

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞE CEZBOLMA İLİŞKİSİ:
BİR MESLEK YÜKSEKOKULUNDA UYGULAMA

Tuba AKÜNAL

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Cemile ÇETİN

2018

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma İlişkisi: Bir Meslek Yüksekokulu’nda Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Tuba AKÜNAL

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma İlişkisi: Bir Meslek Yüksekokulunda Uygulama

Tuba AKÜNAL

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı

Kültür bir toplumda, grup ve organizasyonda paylaşılan özelliklerin tümüdür ve insanla ilgili her şeyi kapsar. Belirli bir grup tarafından paylaşılan bu özellikler insanların çevrelerini ve olayları algılama biçimini belirler. Toplumu oluşturan aile, eğitim kurumları ve örgütler gibi pek çok grup, bünyesinde toplumun kültürünün yanı sıra kendi alt kültürlerini de barındırır.

Örgütlerde örgütün amaçlarını ortaya koymaya ve örgütün kimliğini oluşturmaya yarayan bir örgüt kültürü vardır. Örgüt kültürü bireylerin işle ilgili yaşantılarını, tutumlarını ve algılarını etkilemektedir.

İşe cezbolma, çalışanı örgüte ve örgütün değerlerine yönlendiren, dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarından oluşan olumlu bir tutumdur. Çalışanının cezbolma düzeyinin yükseltilmesi örgütlerce önemsenmektedir. Bu nedenle, örgütlerin en önemli kaynağı olan insanın işine cezbolması konusuna örgüt kültürü penceresinden bakmak, iki kavram arasındaki ilişkiyi incelemek ihtiyacı doğmuştur.

Üniversitelerde gelecekteki insan gücü yetiştirilmektedir. Yöneticilerin örgüt kültürünü güçlendirmesi ve çalışanların bu kültürden yararlanarak daha verimli eğitim faaliyetleri yapmalarının sağlanması önem arz etmektedir. Örgüt kültürü ve işe cezbolma arasında var olduğunu düşündüğümüz ilişki, bir Meslek Yüksek Okulu'nda çalışan personel özelinde ele alınmıştır.

Çalışmamızı yürüttüğümüz Meslek Yüksek Okulunda personele yapılan anket çalışması ile çalışanların örgüt kültürü ve işe cezbolma algıları analiz edilmiştir.

Yaptığımız genel araştırma ve analizlere göre, örgüt kültürü ile işe cezbolma arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır, her iki olgunun bir dereceye kadar ilişkili oldukları ortadadır. İlişkinin daha sağlıklı bir şekilde ortaya çıkarılması için, her iki olgunun alt boyutlarının analizi de yapılmış, alt boyutların demografik değişkenlerle ilişkileri ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, İşe Cezbolma, Meslek Yüksek Okulu



ABSTRACT

Master's Thesis

The Relationship Between Organizational Culture and Work Engagement:

Instance of a Vocational School

Tuba AKÜNAL

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Labour Economics and Industrial Relations

Human Resources Program

Culture is the shared characteristics of a society, group or organization including everything about human. These characteristics determine the people's perception of their environment. The subgroups in the society such as family, educational institutions and organizations own their subcultures in addition to general culture of the society.

Organizational culture constitutes both the identity of the organization and the shared organizational purposes as well. Organizational culture effects the perceptions, attitudes, and the experiences of the employees towards the organization.

Work engagement is a positive approach leading the employee towards the values of the organization with the dimensions: vigor, dedication, and absorption. It is crucial to raise the work engagement level of employees. For that reason, it is needed to investigate the work engagement from the cultural point of view and analyze the relationship between those concepts.

The future workforce is trained in the universities. The managers in the universities need to strengthen the culture that helps the employees be more effective in their work. The relationship that we assume between organizational culture and work engagement is studied specifically on the employees of a vocational school.

Through the questionnaires, the organizational culture and work engagement perceptions of the employees working in a vocational school are analyzed. As a result of our analysis there is statistically a positive relationship between organizational culture and work engagement. Because both concepts have a relationship to an extent, to put this relationship in a more reliable way, we analyzed the dimensions and found out the relationship between the dimensions of the concepts and demographic variables.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Work Engagement, Vocational School



**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞE CEZBOLMA İLİŞKİSİ
(BİR MESLEK YÜKSEKOKULU ÖRNEĞİ)**

İÇİNDEKİLER	i
TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
 GİRİŞ	 1

**BİRİNCİ BÖLÜM
KÜLTÜR KAVRAMI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI	3
1.1.1. Kültürün Düzeyleri	7
1.1.1.1. Ulusal Düzey	8
1.1.1.2. Örgütsel Düzey	8
1.1.1.3. Mesleki Düzey	8
1.1.1.4. Cinsel Düzey	9
1.1.2. Kültürün Özellikleri	9
1.1.3. Kültür Türleri	11
1.1.3.1. Zaman Temelinde Kültür	11
1.1.3.2. Genel Kültür-Alt Kültür	11
1.1.3.3. Maddi Kültür- Manevi Kültür	13
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	13
1.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri	18

1.2.2. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	20
1.2.3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar	22
1.2.3.1. Hikâyeler ve Mitler	25
1.2.3.2. Semboller, Törenler ve Uygulamalar	26
1.2.3.3. Dil	29
1.2.3.4. Liderler ve Kahramanlar	30
1.2.3.5. Normlar	31
1.2.3.6. Temel Varsayımlar	32
1.2.4. Örgüt Kültürü Modelleri	34
1.2.4.1. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	35
1.2.4.1.1. Kabadayı- Maço Kültürü	35
1.2.4.1.2. Sıkı Çalış – İyi Eğlen Kültürü	36
1.2.4.1.3. İşletme Üzerine Bahse Gir Kültürü	36
1.2.4.1.4. Süreç Kültürü	36
1.2.4.2. Hofstede'nin Örgütsel Kültür Analizi	37
1.2.4.2.1. Güç Mesafesi Özelliği	37
1.2.4.2.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği	39
1.2.4.2.3. Bireycilik-Kolektivizm Özelliği	41
1.2.4.2.4. Eril ve Dişil Özellikler	43
1.2.4.2.5. Zaman Oryantasyonu	45
1.2.4.3. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	46
1.2.4.3.1. Güç Kültürü (Zeus)	47
1.2.4.3.2. Rol Kültürü (Apollo)	47
1.2.4.3.3. Görev Kültürü (Athena)	48
1.2.4.3.4. Kişi Kültürü (Dionysus)	49
1.2.4.4. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli	50
1.2.4.4.1. Klan Kültürü	51
1.2.4.4.2. Adokrasi Kültürü	51
1.2.4.4.3. Pazar Kültürü	52
1.2.4.4.4. Hiyerarşi Kültürü	52
1.2.4.5. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli	53
1.2.4.6. Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli	55

1.2.4.7. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli	56
1.2.4.8. Peters ve Waterman Modeli	57
1.2.4.9. Parsons Modeli	59
1.2.4.10. Ouchi'nin Z Kuramı	60

