" belediyesinin devam bağlılığı algılarının "B" belediyesine göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.

Devam bağlılığı bakımından farklılık nedenleri literatürde incelendiğinde Gülova ve Demirsoy (2012) araştırmalarında çalışma süresinin fazla olması halinde devam bağlılığının yüksek olacağını belirtmiştir. Bununla beraber Sevinç ve Şahin (2012)'nin araştırmalarında çalışma yılı yükseldikçe devam bağlılığının artacağı öne çıkmaktadır. Bu kapsamda "A" belediyesinin (%17,9) 1-5 yıl arası ve daha az süre çalışan sayısı "B" belediyesine (%39,4) oranla daha düşük olduğu, 6-10 yıl ve daha fazla süre çalışan sayısını bünyesinde bulundurması nedeniyle devam bağlılığının yüksek olmasının nedeni olabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 3.16. “A” belediyesi ve “B” belediyesinin devam bağıllığı boyutu bakımından karşılaştırılmasına yönelik t-testi

Devam Bağıllığı Ort.	Belediyeler	N	Ort.	Ss.	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
	“A” Belediyesi	195	3,6759	0,83800	0,06001	3,556	287,439	0,000
	“B” Belediyesi	147	3,3197	0,97240	0,08020			

Bu sonuçlara göre, “**H²b: A Belediyesi ve B belediyesi arasında devam bağıllığı alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.**” Hipotezi kabul edilmiştir.

H²b önermesi için etki büyüklüğü;

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{2}} = \sqrt{\frac{0,83800^2 + 0,97240^2}{2}} = 0,9076909606$$

$$d = \frac{\text{Örneklem Ortalamaları farkı (M1-M2)}}{\text{Harmanlanmış Standart sapma (\sigma)}} = \frac{3,6759 - 3,3197}{0,9076909606} = 0,3924$$

Cohen’in d formülü ile “A” belediyesi ve “B” belediyesi arasında devam bağıllığı alt boyutu bakımından mevcut olan farkın etki büyüklüğünün küçük düzeyde olduğu gözlemlenmektedir.

2.7.3. “H²c” Hipotezine İlişkin Bulgular

Çalışmanın ikinci hipotezinin ikinci alt önermesi olan “**H²c: A Belediyesi ve B belediyesi arasında normatif bağıllık alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.**” için uygulanan bağımsız örneklem t-testi tablo 3.17.’de yer almaktadır. Analiz sonucunda “A” belediyesi ve “B” belediyesi arasında örgütsel bağıllığın normatif bağıllık alt boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmektedir (p<0,05).

“A” belediyesi (Ort:3,8041) ve “B” belediyesinin (Ort:3,2422) normatif bağıllık puan ortalamaları incelendiğinde, “A” belediyesinin normatif bağıllık algılarının “B” belediyesine göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.

Normatif bağıllık bakımından farklılık nedenleri literatürde incelendiğinde Sığrı (2007), çalışma süresi faktörünün normatif bağıllıkla güçlü bir ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Köse (2014) çalışmasında eğitim durumu faktörü bakımından lise ve dengi okulların mezunlarında normatif bağıllık düzeyinin anlamlı şekilde fazla olduğunu belirtmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar ışığında çalışma süresi bakımından “A” belediyesinin çalışan sayısının fazla olması ve eğitim durumu faktörü açısından “A” belediyesinde lise mezunu (%39,5) çalışan sayısının “B” belediyesine (%23,8) oranla fazla olması normatif bağıllığın “A” belediyesinde yüksek olmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 3.17. “A” belediyesi ve “B” belediyesinin normatif bağıllık boyutu bakımından karşılaştırılmasına yönelik t-testi

Normatif Bağıllık Ort.	Belediyeler	N	Ort.	Ss.	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
	“A” Belediyesi	195	3,8041	0,88328	0,06325	6,027	340	0,000
	“B” Belediyesi	147	3,2422	0,81231	0,06700			

Bu sonuçlara göre, “**H²c: A Belediyesi ve B belediyesi arasında normatif bağıllık alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.**” Hipotezi kabul edilmiştir.

H²c önermesi için etki büyüklüğü;

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{2}} = \sqrt{\frac{0,88328^2 + 0,81231^2}{2}} = 0,8485372987$$

$$d = \frac{\text{Örneklem Ortalamaları farkı (M1-M2)}}{\text{Harmanlanmış Standart sapma (\sigma)}} = \frac{3,8041-3,2422}{0,8485372987} = 0,6622$$

Cohen'in d formülü ile "A" belediyesi ve "B" belediyesi arasında normatif bağıllık alt boyutu bakımından mevcut olan farkın etki büyüklüğünün orta düzeyde olduğu görülmektedir.