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE CEZBOLMA

2.1. İŞE CEZBOLMA OLGUSU	63
2.1.1. İşe Cezbolma Kavramının Ortaya Çıkışı	64
2.1.2. İşe Cezbolma Kavramının Tanımı	66
2.1.3. İşe Cezbolma ile Benzer Kavramlar Arasındaki İlişki	70
2.1.3.1. İşe Cezbolma ve Tükenmişlik	71
2.1.3.2. İşe Cezbolma ve Örgütsel Bağlılık	75
2.1.3.3. İşe Cezbolma ve İşe Bağlılık	77
2.1.3.4. İşe Cezbolma ve İş Tatmini	79
2.1.4. İşe Cezbolmanın Öncülleri ve Sonuçları	80
2.1.4.1. İşe Cezbolmanın Öncülleri	80
2.1.4.1.1. İş Talepleri ve Kaynakları Modeline Göre İşe Cezbolmanın Öncülleri	80
2.1.4.1.2. Maslach'a göre İşe Cezbolmanın Öncülleri	83
2.1.4.1.3. Wollard ve Shuck'a göre İşe Cezbolmanın Öncülleri	83
2.1.4.1.4. Algılanan Örgütsel Destek, Yönetici Desteği ve İşe Cezbolma Öncülleri	86
2.1.4.1.5. Örgütsel Adalet ve İşe Cezbolma Öncülleri	87
2.1.4.2. İşe Cezbolmanın Sonuçları	88
2.1.5. İşe Cezbolmayı Sağlama Stratejileri	92
2.1.5.1. Örgütsel Düzeyde İşe Cezbolma Stratejileri	92
2.1.5.2. Bireysel Düzeyde İşe Cezbolma Stratejileri	95
2.2. İŞE CEZBOLMANIN ÖRGÜTE ETKİSİ	96
2.2.1. İşe Cezbolma ve Yardımseverlik Davranışı	97
2.2.2. İşe Cezbolma ve Organizasyonel Performans	97

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞE CEZBOLMAYA KATKISI	98
2.4. İŞE CEZBOLMA KÜLTÜRÜ	100
2.5. İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞE CEZBOLMA	101
2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'NÜN ÇALIŞANLARLA ORTAK DEĞERLER TEMELİNDE UYUMU YAKALAMASININ ÖNEMİ	102

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR MESLEK YÜKSEK OLKULU'NDA UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	105
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	105
3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	106
3.4. EVREN VE ÖRNEKLEM	107
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	107
3.6. VERİ TOPLAMA ARACI	107
3.6.1. Örgüt Kültürü Ölçeği	108
3.6.2. İşe Cezbolma Ölçeği	112
3.7. İSTATİSTİK YÖNTEM	115
3.8. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	116
3.8.1. Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlik Testleri	116
3.8.2. Demografik Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	117
3.8.3. Örgüt Kültürü ile İşe Cezbolma Arasında İlişki	119
3.8.4. Örgüt Kültürü ile İşe Cezbolma Özelliklerinin Demografik Sorulara Göre İncelenmesi	121
3.8.4.1. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolmanın İrdelenmesi	121
3.8.4.2. Kadro Türü'ne göre Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolmanın İrdelenmesi	123

3.8.4.3. Çalışma Şekline Göre Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolmanın İrdelenmesi	126
3.8.4.4. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolmanın İrdelenmesi	128
3.8.4.5. Medeni Hale Göre Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolmanın İrdelenmesi	132
3.8.4.6. Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma ile Çalışma Süresi	134
3.8.4.7. Yaşa göre Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolmanın İrdelenmesi	136
SONUÇ	139
KAYNAKÇA	144
EKLER	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Ölçeklerin Alt Boyutlarına Göre Güvenirlik Analizleri	s. 109
Tablo 2:	Faktör Analizi Sonuçları	s. 111
Tablo 3:	Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri	s. 116
Tablo 4:	Ölçeklerin Alt Boyut Güvenirlik Analizleri	s. 117
Tablo 5:	Anketi Cevaplayanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	s. 118
Tablo 6:	Örgüt Kültürü İfadeleri İle İşe Cezbolma İfadeleri Arasındaki İlişki	s. 119
Tablo 7:	Örgüt Kültürü Alt Boyutları ile İşe Cezbolma Alt Boyutları Arasındaki İlişki	s. 120
Tablo 8:	Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma ile Demografik Değişkenlerden Cinsiyet Boyutunun Tanımsal İstatistikleri	s. 121
Tablo 9:	Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma Alt Boyutları ile Demografik Değişkenlerden Cinsiyet Boyutu İçin t-testi	s. 122
Tablo 10:	Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma ile Demografik Değişkenlerden Kadro Türünün Tanımsal İstatistikleri	s. 124
Tablo 11:	Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma Alt Boyutları ile Kadro Türü Boyutu için t-testi	s. 125
Tablo 12:	Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma ile Demografik Değişkenlerden Çalışma Şeklinin Tanımlayıcı İstatistikleri	s. 126
Tablo 13:	Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma Alt Boyutları ile Çalışma Şekli Boyutu için Mann-Whitney U Testi	s.127
Tablo 14:	Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma ile Demografik Değişkenlerden Eğitim Durumu Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri	s. 129
Tablo 15:	Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma Alt Boyutları ile Eğitim Durumu İçin Kruskal Wallis Testi	s. 130
Tablo 16:	Medeni Hal'e Göre Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma	s. 132
Tablo 17:	Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma Alt Boyutları ile Medeni Hal İçin Mann-Whitney U testi	s. 133

Tablo 18: Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma ile Çalışma Süresi Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri	s. 134
Tablo 19: Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma Alt Boyutları ile Çalışma Süresi için Kruskal Wallis Testi	s. 135
Tablo 20: Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma ile Demografik Değişkenlerden Yaş Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri	s. 136
Tablo 21: Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma Alt Boyutları ile Yaş İçin Kruskal Wallis Testi	s. 137



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Örgüt Kültürü Tanımları	s. 16
Şekil 2:	Schein’a Göre Örgüt Kültürünün Katmanları	s. 23
Şekil 3:	Hellriegel, Sloum ve Woodman’ın Örgüt Kültürünün Düzeyleri	s. 24
Şekil 4:	Deal ve Kennedy’nin Dört Boyutlu Örgüt Kültürü Tipleme	s. 37
Şekil 5:	Yüksek ve Düşük Güç Mesafesine Sahip Toplumlar Arasındaki Farklar	s.39
Şekil 6:	Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınmada Farklılıklar	s. 41
Şekil 7:	Bireyselci ve Kolektivist Anlayışlara Sahip Kültürler Arasındaki Farklar	s. 43
Şekil 8:	Eril ve Dişil Özelliklere Sahip Toplumların Farkları	s. 45
Şekil 9:	Kısa ve Uzun Dönemli Zaman Oryantasyonu Arasındaki Farklar	s. 46
Şekil 10:	Harrison ve Handy’nin Örgüt Kültürü Tipleri	s. 50
Şekil 11:	Cameron ve Quinn’in Örgüt Kültürü Modeli	s. 53
Şekil 12:	Byars’ın Örgütsel Kültür Modeli	s. 56
Şekil 13:	Ouchi Modeli	s. 61
Şekil 14:	Kontrol Tipleri ve Gereklere	s. 62
Şekil 15:	Tükenmişlik ve İşe Cezbolma İlişkisi	s. 72
Şekil 16:	İşe Cezbolmanın Bireysel ve Örgütsel Öncülleri	s. 84
Şekil 17:	İşe Cezbolmanın Öncülleri ve Sonuçları	s. 91
Şekil 18:	İşe Cezbolmayı Sağlayan Örgütsel Stratejiler	s. 94
Şekil 19:	İşe Cezbolmayı Sağlayan Bireysel Stratejiler	s. 96

EKLER LİSTESİ

EK 1: Anket

ek s. 1

EK 2: Alt Hipotezler

ek s. 4



GİRİŞ

Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran, örgüt ile çalışanı bütünleştiren bir olgudur. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine belli bir kimlik vermekle kalmaz, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değişkenleri de kapsar ve çalışanların örgütsel davranışlarına önemli etkilerde bulunur. Bu noktada çalışan psikolojisine olan etkileri tartışılmazdır ve yazında pek çok kavramla birlikte kullanılmaktadır. Örgüt kültürünün işe bağlanma, işe cezbolma, algılanan adalet, liderlik gibi olgulara etkisi, örgüt kültürünü etkileyen kavramlar ve olgular, örgüt kültürü modelleri gibi daha çok genişletilebilecek şekillerde incelenmiştir. Görüldüğü üzere, örgütün özelliklerini belirleme sürecinde dikkate alınması gereken en önemli unsurlardan biri o örgütün kültürüdür. Diğer örgütlere göredaha karmaşık bir yapıda ve pek çok farklı alt kültürü bünyesinde barındıran, pek çok birime ve onların kültürlerine de sahip olan üniversiteler, bu konuda araştırma yapılmadan geçilemeyecek örgütlerdir ki nitekim yazında pek çok makale, tez ve incelemenin de konusunu oluşturmuştur.

İşe cezbolma son yıllarda daha göz önünde, birebir çalışan psikolojisinden doğan, işine cezbolmuş çalışanların enerji seviyelerinin yüksek olduğu ve işleriyle sıkı sıkıya bütünleştiklerini kapsayan pozitif bir yaklaşımdır. Önceki zamanlarda çalışan psikolojisi içerik olarak daha çok çalışanların karşı karşıya kaldıkları olumsuzlukları incelemişken, son yıllarda pozitif psikoloji çatısı altında da işe cezbolma gibi olumlu kavramlar ele alınmaya başlanmıştır. Bu kapsamda önceleri tükenmişlik olgusundan doğduğu kabul edilen, bir süre tükenmişliğin zıttı olarak anılan, sonrasında ise pek çok yayında farklılıklarının altı çizilerek ayrı bir olgu olduğu kabul edilen cezbolmanın temelinde örgütlerin rekabetçi ekonomide ihtiyaç duydukları ve devamlı suretle de bu ihtiyacın arttığı, işine bağlı, kendini adanmış, enerjik ve enerjisini işine veren, işiyle ilgilenen çalışanları kapsadığı kabul edilmiştir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kültürün tanımı, özellikleri, düzeyleri ve türleri, daha sonra sırasıyla; örgüt kültürünün tanımı, özellikleri, fonksiyonları, örgüt kültürünü oluşturan unsurlar ve örgüt kültürü modelleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde işe cezbolma başlığı altında, öncelikle kavramın tarihi süreçte ortaya çıkışı, tanımı, işe cezbolma kavramı ile örgütsel bağlılık ve işe bağlılık kavramları arasındaki ilişki, son olarak da işe cezbolmanın öncülleri ve sonuçları ve yazında şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalar incelenerek, iki kavram arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Örgüt kültürü ve işe cezbolma arasındaki ilişki bir Meslek Yüksek Okulunda görev yapan öğretim elemanları ve idari personel örnekleminde incelenmiş, çalışmanın üçüncü bölümünde uygulamanın sonuçlarına yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR KAVRAMI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Sosyoloji, biyoloji, antropoloji, güzel sanatlar, edebiyat, tarih ve felsefe gibi birçok bilim dalı ve araştırma alanında kullanılmakta olan kültür kavramı¹, Latince 'de "colere" veya "cultura" kökünden gelen bir fiil olup ekip biçmek, bakmak veya yetiştirmek anlamlarını taşımaktadır.

Günümüzde bir toplum ya da topluluğun sahip olduğu bilgi, inanç, gelenek, örf, adet, ahlak ve bilincin oluşturduğu, geniş manalı bir kavram bütünü olarak kullanılan sözcük batı dillerinde sonraları "Culture" halini almıştır. Kültür terimi 19.yüzyılın sonlarında İngiliz antropologları tarafından, toplumlara özgü düşünce ve eylem biçimlerini, inançlar, etik sistemler ve simgelerin tümünü anlatmak için kullanılmıştır.²

Kültür kavramı daha önce Türkçe'de yokken Osmanlı Devleti'nin batılılaşma döneminde dilimizde ilk defa sosyolojik olarak kültür ve uygarlık ayrımını yapan Ziya Gökalp tarafından kullanılmıştır.³ Gökalp, kültürü "hars" olarak adlandırmış ve kültürle uygarlık arasında bazı farklılıklar ve benzerlikler olduğunu ileri sürmekle birlikte iki sözcüğü eş anlamlı olarak da kullanmıştır. Gökalp'e göre kültür bütün toplumsal deneyimleri kapsamaktadır. Toplumsal yaşayışlar: din, iktisat, dil, hukuk, bilinç, ahlak, estetik ve bilimle ilgili yaşantılardır. Bunların toplamına kültür adını verdiği gibi, uygarlık diye de adlandırmıştır. Kültür ve uygarlık arasındaki bu benzerliğin altını çizirken farklılıklarını da ortaya koymuş; kültürün tek bir ulusun dil, iktisat, din, ahlak, hukuk, bilinç, estetik ve bilim ile ilgili deneyimlerinin tümünü içeren bir kavram olduğunu fakat uygarlığın ulusal değil uluslararası olduğunu ileri sürmüştür. Örneğin, Avrupalı uluslararasıında ortak bir "Batı Uygarlığı" vardır.

¹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s. 30.

² Bekir Kocadaş, "Kültür ve Medya", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2004, s.1.

³ İbrahim Arslanoğlu, "Kültür ve Medeniyet Kavramları", **Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi**, Cilt:15, 2001, s.2.