2.8. Hipotezlere Ait Sonuçlar

Bu araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 3.18.'de belirtilmiştir.

Tablo 3.18. Hipotezlere Ait Sonuçlar

H¹	A Belediyesi ve B belediyesi arasında örgütsel kültür bakımından farklılık mevcuttur.	KABUL
H^{1a}	A Belediyesi ve B belediyesi arasında güç mesafesi alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.	KABUL
H^{1b}	A Belediyesi ve B belediyesi arasında belirsizlikten kaçınma alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.	RED
H^{1c}	A Belediyesi ve B belediyesi arasında bireysellik-toplumculuk alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.	KABUL
H^{1d}	A Belediyesi ve B belediyesi arasında erillik-dişilik alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.	KABUL
H²	A Belediyesi ve B belediyesi arasında örgütsel bağıllık bakımından farklılık mevcuttur.	KABUL
H^{2a}	A Belediyesi ve B belediyesi arasında duygusal bağıllık alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.	KABUL
H^{2b}	A Belediyesi ve B belediyesi arasında devam bağıllığı alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.	KABUL
H^{2c}	A Belediyesi ve B belediyesi arasında normatif bağıllık alt boyutu bakımından farklılık mevcuttur.	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

1.Sonuç

Örgüt kültürü, kurumların dış adaptasyon aşamasında ve aynı zamanda iç bütünleşme aşamasında karşılaşacağı direnç veya zorlukları bertaraf etme bakımından kullandıkları bir yöntem olmasıyla bilinmektedir. İnsanın olduğu yerde kültür oluşumu gerçekleşeceği bilinciyle örgüt kültürüne gerekli ilginin son yıllarda gösterildiği gözlemlenmektedir. Bunun yanında örgütsel bağlılık, kurumlarda yer alan insan faktörünün kuruma duydukları bağlılık, sahiplenme ve sadakat duygusunu açıklamaktadır. Bu kavramın yine örgütler nezdinde kabul görmüş olması, kurumların da bu bağlılık tutumunun gerçekleşmesini ve süreklilik göstermesini istekleri bilinmektedir.

Bu çalışmanın amacı kapsamında iki farklı büyükşehir belediyesinin örgütsel kültür ve örgütsel bağlılıkları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışma literatüre katkı yapacağı gibi diğer kurumlar ve belediyelerin bu iki değişkene duydukları ilgiyi artırma amacı barındırmaktadır. Unutulmamalıdır ki, insan bulunduğu toplumda bir kültür oluşturur veya var olan kültürü geliştirebilir. Bunun yanında bağlanmaya meyilli olan insan faktörünün hangi boyutlarda bağlılık göstereceği ve örgütün hangi boyuttaki bağlılığa gereksinim duyduğu da önemlidir.

Araştırma verileri iki farklı büyükşehir belediyesinde çalışan büro elemanlarını kapsamaktadır. Büyükşehir belediyelerinin karşılaştırmalı analizlerinin yapılma nedeni, topluma sağladıkları sosyal ve ekonomik katkıları, devlet bütçesinin katılımı ile halkın ihtiyaç ve beklentilerini karşılama noktasında toplum ile iç içe olmasıdır. Bu görevlerin icrasında yer alan personelin örgüte bağlılık ve örgüt içinde oluşturdukları kültürün kuvvet derecelerinin farklı olup olmadığının ortaya konması düşünülmektedir.

Araştırmada, örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi için uygulanan testlere katılan personelin “A” belediyesinde %83,6’sı ve “B” belediyesinde %55,8’i erkek katılımcılardan oluşmakta ve kadın istihdamı bakımından “B” belediyesinin %44,2’lik oranla daha yoğun olduğu gözlemlenmiştir. Diğer yandan her

iki belediyede de evli çalışan oranı “A” belediyesi %77,9 ve “B” belediyesi %71,4 ile yaklaşık aynı seyirde olduğu gözlemlenmiştir. Dikkat çekici diğer farklılıklar arasında yer alan eğitim durumuna bakıldığında “A” belediyesinde %39,5 oranla en çok istihdam sağlanan personel grubu lise mezunuyken “B” belediyesinde %46,9 oranıyla lisans olduğu görülmüştür. Ayrıca “A” belediyesinde 15 yıldan fazla zamandır çalışanlar %34,4 ile en çok istihdamın olduğu grupken, “B” belediyesinde %37,4 ile en çok istihdamı gerçekleştiren grup 1-5 yıl aralığında çalışma süresine sahip personelden oluşmaktadır.