Bu uygarlığın içinde ise birbirinden farklı “İngiliz Kültürü”, “Fransız Kültürü”, “Alman Kültürü” vardır.⁴

Bireylerin, kültür tarafından biçimlenmiş ve toplumsal yaşamın her alanında ortak kabul görmüş davranış tipleri vardır. Bireylerin hayata karşı nasıl bir tutum izleyeceğini de kültür belirlemektedir.⁵

“Sosyal bilimlerde, bilgi, inanç ve adetlerin tümünü içine alan kültür kavramı, antropologlara göre insanın estetik zevkinin ötesine giden bir kavramdır.”⁶

Hofstede’ye göre ise kültür kelimesi birçok dilde figüratif olarak iki anlamda kullanılmaktadır. Bunlar:

1. İlk ve en çok kullanılan anlamıyla kültür; eğitim, davranışlar, sanat ve bunların ürünlerini kapsayan medeniyet anlamıdır. Bu da kültür bakanlıklarının çalışma sahasındadır.
2. İkinci anlamıyla kültür; sosyal antropolojinin çalışma sahasıdır. İnsanların düşünce yapısını, davranışlarını ve duygularını işaret eder. Hofstede bu tanımdan yola çıkarak kültürü “bir grup insanı diğer bir gruptan ayıran zihnin kolektif programlamasıdır” şeklinde dile getirmektedir. Gruptan kasıt uluslar, etnik gruplar, dini gruplar, mesleki gruplar, organizasyonlar ve cinsel gruplar olabilmektedir. Daha basit ve kısa tanımıyla kültür, sosyal oyunun yazılı olmayan kurallarıdır.⁷

Hofstede’ye göre; kültür kavramı genellikle antropolojide kabileler ve topluluklar için, siyasal bilimlerde sosyoloji ve işletmede uluslar ve yine sosyoloji ve işletme bilminde organizasyonlar için kullanılmaktadır. Kültür kavramının nispeten henüz keşfedilmekte olan bir kullanım alanı ise mesleki kültürdür. Örneğin; mühendislerle karşı muhasebeciler ya da farklı dallardan akademisyenler.

Kavram, bunun yanı sıra cinsiyetler, kuşaklar ve sosyal sınıflar için de kullanılabilir. Elbette ki kültür kavramının kullanım seviyesinin değişmesi ile kavramın anlamında da değişiklikler meydana gelmektedir.

⁴Ziya Gökalp, **Türkçülüğün Esasları**, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1987, ss. 25-26.

⁵ Kocadaş, s. 4.

⁶Mehmet Şerif Şimşek, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s. 23.

⁷Geert Hofstede, “Cultural Dimensions In Management And Planning”, **Asia Pacific Journal of Management**, Ocak 1984, (culture), Cilt: 1, Sayı: 2. s. 92.

Çocukların küçüklük yıllarında edindikleri sosyal, ulusal ve cinsel kültürleri sonradan üniversitede ya da işe girdiklerinde edindikleri mesleki ya da örgüt kültürlerinden daha fazla derinliğe sahiptir. İnsanlar meslek ya da işlerini değiştirdikleri zaman değişir. Sosyal kültür ise daha derinlerde bilinçaltındaki değerlerde yaşarken, örgütsel kültür daha yüzeyde, bilincin gözlemlenebilen uygulamalarında yaşar.⁸

Prensipte kültürel göreceliliğin altında yatan tüm kültürlerin insan biyolojisi veya hayata dair genelleştirilmiş sorunlara farklı cevaplar vermesidir. Her toplumun yaşam tarzı, cinsiyetlerin varlığı, bebeklerin muhtaçlığı, yemek, ısınmak, seks gibi temel ihtiyaçları içeren evrensel durumlara karşı benimsenmiş ve onaylanmış davranış kalıplarına sahiptir.⁹

Bozkurt Güvenç, kültür kavramının temellerini aşağıdaki şekilde anlatmıştır:

- Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, toplumun ta kendisidir.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin toplamıdır.
- Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.¹⁰

Ziya Gökalp'ın kültür ve uygarlık tanımlamalarından benzer ve farklı noktalar incelendiğinde; kültür ve uygarlığın birbiriyle iç içe geçmiş kavramlar olduğu, uygarlığın belki de kültürün bir üst çerçevesi olarak kabul edilebileceği, ortak noktaları bulunan birden çok kültürü oluşturan öğeler olabileceği düşünülebilir.

Toplumda ortak olan alışkanlıkları ve kalıp davranışları içeren kültürün hangi çerçevede ele alınırsa alınsın, değişmeyen yönlerinden bazıları; bazı öğelerin birleşmesinden oluşmuş olması, edinilmiş davranışlar topluluğu olması, bir topluluğun üyeleri tarafından paylaşıyor olması ve toplumdan topluma farklılıklar göstermesidir.¹¹

Kültür, bir topluluk için zaman içinde tecrübe edilerek öğrenilen şeylerdir. Bu öğrenme, davranışsal, anlayışsal ve duygusal bir sürecin tamamıdır.

⁸Geert Hofstede, Dimensionalizing Cultures: "The Hofstede Model in Context", **Online Readings in Psychology and Culture**, 2001, (Dimensions) Cilt: 2, Ünite: 1, s.3.

⁹ Edgar Henry Schein, **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View**, Jossey-Bass, San Francisco, (Dynamic), 1991,s. 27.

¹⁰ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991, s. 95.

¹¹ Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003, s.38.

Daha derin anlamıyla, bir grubun paylaştığı ortak duyguların, dilin ve değerlerin ve davranışların belirleyicisi ve temeli olan anlayışsal bir kavram olmasıdır.¹²

Şimşek, Akgemici ve Çelik, kültürü insanların doğumdan ölüme kadarki süreçte öğrendikleri ve edindikleri, toplumsal olarak da paylaşılan davranış kalıpları ve alışkanlıkları olarak tanımlamıştır.¹³

Belli bir kültürün etkisi altında olan bireylerin, toplumsal yaşamda kabul ettikleri davranış tipleri vardır. Örneğin evlenme törenleri, örf-adetler, gibi yaşamdaki ana olaylara karşı yaklaşımlar da kültür tarafından belirlenmektedir.¹⁴

Kültür; belirli bir grup:

- (a) dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken,
 - (b) doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple,
 - (c) o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak,
 - (d) yeni üyelere öğretilmesi gereken,
 - (e) bu grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş,
 - (f) temel varsayımların bir motifidir
- şeklinde tanımlanabilir.¹⁵

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkıldığında; bir toplumun kültürü, o toplumun dili, örf, adet ve gelenekleri, inançları, alışkanlıkları, ahlaki ve hukuki değerleri, ekonomik anlayışı, edebiyatı, sanatı, müzik, resim, oyun, heykel, bilimi, felsefesi ve mimari tarzıdır.¹⁶

¹²Edgar Henry Schein, “Örgütsel Kültür”, çev. Atilla Akbaba, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 4, Sayı: 3, 2002, s. 6.

¹³ Şimşek, Akgemici ve Çelik, s. 24.

¹⁴ Kocadaş, s. 4.

¹⁵ Akbaba, s. 7.

¹⁶ Arslanoğlu, s. 247.