Bu araştırmada, “A” belediyesi ve “B” belediyesi çalışanlarının örgüt kültürü, örgüt kültürünün alt boyutları, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları bakımından aralarında fark olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu dışında iki belediye arasında anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir.

“A” belediyesi ve “B” belediyesi arasında örgütsel kültür bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ve Cohen (1988)’in d formülü kullanılarak bu farkın küçük bir etki büyüklüğüne sahip olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel kültürün alt boyutları ele alındığında güç mesafesi, bireycilik-toplumculuk ve erillik-dişillik bakımından istatistiki olarak anlamlı fark olduğu gözlemlenmiş ve Cohen’in d formülü kullanılarak tespit edilen etki büyüklüklerinin her biri açısından küçük etkiye sahip oldukları saptanmıştır. Buna karşın belirsizlikten kaçınma alt boyutunda ise iki belediye arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

“A” belediyesi ve “B” belediyesi arasında örgütsel bağlılık bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlemlenmiş olup, Cohen’in d formülü kullanılarak hesaplanan etki büyüklüğünün orta etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları bakımından değerlendirildiğinde her bir alt boyut açısından anlamlı farkın bulunduğu gözlemlenmiştir. Cohen’in d formülü kullanılarak mevcut olan farkın etki büyüklüğü hesaplandığında, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı bakımından küçük etkiye sahip olduğu, normatif bağlılık bakımından ise bu iki belediye arasında orta derece etki büyüklüğünün yer aldığı saptanmıştır.

Sonuç olarak, “A” belediyesinin “B” belediyesine oranla örgütsel kültüre sahip olma bakımından daha etkili olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt kültürü bakımından “A” belediyesinin daha etkin olmasının nedeni olarak Köse (2014)’nin de çalışmasında belirttiği gibi erkek çalışanların fazla olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Örgütsel kültürü alt boyutlarıyla incelememiz halinde güç mesafesi boyutu bakımından “B” belediyesinin daha etkin bir kültür yaklaşımına sahip olduğu gözlemlenmektedir. Güç mesafesi bakımından “B” belediyesinin daha fazla algıya sahip olması ise, Karadağ (2020)’ın da belirttiği gibi kadın çalışanlar ve eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların güç mesafesi algılarının da yüksek olacağı bulgusu ile örtüşmektedir. Bireycilik-toplumculuk boyutu bakımından her iki belediye ele alındığında ölçek sorularından yola çıkarak “A” belediyesinin toplumculuk bakımından daha etkin, “B” belediyesi ise “A” belediyesine oranla daha bireyci olduğu düşünülmektedir. Bireycilik-toplumculuk alt boyutu bakımından Öncül vd. (2016)’nin de tespit ettiği gibi kadın çalışanların bireycilik algılarının yüksek olması çalışmamızı desteklemektedir. Erillik-dişillik boyutu bakımından ölçek ifadelerinden yola çıkarak “A” belediyesinin “B” belediyesine oranla daha dişil bir örgütsel kültüre sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu Karadağ (2020)’ın çalışmasında erkek çalışanların dişillik özelliği taşıdıkları bulgusu ile örtüşmektedir. Örgütsel kültürün son alt boyutu olan belirsizlikten kaçınma bakımından iki belediye arasında fark olmadığı gözlemlenmiştir. Hofstede (1980b)’in kırk ülkede gerçekleştirdiği çalışmaya göre ülkemizin belirsizlikten kaçınma bakımından yüksek bir algıya sahip olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda her ne kadar farklı şehirlerde yaşayan çalışanlar da olsa belirsizlikten kaçınma bakımından fark gözlemlenmemesi beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel bağlılık açısından iki belediyenin karşılaştırılması sonucunda “A” belediyesinin “B” belediyesine oranla örgüte bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Beck (1997), çalışma süresinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ileri sürmüştür. Bu bulgu “A” belediyesinde çalışanların daha uzun süreli çalışma hayatında yer almalarıyla örtüşmektedir. Bunun yanında Köse (2014)’ye göre eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi düşmektedir. Bu bulgu ise “B” belediyesinde çalışmakta olan personelin eğitim düzeyinin daha yüksek olduğu verisini

desteklemektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu bakımından “A” belediyesinin “B” belediyesine oranla bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Samadov (2006) ile Gülova ve Demirsoy (2012)’un çalışmalarında erkek çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular “A” belediyesinde yer alan erkek çalışanların fazla olmasıyla örtüşmektedir. Devam bağlılığı bakımından “A” belediyesinin “B” belediyesine oranla bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. “A” belediyesinde çalışanların daha uzun süreli çalışma hayatında yer aldıkları bilinmektedir. Gülova ve Demirsoy (2012) ile Sevinç ve Şahin (2012) araştırmalarında, çalışma süresinin fazla olması halinde devam bağlılığının yüksek olacağını belirtmişlerdir. Bu veriler de “A” belediyesinin devam bağlılığının yüksek olmasını açıklamaktadır. Normatif bağlılık bakımından “A” belediyesinin bağlılık düzeyinin “B” belediyesine oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sıgır (2007), çalışma süresi arttıkça normatif bağlılığın artacağını, Köse (2014) ise lise ve dengi okulların mezunlarında normatif bağlılık düzeyinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. “A” belediyesinde çalışanların çalışma hayatında daha uzun süreli yer almaları ve lise mezunu çalışan sayısının “B” belediyesine göre yüksek olması normatif bağlılık algısının yüksek oluşunu açıklamaktadır.

2. Örgütlere Öneriler

Örgütlerin vazgeçilmez unsuru olan insan faktörünün gerek işe alım gerekse devamlılığının sürdürülmesi bakımından insan kaynakları uygulamalarının etkin yürütülmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu kapsamda insan kaynakları uygulamalarının yeniden değerlendirilmesi, sürekli değişim halinde olan yöntemler takip edilerek çalışanlara kariyer gelişim fırsatları tanınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Örgüte yeni katılan personele örgütün kültürüne adaptasyonun sağlanabilmesi için oryantasyon eğitimleri planlaması yapılabilir. Ayrıca hali hazırda örgütün sahip olduğu kültürün geliştirilmesi ve çağdaş yöntemlerin örgüte empoze edilmesi bakımından personele belirli sıklıklarla hizmet içi eğitim uygulamaları yapılması yararlı olacaktır.

Kurumların etkinliğine değer katmaları açısından çalışanlara, örgüt stratejileri, vizyonu ve hedeflerini doğru bir şekilde anlamaları bakımından gerekli bilgilere ulaşabilecekleri organizasyonlar belirlenmelidir. Bu kapsamda uygulanacak adımların çalışanları baskılamaması ve inisiyatif kullanmaları engellenmemelidir. Unutulmamalıdır ki örgüte bağlılık, kişilerin kendi rızası ile içinde bulunduğu örgütün değerlerini benimsemeleri ile örgüt hedefleri doğrultusunda hareket etme eğilimidir. Bu noktadan yola çıkarak kişilerin örgütün bir parçası olma ve bu durumu devam ettirme eğilimlerini desteklemek gerektiği düşünülmektedir.

Örgütün belirlemeyi düşündüğü yeni hedefleri toplantı, anket vb. uygulamalar ile çalışanların görüşlerini alarak belirleme yöntemini uygulamaya sokması çalışanların yönetime dâhil olmaları ve görüş bildirmeleri motivasyonu arttıracakı düşünülmektedir. Bu şekilde personelin bağlılık düzeylerinde olumlu gelişmeler sağlanabilecektir. Görüş bildirme konusunda uygulanacak yöntemler kişilerin çekimser davranmaları engellenecek şekilde düzenlenmeli ve bildirdikleri görüşler yüzünden zarar görmeyecekleri konusunda güven verilmelidir.

Örgütsel bağlılık bakımından kendi isteğiyle bağlılık hissetmeleri ve çıkarlarının örgüt ile aynı olmasından dolayı Allen ve Meyer (1990)'in duygusal bağlılık boyutu örgütler için geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu doğrultuda uygulanacak yöntemlerin kurum menfaati bakımından faydalı olacağı görüşü öne çıkmaktadır. Bu yöntemler, çalışanların katılım sağlayabileceği sosyal aktiviteler olarak örneklendirilebilirken dikkat edilmesi gereken husus bu aktivitelerin bir zorunluluk haline gelmemesidir. Zorunluluk hali düşük bağlılık düzeyini doğurduğundan, planlanan aktivitelerin gönüllüğe dayalı olması önem arz etmektedir.

Örgütlerde geliştirilen kültürün değişimi çok yavaş olacağı bilinmektedir. Bu doğrultuda çalışanlar tarafından değişime direnç gösterileceği hususu göz önünde bulundurulmalı ve gerçekleştirilmek istenen değişim için sabır gösterilmelidir. Bu planlanan değişimin kademeli ve personeli planlanacak eğitim, seminer vb. yöntemlerle hazırlamak gerektiği düşünülmektedir.