1.1.1. Kültürün Düzeyleri

Kültür, binlerce yıllık insanlık tarihinin geçirdiği evrimin bir sonucudur. Bu sürecin büyük bir kısmında avcı-toplayıcı gruplar arasındaki rekabet ile sosyal ve zihinsel yetenekler gelişmiştir. Örneğin g   için savaşmak, eş bulmak için rekabet etmek, aidiyet güdüsü gibi temel g d lerimiz içimizde var olmayı sürdürmüş ve değişime uğramıştır. Bu nedenle kültür konusunun aidiyet, otorite, cinsel roller, ahlak, dürtüler ve duygular gibi temel alanlarla alakalı olması hiç de şaşırtıcı değildir. Kültür; iş yaşamımızı, aşk hayatımızı, savaşlarımızı ve hayallerimizi bile etkilemektedir.¹⁷

Bireyler, zihinsel programlarının büyük bir kısmını ergenlik öncesi çocukluk döneminde edinmektedirler. Yaşamın bu döneminde çok fazla bilgiyi edinme ve ebeveynler, aile büyükleri, kardeşler ve oyun arkadaşlarından oluşan sosyal çevredeki örnekleri takip etme kapasitemiz bulunmaktadır. Elbette tüm bu örnekler ve kapasite zenginlik-fakirlik, güven-güvensizlik, içinde bulunulan teknolojik düzey gibi çevresel faktörlerle sınırlıdır. Çekirdek aileden topluma tüm sosyal gruplar yaşam sürecinde kültürü yaratırlar. Kültür bir toplulukta işlerin düzgünce gitmesini sağlayan şeydir. Kültürün en bilinen düzeyleri:¹⁸

1. Ulusal Düzey
2. Organizasyonel Düzey
3. Mesleki Düzey
4. Cinsel D zeydir.

1.1.1.1. Ulusal Düzey

Bugün dünya nüfusu 200 farklı ulusa bölünmüştür. Uluslararası karşılaştırmalar yapmak ve incelemelerde bulunmak sosyal bilimlerde birçok dalın çalışma sahası içindedir. Özellikle Brezilya,  in, Hindistan ve Endonezya gibi kültürel olarak farklı bölgelerden oluşan büyük uluslar diğerlerine göre kültürel açıdan daha homojendir.

¹⁷Hofstede, (Culture), s.11.

¹⁸  nsal Söylemezoğlu, **İskalanen Gençlik**, Dost Yayınevi, Ankara, 2012, ss. 18-25.

Bunun yanı sıra, aynı Afrika örneğinde olduğu gibi, kültürel olarak benzerlik gösteren bölgeler ise farklı ülkelerin sınırları içinde olabilmektedirler.

Bu tür sınırlamalar ile ulusal kültür karşılaştırmaları yine de incelemeye değer konulardır. Ulusal kültürler genellikle nüfusun büyük bölümü tarafından bilinçsizce paylaşılan değerler seviyesinde farklılıklar arz etmektedir.¹⁹Ulusal kültür, belirli coğrafi sınırlar içinde yaşayan bireylerin ortaklaşa yaşadıkları ve hissettikleri tarihsel/kültürel bir kimlik duygusudur.²⁰

1.1.1.2. Örgütsel Düzey

Örgüt kültürü özellikle kolay öğrenilebilen ve yüzeysel olan uygulamalar düzeyinde (semboller, kahramanlar ve törenler) farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle örgüt kültürü ulusal kültürle aynı yöntemle karşılaştırılmamalıdır. Ulusal kültür antropolojinin, örgüt kültürü ise sosyoloji biliminin çalışma alanına görmektedir. Örgüt kültürü uygulamalarda kendini gösterdiğinden, belli ölçüde yönlendirilebilmektedir; fakat ulusal kültür değerlerden kaynaklanmakta olduğundan yönlendirilememektedir fakat örgüt yönetimi için kullanılabilir.²¹

1.1.1.3. Mesleki Düzey

Mesleki kültürlerin örgüt kültürleri ile ortak sembolleri, kahramanları ve törenleri vardır fakat belli birtakım değer ve kısıtları da içerir. Bu anlamda mesleki kültürler örgütsel ve ulusal kültürler arasında bir yere sahiptir. Meslek anlamında yöneticilik kültürü hem ulusal hem de örgütsel öğelere sahiptir.²²

¹⁹Hofstede, (Culture), ss.2-4, Joseph H. Reitz, **Behaviour in Organizations**, Irwin Inc, USA, 1987, ss. 512-513.

²⁰Nejla Mora. “Medya ve Kültürel Kimlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:5 Sayı:1, 2008, s. 4.

²¹ Arslanoğlu, ss: 5-8.

²²Hofstede, (Culture), s. 2.

Meslek öğretiminde ve eğitiminde, meslek bilgisinden ve bilincinden, giderek kökleşmiş bir meslek kültürüne yönelmeyi içeren bir kavram olarak karşımıza çıkan mesleki düzey kültür, salt meslek bilgisini geliştirmeye değil, meslek kültürünü geliştirmeye de yönelik bir kavramdır.²³

1.1.1.4. Cinsel Düzey

Cinsiyet farklılıkları çoğunlukla kültür bazında açıklanamaz. Eğer ki bir toplumun içinde erkek kültürünün kadın kültüründen farklı olduğunu kabul edersek, o takdirde geleneksel cinsel rolleri değiştirmenin ne kadar zor olduğunu kabullenmiş oluruz. Teknik olarak, kadın ve erkek aynı meslekleri ve işleri yapabilecek kapasitededirler fakat kültürün ana bileşenlerinden olan sembollere aynı tepkiyi vermezler, kahramanları aynı şekilde sevmezler ve törenleri de paylaşmazlar. Bazıları bunları yapsa bile, bu defa da karşı cins tarafından kabul görmezler. Bir ülkedeki cinsiyet farklılaşmasının derecesi o ülkenin ulusal kültürüne bağlıdır.²⁴ Dolayısıyla kültür, bireylerin cinsiyet bakış açılarına da yön vermektedir.

1.1.2. Kültürün Özellikleri

Kültürün özellikleri toplumsal yapı, sosyo-ekonomik ve sosyokültürel koşullara bağlı olarak değişebilmektedir.²⁵ Bununla birlikte, kültürün başlıca özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:²⁶

- Kültür süreklidir.
- Kültür birikimdir.

²³Hofstede, (Culture), s. 1.

²⁴Hofstede, (Dimensions), s. 3.

²⁵ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe ve Çetin Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004, s.14.

²⁶Mats Alvesson, **Cultural Perspectives on Organizations**, Cambridge University Press, New York, 1993, s. 2'den aktaran Cemile Gürçay, **İşletmelerde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1994, (doktora tezi) s. 35. Mustafa Yaşar Tınar, "Kurumsal Kültür Örgüt Yönetiminde Görünmeyen El?", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 5, Sayı 1-2, 1990, s. 82.

Hatice Şebnem Seçer, **Benchmarking Uygulamasının Örgüt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2000, s. 46.

- Kültür, yaşam içinde edinilerek sonraki kuşaklara aktarılır. Kültürün kabul edilmesi ve aktarımı farkında olmadan ve bilinçsizce yapılmaktadır.²⁷
- Bir grubun  yeleri tarafından paylaşılr. Paylaşılan idealler, duygular, değerler ve davranış standartlarıdır.²⁸
- Ortak değerler, inançlar, bilgiler ve anlayışlardır.
- Bir toplumun tüm sosyal kişiliğini yansıtan semboller bütünüdür.
- Kültür topluma özgüdür, toplumdan topluma farklılıklar gösterir.
- Kültür bir süreçtir, zaman içinde değişiklikler gösterir.
- Kültür b t nleştiricidir. Tüm öğeleriyle bütünleşmiş sistemi oluşturma eğilimindedir.
- Kültür toplumsal yaşamının tüm alanlarını kapsar.²⁹

Kültürün  zelliklerine şimşek ve diğerleri de:

- Kültür bir toplumun yaşam biçimidir.
- Kültür  ğrenilmiş davranışlardan oluşan bir bütündür.
- Toplum tarafından benimsenir.
- Toplumun  yeleri tarafından paylaşılr.
- Kültür devamlıdır. Teknolojik, iktisadi, fiziki  evre, diğer kültürlerle etkileştiğinden değişebilir ve gelişebilir.
- İnsanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını gideren bir yapıdadır.
- Kültür bütünleştirici bir eğilime sahiptir.³⁰ şeklinde değinmişlerdir.

²⁷Alper Değerli, ** rg t Kültürü ve  ř Tatmini Arasındaki  lişki ve Eğitim Kurumlarında bir Araştırma**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2010, s. 5.

²⁸Deęerli, s.6.

²⁹ Edgar Henry Schein, **Organizational Culture and Leadership**, 2nd Edition, SanFrancisco: Jossey-Bass,1992,(Second edition), s.10.

³⁰ şimşek, Akgemici ve  elik, s. 26.

1.1.3. Kültür Türleri

1.1.3.1. Zaman Temelinde Kültür

İnsanın yaşam süresi ile sınırlı olmayan kültür hakkındabirey i ine doğduğu kültür hakkında kendi yorumlarını geliştirir. Bireyin yaşamı boyunca geçirdiği kavrayış aşamalarına göre kültür de aşamalandırılabilir.³¹ Diğer bir deyişle, kültürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından; sonradan öğrenilen, birlikte oluşan ve önceden oluşan kültür şeklinde üçlü bir ayrım yapılabilmektedir.³²

- **Sonradan  ğrenilen Kültür (Postfigurative):** Atalardan alınan, tarihi süreçte yerleşmiş ve yaşam boyunca tecrübe edilen kültürdür. Genellikle cemiyetlerde ve dinlerde görülür.³³
- **Birlikte Oluşan Kültür (Cofigurative):** Kişilerin yaşantılarından öğrendikleri kültür olan birlikte öğrenilen kültür, toplum üyelerinin çağdaşlarıyla birlikte öğrendikleri kültürdür.³⁴ Bu kültürde, yaşlılar model oluştururlar ve gençler de gelenekleri tamamen terk etmezler.³⁵
- **Önceden Oluşan Kültür (Prefigurative):** Kültürün edinilmesinin daha ileri yaşlarda olduğu, yaşlıların gençlerden öğrendiği, yeni kuşağın yeni değerler yarattığı kültürdür.³⁶

1.1.3.2. Genel Kültür-Alt Kültür

Kültür, toplumsal düzeye göre genel kültür ve alt kültür olarak ayrılır. Toplumun genel inançları, değerleri ve tarzları genel kültür; bu kültür içindeki etnik, bölgesel ve kendisine özgü yaşama tarzları ve değerleri olan kültür alt kültürdür.³⁷

³¹ Sabuncuoğlu ve T z, s. 32.

³² şimşek, Akgemici ve  elik, s. 25.

³³ Seçer, s. 49.

³⁴ Sabuncuoğlu ve T z, s. 32.

³⁵ Seçer, s. 50.

³⁶ Elif Arslan, “Tersine Toplumsallaşma Hipotezinin Kavramsal Olarak İncelenmesi ve Ergenlerin Ailelerin Teknolojik  r n Satın Alımı Sürecine Etkileri”, **Tüketicisi ve Tüketim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı: 2, 2010, ss. 10-11.

³⁷ şimşek, Akgemici ve  elik, s. 24.

Genel kültür çoğunlukla ülke düzeyinde; alt kültür ise genellikle yerel farklılıklara sahip, sosyal yaşam biçimlerine işaret eder.³⁸

Genel kültür aynı zamanda örgütsel düzeyde de bulunur. Bu anlamda örgütün kültürü genel kültür olarak ifade edilirken, örgütteki belirli bir grup tarafından paylaşılan normlar, değerler ve yargılar da alt kültür olarak düşünülebilir.³⁹

Genel olarak kültür, hep birleştirici yönü ile vurgulanmıştır. Fakat kültür sadece bir birleştirici değildir aynı zamanda ayırıcı olma özelliğine de sahiptir. Kültür, genel olarak karşıtlarını da yaratmaktadır. Örneğin egemen kültür karşısında ona başkaldıran bir kültürün varlığından ya da seçkinler kültürü karşısında kitle kültüründen veya burjuvazi karşısında emekçi kültürden söz edebilir. Bir toplum, sadece bir tek ulusal kültüre sahip olabildiği gibi, ulusal kültüre özde yabancı olan ancak ulusal kültürün tanımlanmasında varlığına ihtiyaç duyulan bir alt kültür ile de kurgulanabilir. Mahalli kültür de ulusal kültüre yabancı olmayan ve onu tarihsel olarak tamamlayan özellikleri yansıtmaktadır. Alt kültür ise toplum içerisinde amacı, beklentisi, duygusu, düşüncesi, ilkesi, ayrı olan bu nedenle de başkalarından farklı davranan, eylem yapan, bir grup insanın veya toplum kesiminin benimsediği kültürdür.⁴⁰

Genel kültür-alt kültür ilişkisindeki en önemli nokta; paylaştıkları ortak özellikler olmakla birlikte, alt kültürler her zaman genel kültürle uyum içinde ve genel kültüre yardımcı fonksiyonlara sahip olmayabilirler.⁴¹

³⁸ Gürçay, (Doktora Tezi) s. 69.

³⁹ Ali Danışman ve Mehmet Ali Tekiner, “Türk Polis Teşkilatında Örgütsel Alt Kültürler: Adana Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma”, **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Adana, 20-22 Mayıs 2010, s. 836.

⁴⁰ Halis Adnan Arslantaş, “Kültür-Kişilik ve Kimlik”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, 2008. web.firat.edu.tr/.../17%20Kltür%20kişilik%20Halis%20Adnan%20Aslantaş-ödendi-8%20syf-105-112.doc, (05.02.2011) , ss. 105, 107.

⁴¹ Seçer, s. 48.

1.1.3.3. Maddi Kültür- Manevi Kültür

Kültür, maddi ve manevi olarak da çeşitlere ayrılabilir. Aynı zamanda medeniyet olarak da adlandırılan maddi kültür, yapılar, teknikler, yollar ve ulaştırma vasıtaları gibi gözle görülür maddi unsurlardan ve toplumun kullandığı kap-kacak, giyim eşyaları, her türlü alet, teknik araçlar, makineler ve fabrikalardan oluşmaktadır.⁴²

Manevi kültür ise bir toplumun dili, edebiyatı, folkloru, örf, adet ve gelenekleri, ahlaki algıları, normları, evlenme, yemek yeme şekilleri ve sanatı, bilimi, felsefesi, halk inançları gibi şeylerdir. Maddi ve manevi kültür birbirinden etkilenmektedir.⁴³ Toplumlara kültür bakımından birbirinden ayıran ise maddi kültürde bulunan eşyalar değil, bunları kullanan bakış açısıdır.⁴⁴

Diğer bir deyişle, insanın maddi eşyaları, kültürün elle tutulabilir görüntüleridir diğer taraftan insanın düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin oluşturduğu manevi çevre manevi kültür olarak adlandırılmaktadır.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Toplumda insanlar ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için ortak amaçlar doğrultusunda, bir araya gelir ve birbirleriyle etkileşim içerisine girerler. Bu etkileşimden toplumun ihtiyaçlarına göre şekillenen örgütler doğar ve yaşamın her yönünü kapsarlar.⁴⁵

Örgütlerin iyi kurulması ve iyi yönetilmesi gerekmez çünkü örgütler ile toplumun kültürel dokusu arasında etkileşim gerçekleşmektedir. Dolayısıyla örgütler de toplumları zaman içinde etkilemektedir.