3. Araştırmacılara Öneriler

- Bu alışma iki farklı büyükşehir belediyesinde uygulanmış olup daha çok örneklem ile karşılaştırma yapılarak uygulanabilir.
- Çalışma büyükşehir belediyelerinin örgütsel kültür ve örgütsel bağlılıklarının araştırılmasını kapsamaktadır. Farklı kurumlar veya sektörler ile yapılarak literatüre katkı sağlanabilir.
- Çalışma büyükşehir belediyelerinde görevli büro çalışanlarına uygulanmıştır. Farklı kademelerdeki çalışanlara uygulanarak karşılaştırma yapılabilir.
- Çalışma iki değişken arasındaki farklılıkların analizi yapılarak uygulanmıştır. Demografik özellikler ile karşılaştırma yapılabilir.
- Çalışma örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin iki farklı büyükşehir belediyesindeki farklılıklarını ortaya koymaktadır. Bu iki değişkenin arasındaki ilişki veya birbirine etkilerinin karşılaştırılması yapılabilir.
- Çalışma, covid-19 (korona virüs) salgını öncesi yapılmıştır. Pandemi sürecinin etkilerinin çalışanların görüşlerinde farklılıklar oluşturup oluşturmadığının tespiti açısından yeni araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- ACARAY, A.; N. ŞEVİK (2016) “Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma” **Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:34 Sayı:4 ss.1-18.
- ACARAY, A. (2014) “Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ACILAR, A. (2009) “İşletmelerde Bilgi Güvenliği ve Örgüt Kültürü” **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:1 Sayı:1 ss.25-33.
- ALİYEYEV, R. (2010) “Örgüt Kültürü Ve İş Etiği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. (1990) “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization” **Journal of occupational psychology**, Cilt:63, Sayı:1, ss.1-18.
- ARDIÇ, İ. (2014) “Örgüt Kültürünün İş Tatminine Etkisi Üzerine Gaziantep İlinde Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- AYKANAT, Z. (2010) “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYDOĞAN, E. ve ZEMESTANI, G. (2014) “Erillik/Dışılık (Hofstede) Bağlamında İran ile Türkiye’nin Yönetim Kültürlerinin Karşılaştırılması” **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi**, Cilt:49 Sayı:2 ss.50-71.
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T. ve BESTENCİ, H. Ç. (2004) “Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım” Bursa: Aktüel Yayıncılık.
- BATTAL, A. (2007) “Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi” Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BECK, K. (1997) “The Development of Affective Organisational Commitment” Degree of Doctor. The University of Adelaide, Department of Psychology.
- BECKER, H.S. (1960): “Notes on the Concept of Commitment” **American Journal of Sociology**, Cilt:66, ss.32-40.

- BUDAK, T. (2009) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli Örneği)” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- CAN, A. (2008) “Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Uygunluğunun Teşhisine Yönelik Bir Araştırma” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13 Sayı:3 ss.293-307.
- CAMERON, K. S., R. S. QUINN (1992). “Diagnosing and Changing Organizational Culture” Adison-Wesley, Massachusetts.
- CAMERON K.S, QUINN R.E, (2006) “Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework” Revised Edition, United States of America, Published by Jossey-Bass, ss.19-20.
- COHEN, J. (1988)“**Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)**” Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- COHEN, L., MANION, L. ve MORRISON, K. (2007)“**Research methods in education (6th Edition)**” Routledge, Canada.
- ÇİPA, D. (2020). “Duygusal ve Kültürel Zekâ, Sosyal Sermaye, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkileri: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma” Doktora Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- DARICAN, Ş., (2019) “Hastanelerde Personel Güçlendirmenin İş Tatmini, Yöneticiye Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma” Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı.
- DEMİREL, Y. (2009) “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılıklı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım” **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8 Sayı:15 ss.115-132.
- DEMİREL, Y. (2008) “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:15 Sayı:2, ss.179-194.
- DİKER, O. (2014) “Algılanan Lider Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsek Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi” Doktora Tezi. Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DOĞAN, S., ve DEMİRAL, Ö. (2009) “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:32, ss.47-80.

- DUMAN, Ç. (2012) “Hofstede’in Kültürel Boyutları” **Afs Intercultural Programs, Inc.**
- DURAK, S. (2019) “Dönüşümcü Liderlik ile Örgüt Kültürü İlişkisi, Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Bir Hazır Giyim Firması Çalışanları Üzerinde Araştırma” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EĞİLMEZOĞLU, G., (2011) “Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma” Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- ERDEM, M. (2010) “Öğretmen algılarına göre liselerde iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt:16 Sayı:4 ss.511-537.
- EREN, G.G. ve EMET, C. (2007) “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileşimi” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:17 ss.90-116.
- ERGEN, S. (2015) “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ERTÜRK, E. ve BEDÜK, A. (2015) “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi” **İşletme Bilimi Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, ss.1-19.
- ESİNBAY, E. (2008) “İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği)” Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- FİŞ, A.M.; S.A. WASTI (2009) “Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi” **ODTÜ Geliştirme Dergisi**, Cilt:35, Özel Sayı, ss.127-164.
- GIDDENS, A. (2005) “Sosyoloji” Ankara; Ayraç Yayın Evi.
- GİZİR, S. (2008) “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Öğrenme” **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:4 Sayı: 2 ss.182-196.
- GÜL, H., (2005) “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi” **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:2 Sayı:1, ss.37-56.
- GÜLEÇ, O. (2008) “Örgüt Kültürünün Bir Yansıması Olarak İşletmelerde Ast-Üst İlişkileri Ve Denizli’de Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- GÜLOVA A.A. ve DEMİRİSOY, Ö. (2012) “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Amprik Bir Araştırma” **Business and Economics Research Journal**, Cilt:3 Sayı:3 ss.49-76.
- GÜMÜŞTEKİN G.E. ve EMET C. (2007) “Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:17 Sayı:3 ss.90-116.
- GÜRBÜZ, S.; F. ŞAHİN (2016) “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz”3.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GÜRKAN, Ç., (2006) “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgütsel İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması” Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HOFSTEDE, G.(1997) “Cultures and Organizations” **McGraw-Hill, Inc.**
- HOFSTEDE, G. (1980b)“Motivation,Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad”**Organizational Dynamics(Summer)**, ss.42-62.
- HOFSTEDE, G. - HOFSTEDE, G. ve MİNKOV, M. (2010) “Software Of Mind: Intercultural Cooperationand Its Importance For Survival” **Mc Graw-Hill, New York.**
- İNAN, İ., (2017) “İş Yüğü Algısı ve Kariyer Bağlılığının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:10 Sayı:1 ss.184-198.
- İRA, N. (2004). “Örgütsel Kültür: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği” Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İRA, N. (2011) “Eğitim Fakültelerinde Örgütsel Kültür ve Yönetmel Etkinlik” Doktora Tezi. İzmir: Dokuz eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- KARADAĞ, D. (2020) “Hofstede’in Kültürel Boyutları Kapsamında Turizm Çalışanlarında Bölgesel Farklılıkların İncelenmesi” Yüksek Lisans Tezi. Karabük: Karabük Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği.
- KAVRAYICI, C. (2019) “Öğretmenlerin Mesleki Kimlik Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- KESKİN, B. (2014) “Kilman ve Quinn&Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- KILINÇ, T. D., (2013) “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği” Yüksek Lisan Tezi. Mersin: Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- KORKUT, A., ve KESKİN, İ. (2015) “Öğretmen adaylarının belirsizlikten kaçınma düzeylerine ilişkin karşılaştırmalı bir analiz” **Electronic International Journal of Education, Arts, and Science (EIJEAS)**, Cilt:1, Sayı:2, ss.31-57.
- KÖKSAL, K. (2007) “Yüksek Öğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması” Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KÖSE, S.; S.TETİK, C. ERCAN (2001) “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler” **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:7 Sayı:1 ss.219-242.
- KURŞUN, A. (2019) “Yetenek Yönetimi ile Örgüt Kültürü İlişkisinde Duygusal Zeka Liderliğinin ve Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü” Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- MEYER, J. P., ve ALLEN, N. J. (1991) “A three-component conceptualization of organizational commitment” **Human resource management review**, Cilt:1 Sayı:1, ss.61-89.
- NİŞANCI, Z. N. (2012) “Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü ilişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları” **Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi**, Cilt:1 Sayı:1 ss.1279-1293.
- O'REILLY, C., CHATMAN, J. (1986). “Organizational commitment and psychological attachment. The effects of compliance identification and internalization and prosocial behavior” **Journal of Applied Psychology**, Cilt:71, Sayı:3, ss.492-499.
- ÖNCÜL, M. S., DENİZ, M. ve İNCE, A. R. (2016) “Hofstede'in Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştigi Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi” **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, Cilt:7 Sayı:1 ss.255-269.
- ÖZÇUBUK, İ. E. (2019) “Örgüt Kültürü-Stratejik Planlama İlişkisinin Yerel Yönetimlerde İncelenmesi: Kahramankazan Belediyesi Örneği” İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve ÇELİK, C. “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:23 Sayı:1 ss.95-111.
- ÖZDEMİR, S. (2012) “İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ile Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi** Cilt:4 Sayı:4 ss.599-620.