⁴²Arslanoğlu, ss. 250-251.

⁴³ Arslanoğlu, s. 251.

⁴⁴ Kocadaş, s. 6.

⁴⁵İpek Pulat, **Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli, 2010, s.4.

Bu esnada, örgüt varlığını sürekli kılabilmek için sahip olduğu tüm maddi ve manevi kaynaklarını hedefe yöneltirken, örgüt içerisindeki bireylerin, aynı amaç etrafında birleşmelerini sağlayacak bir örgüt kültürü de gerekmektedir.⁴⁶

Örgütler, farklı kültürel özellikler taşıyan insanlardan oluşur. Bu bireyler, görevsel ve mesleki ölçütlerle bir araya gelmiş, diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde bir takım ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde farklı inanç, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasını sağlar ve bu da örgüt kültürü olarak tanımlanır.⁴⁷

Örgüt kültürü kavramı ilk defa Amerikan yazınında Pettigrew'in 1979'da "Administrative Science Quarterly" dergisinde çıkan makalesinde yer almıştır.⁴⁸ Elliott Jaques tarafından 1951 yılında İngiltere'de The Changing Culture of a Factory adıyla basılan kitap ise, kültürün yönetim yazınında kullanıldığı ilk çalışma olarak bilinmektedir.⁴⁹

Kültür kavramının tanımında olduğu gibi, örgüt kültürünün de yazında pek çok tanımı yapılmıştır. Örgüt kültürü kavramı; kültürü organizasyonun performansı ile ilişkilendiren birçok kitap tarafından irdelendiği için, son yıllarda popüler bir saha olmuştur. Kültür ve performans arasında kurulan bu ilişki içerisinde örgütler, örgüt kültürünün üzerinde daha da yoğunlaşmışlardır.

Örgüt kültürü, bir örgütün ya da bir işletmenin üyelerinin paylaştıkları, onların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklarsemboller ve uygulamalar bütünüdür.⁵⁰

Schein örgüt kültürünü örgütteki temel varsayımlar olarak ele almış ve bir tanımlama yapmıştır.

⁴⁶Ethem Duygulu, Kemal Eroğlu, "Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:21 Sayı:2, 2006, s.1.

⁴⁷ Eren, s. 86.

⁴⁸ Andrew Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, Aralık 1979, Cilt: 24, s. 572'den aktaran Tülay Bozkurt, "İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, (der. Suna Tevruz), Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Yayını, İstanbul, 1997, s. 83.

⁴⁹Geert Hofstede, **Culture's Consequences**, Sage Publications, Second Edition, London,2001,(Consequences), s.392.

⁵⁰ Fatih Karcıoğlu, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1-2, 2001, s. 268. Cemile Gürçay ve Güler Tozkoparan, "Örgüt Kültürü ve İklim", **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Dergisi**, Cilt: 2, Sayı:1, ss. 71-82.

Buna göre örgüt kültürü bir şirketi veya örgütü ziyaret esnasında gözlemlenebilecek bir davranış, örgüt kurucusu tarafından oluşturulmuş değerler sistemi değil, değerlerin arkasında bulunan ve davranış kalıpları, yapı, işyeri düzeni, giyim kuşam stili gibi gözlemlenebilen şeyleri belirleyen varsayımlardır. Tüm bu varsayımlar, geçmişteki öğrenme süreçlerini ve birikimleri yansıtır.⁵¹

Pettigrew örgüt kültürünü “anlamların iletişimi” olarak ele almış, odak noktaya semboller, dini inançlar, ideolojik vizyonlar, hikâyeler, törenler, insanlar ve mitleri yerleştirmiştir.⁵²

Bu görüşe göre kültür, örgütteki rolleri, örgütsel yapıyı, planlama ve bilgi sistemlerini, yazılı politikaları ve insan kaynakları sistemi gibi yapısal öğeleri kapsamaktadır. Tüm bu öğeler davranışa yol açma ve davranışı sınırlama etkisine sahiptir.

Örgüt kültürüne bütüncül bir yapı olarak bakan yaklaşımda tüm yapısal öğeler, inançlar ve değerler tanımlamanın içerisinde yer almaktadır. Bu görüşte, değişimin sebebi birçok faktör olarak ele alınmaktadır.⁵³

Birer küçük toplum olan örgütler, dünyadaki farklı toplum ve kültürler gibi, farklı özelliklere sahiptirler.⁵⁴

Toplumda bir grubun üyesi olmak o gruba uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın ve benimsenmenin temel koşulu ise; ortak amaçlar, değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşmayı gerektirir. Üyelerin benzer davranışlar, tutumlar ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için bu gereklidir.⁵⁵ Diğer bir deyişle o örgütün kültürü ile uyum içinde olmayı gerektirmektedir.

⁵¹Chris Hendry, **Human Resource Management: A Strategic Approach to Employment**, Contemporary Business Series, London, 1995, ss. 129-130.

⁵² Andrew Pettigrew, “On Studying Organizational Cultures”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 24, Aralık 1979, s. 572.

⁵³ Hendry, s.132.

⁵⁴ Fatih Karcıoğlu ve Cafer Yakupoğulları, “Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesiİktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2000, s.248.

⁵⁵ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, s. 86.

Örgüt kültürünün olumlu yönü bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmak, işgörenlere olayları değerlendirebilecekleri bir çerçeve sağlamak, kişiler arası ilişkilerin dengesini sağlamak iken, aynı zamanda değişime karşı direnç meydana getirerek, bürokrasi ve katılığı özendirme yönüyle de olumsuz bir özellik taşımaktadır.⁵⁶

Okay'a göre örgüt kültürü bir grubun elde ettiği ve neticelerinin olumlu olduğu tecrübelerin, yeni gelenlere bir sorun çözme yolu olarak iletildiği hipotezlerdir.⁵⁷

Şekil 1: Örgüt Kültürü Tanımları

“Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren, baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü”	T.Peters, R.H.Waterman (1980)
“Kollektif olarak programlanmış düşünceler”	G. Hofstede (1980)
“Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi”	R.T Pascale, A.G. Pathos (1981)
“Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü”	W.G. Ochi (1981)
“İşler burada böyle yürür şeklinde ifade edilen yargılar”	T.Deal, A.A.Kennedy (1982)
“Bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi”	J.C.Spender (1983)
“Güçlü geniş ölçüde paylaşılan temel değerler (core values)”	C.O'Reilley (1983)
“İş yaşamında yaratılan ve sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler”	J.M. Kauzes (1983)
“Bir grubun içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel davranış kalıpları”	E.H.Schein (1985)
“Örgüt kültürü, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve göreceli olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerlerdir.”	Mwaura vd. (1998)

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz,s. 30, Vural, s. 40.