- ÖZTÜRK, K. Y., (2018) “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği)” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZTÜRK, M., (2013) “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği) Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZUTKU, H., (2008) “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:37 Sayı:2, ss.79-97
- PIERCE, J. L. ve DUNHAM, J. B., (1987), “Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences”, **Journal of Management**, Cilt:13 Sayı:1, ss.163-178.
- SATIR, Ç. (1998) “İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Meteforlarla Analiz” Doktora Tezi. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SCHEIN, E. H. (1984) "Coming to a New Awareness of Organizational Culture." **Sloan Management Review**, 3 - 16.
- SCHNEIDER, S.C. (1988) “National vs corporate culture: Implication for human resource management” **Human Resource Management**, Cilt:27 Sayı:2 ss.231-246.
- SEVİNÇ, İ. ve ŞAHİN, A. (2012) “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma” **Maliye Dergisi**, Sayı:162 ss.266-281.
- SEZGİN, F. ve KOŞAR S. (2010) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Güç Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki” **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, ss.273-296.
- SİĞRİ, Ü. (2007) “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7 Sayı:2 ss.261-278.
- SOLAK, Ö., (2014) “Hemşirelerde Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Bağlılık Düzeyi ile İlişkisi” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- SOYCAN, Ş. H., (2010) “Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- STEINHOFF ve OWENS, TOWARDS R.G. (1989) “A Theory Of Organizational Culture” *journal of educational administration*, Cilt:27 Sayı:3

- SWAILES, S. (2002) “Organizational commitment: a critique of the construct and measures” **International Journal of Management Reviews**, Cilt:4, Sayı:2, ss.155-178.
- ŞAHAL, E. (2005) “Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesinde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri” Yüksek Lisans Tezi. Antalya, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞANAL, M. ve ARIKAN, Ö., (2019) “Örgüt Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Özel Bir Hastane Üzerine Uygulama” *Ekev Akademi Dergisi*, Cilt:23 Sayı:78 ss.371-390.
- ŞEKER, H.Ş. (2016) “Örgüt Kültürü ve İnavasyon arasındaki ilişki ve bir araştırma” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- TABACHNICK, B. G. ve FIDELL, L. S. (2013) “Using Multivariate Statistics (sixth ed.)” Pearson, Boston.
- TEVRUZ, S. (1996) “Endüstri ve Örgüt Psikolojisi” Ankara; Türk Psikologları Derneği Yayını.
- TÖKER, A. (2018) “Hemşirelerin Örgüt Kültürüne Uyumu ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ULUTÜRK, Ş. (2016) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- USLU, A., (2012) “Örgütsel Bağlılık, Daimî ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması” Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- UYSAL, Ş. (2014) “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Kültür İlişkisi (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireler Örneği)” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- UZKURT, C. ve ŞEN, R. (2012) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı içecek Sektöründe Bir Araştırma” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:12 Sayı:3 ss.27-50.
- UZUN, G. (2008) “Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Kültürünü Algılama Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- YAMAN, E. ve IRMAK, Y. (2010) “Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi” **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7, Sayı:13, ss.164-172.
- YAMAN, E., K. RUÇLAR (2014) “Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik” **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, Cilt:4 Sayı:1 ss.36-50.
- YILMAZ, T., (2011) “Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- YÜCEL, İ., KOÇAK, D., (2014) “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” **Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7 Sayı:2 ss.45-64.
- ZHANG, Y., ve BEGLEY, T. M. (2011) “Power Distance And Its Moderating Impact On Empowerment And Team Participation” **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt:22 Sayı:17, ss. 3601-3617.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında yürütülmekte olan “Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılıklarının Araştırılması” konusu bilimsel araştırma aracı olarak kullanılmıştır.

Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Soruların eksizsiz bir şekilde cevaplandırılması, sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır.

Katılımcılardan kimliklerini açıklayacak herhangi bir bilgi istenmemektedir. Bu ankete vereceğiniz yanıtların gizli kalacağı, yalnızca bu akademik çalışma için kullanılacağı ve hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacağı hususunda gerekli özenin gösterileceğini önemle belirtir, katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

İsa UZUN
Yük. Lis. Öğrencisi

Doç.Dr.Yavuz Tansoy YILDIRIM
Tez Danışmanı

1. Cinsiyetiniz?

☐

Kadın

☐

Erkek

2. Yaşınız?

☐

18-27 yaş

☐

28-32 yaş

☐

33-37 yaş

☐

38-44 yaş

☐

45 yaş ve üzeri

3. Medeni Durumunuz?

☐

Evli

☐

Bekâr

4. Öğrenim Durumunuz?

☐

İlköğretim

☐

Lise

☐

Önlisans

☐

Lisans

☐

Lisansüstü

5. Kaç yıldır çalışma hayatı içindesiniz?

☐

1 yıldan az

☐

1-5

☐

6-10

☐

11-15

☐

15 +

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz...

SORU NO.	ÖRGÜTSEL KÜLTÜR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
2.	Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.	1	2	3	4	5
3.	Kurumun amaçları ile benim amaçlarım aynıdır.	1	2	3	4	5
4.	Çalıştığım işyeri yönetimi güvene dayalı, şeffaf, açık ilişkiler kurulmasını destekler.	1	2	3	4	5
5.	Kurumda çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır.	1	2	3	4	5
6.	Çalışma ortamı beklentilerimi karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
7.	Çalıştığım kurum kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır.	1	2	3	4	5
8.	Kendi değerlerimle çalıştığım kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9.	Çalıştığım kurum değişime ve yeniliğe açıktır.	1	2	3	4	5
10.	Kurum çalışanları için düzenli olarak toplantı, gezi, kokteyl gibi sosyal aktiviteler düzenlenir.	1	2	3	4	5
11.	Çalışanlar yönetime her zaman ulaşabilir, fikir sunabilir.	1	2	3	4	5
12.	Çalıştığım işyerinde takım çalışmasına önem verilir.	1	2	3	4	5
13.	İyi takım üyeleri kendi amaçlarını bir kenara koyup takım amaçları üzerine odaklanır.	1	2	3	4	5
14.	Kişiler örgüt yararına fedakârlık yaptıkları zaman örgüt en iyi şekilde çalışır.	1	2	3	4	5
15.	Örgüt üyeleri için sorumluluk herkesi kapsamaktadır.	1	2	3	4	5
16.	Örgütte alt düzeyde çalışanlar en az diğer çalışanlar kadar güce sahiptirler.	1	2	3	4	5
17.	Örgütün çıkarı için bireysel yaşama müdahale edilebilir.	1	2	3	4	5
18.	Yeni fikir ve davranışlar hoşgörüyle karşılanmalıdır.	1	2	3	4	5
19.	Değişimle ilgili risk almaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
20.	Örgütte elde edilen başarı, iş güvencesinden daha fazla motivasyon sağlar.	1	2	3	4	5

SORU NO.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Kariyerimin kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutlu olurum.	1	2	3	4	5
2.	Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3.	Duygusal olarak kendimi bu kuruma ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
4.	Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum	1	2	3	4	5
5.	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
6.	Bu kurumun benim için kişisel anlamı büyüktür.	1	2	3	4	5
7.	Bu kurumdan söz etmekten çok hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
8.	Bu kurumdan başka bir kuruma bağlanabileceğimi sanmıyorum.	1	2	3	4	5
9.	Benim için şu anda bu kurumda kalmak; bir istek olduğu kadar bir ihtiyaçtır da.	1	2	3	4	5
10.	İstesem bile şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
11.	Şu anda bu kurumdan ayrılısam hayatım büyük ölçüde altüst olurdu.	1	2	3	4	5
12.	Şu anda bu kurumdan ayrılmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
13.	Bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
14.	Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri, alternatiflerin az oluşudur.	1	2	3	4	5
15.	Bu kurumdan ayrılmamın maliyeti çok yüksek olurdu.	1	2	3	4	5
16.	Sık kurum değiştirilmesini uygun bulmuyorum.	1	2	3	4	5
17.	Benim için avantajlı olsa bile, bu kurumu terk etmenin doğru olacağını sanmıyorum.	1	2	3	4	5
18.	Şu anda bu kurumdan ayrılamam, çünkü diğer çalışanlara karşı sorumluluk hissediyorum.	1	2	3	4	5
19.	Bu kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
20.	Bu kurumdan şimdi ayrılısam, kendimi suçlu hissederdim.	1	2	3	4	5
21.	Daha iyi bir teklif alsam da bu kurumdan ayrılamam.	1	2	3	4	5
22.	Tek bir kurumda çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
23.	Kurumda kalmayı etik olarak zorunlu görüyorum.	1	2	3	4	5