⁵⁶ Roger Bennet, **Corporate Strategy**, Financial Times Pitman Publishing, London: 1999, ss. 123-124.

⁵⁷ Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2002, s. 212.

Çok çeşitli tanımlamaları yapılan kültür, hangi manada ele alınırsa alınsın, en önemli yönü bir takım öğelerin birleşiminden oluşmuş olmasıdır. Yapılan tanımlara bakıldığında göze çarpan ortak özellikler; öğrenilen davranışlar bütünü olması, üyelerce paylaşılması, değişime açık olması, kişinin ihtiyaçlarını karşılaması ve bütünleştirici bir özelliğe sahip olmasıdır. Nasıl ki her toplumun kendine özgü bir kültürü varsa ve bu kültür diğer toplumların kültüründen farklıysa, o toplumda faaliyet gösteren bir örgütün kültürünün de diğer örgüt kültürlerinden farklı olması beklenir.

Her örgütte, örgütün ne olduğu ve çalışanların nasıl davranması gerektiği gibi bireyler arasında ortak anlayışlar yaratan inançlar, semboller, adetler, efsaneler ve uygulamalar vardır. Bu ortak anlayış, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşur.⁵⁸

Örgüt kültürüne ilişkin yapılan tanımlamalarda ortak olan özellikleri Sabuncuoğlu ve Tüz aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:⁵⁹

- Tanımların hepsinde örgüt üyeleri tarafından değerler kapsamında bir paylaşım söz konusudur. Bu değerler bütünü üyelere doğru, yanlış, kabul edilebilir, kabul edilemez davranışların neler olduğu hakkında bilgi vermektedir.
- Tanımlardaki ortak noktalardan biri de, paylaşılan değerler bütününün örgütün üyelerince genel olarak doğru kabul edildiğidir.
- Birçok tanımda kültürün zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellendiği belirtilmektedir.
- Örgüt kültürü unsurları olan semboller, hikâyeler ve geçmiş olaylar hem ortak kültürü yarattığını ve ilettiğini, hem de davranışları yönlendirdiğini belirtilmektedir.

⁵⁸ Vural, ss. 38, 42.

⁵⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, ss. 37–38.

1.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Farklı şekillerde tanımlanan örgüt kültürünün özellikleri de farklılıklar arz etmektedir. Örneğin Hofstede'ye göre örgüt kültürü,⁶⁰

- Bütüncüdür.
- Tarihsel olarak belirlenir.
- Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.
- Sosyal bir yapıya sahiptir.
- Değiştirilmesi zordur.

Örgüt kültürünün özelliklerini daha ayrıntılı biçimde açıklayan Charles Hampden Turner'a göre örgüt kültürünün özellikleri:⁶¹

- Çalışanların potansiyelinden kaynaklanır.
- Üyelerine kimlik kazandırmaktadır. İnançlar paylaşılır, kabul edilir ve kimlik duygusu korunur.
- Bir dizi tasdiktir. Çalışanlarda güven duygusu yaratmaktadır.
- Kültürü oluşturan değerler çalışanlara bir anlam ifade etmeden çok önce oluşmuşlardır. Örgüt üyeleri sonradan bu değerler etrafında toplanmışlardır.
- Üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını düzenler.
- Karşıt değerler denge içindedir. Örgüt kültürü, çalkantı ve durağanlık, devamlılık ve değişim arasında denge halindedir. Zaman içinde kültür tamamen değişmemekle birlikte tamamen de korunamamaktadır.
- Fikir ve anlam birliği sağlar. Örgüt kültürünün anlaşılmadan takip edilmesi imkânsızdır. Örgütte çalışanlar temel değerleri ve dayanak noktalarını örnekleri izleyerek mantığını kavrayabilirler.
- Sibernetik bir sistem olan örgüt kültürü hem kendi kendini yönlendirmekte hem de belirlemiş olduğu yönde ilerlemeye devam etmektedir.

⁶⁰Geert Hofstede, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv ve Geert Sanders," Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 35, Sayı: 2, 1990, s. 287.

⁶¹ Charles Hampden-Turner, **Corporate Cultures: From Vicious to Virtuous Circles**, London, Butter and Tanner, 1990, ss.12-13.

- Örgüt kültürü iletişimdir. Bilgi ve tecrübenin çalışanlarla paylaşarak, onları birbirini destekleyecek şekilde bir arada tutarak iletişimi sağlar.
- Örgüt kültürü bir modeldir. Kültür bir obje değil, zaman içinde örgütte ortaya çıkan bir modeldir.

Erol Eren'de örgüt kültürünün özelliklerini aşağıdaki biçimde ele almıştır: ⁶²

- Örgüt kültürü öğrenilmiş bir olgudur. Özetle örgüt kültürü, örgütün faaliyet alanı, bu alanda başarılı olmuş kişiler ve liderlerin dayattığı normlar ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler.
- Kültür, her örgüt için ayırt edici niteliklere sahip ve kendine has olmalıdır. Üye bu ortak değerler bütününe inanmalı ve onun sürekliliği için söz ve davranışları ile paylaşımda bulunmalıdır. Böylece örgüt kültürü devam edebilecek, yayılacak, gelişecek ve anonimleşecektir. Bu da kültürün hikâyeler, semboller ve seremoniler ile yayılması ve tüm üyelerce aynı algılanmasını sağlayacaktır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metinden ziyade üyelerin düşünce yapılarında bulunan bir inanç ve değerler bütünüdür.
- Örgüt kültürü düzenli ve tekrarlanan davranış kalıplarıdır. Kültür, inançların ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan ve üyeler tarafından sergilenen davranış kalıplarından oluşan bir sistemdir. Üyelerin kullandığı ve diğer üyelere aktardığı dil, semboller, sembolik hareketler üyeler tarafından genellikle sorgulanmadan edinilir ve tekrarlanır. Tüm bunlar örgüt üyelerine zaman zaman örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonun yöntemleriyle pekiştirilmelidir.

Schein'a göre örgüt kültürü üç katmandan oluşur. İlk katman fiziksel ve sosyal düzendir. Kullanılan teknolojiler, iş akışları, ofis düzeni gibi öğeler bu gruptadır. İkinci katman değerler bütünüdür. Üyeler yazılı olmayan ama davranışları yönlendiren bu değerleri birbirlerine aktararak yayarlar.

Son katman ise örgütte genel kabul görmüş varsayımlardır. Değerlerin oluşması için bu varsayımların tüm üyelerce anlaşılması ve bilinmesi gerekmektedir. Bu da örgütsel öğrenme ile mümkündür. Bu olmadığı takdirde bireyler her şeyi bilinçsiz bir şekilde öğrenir ve basmakalıp şekilde uygulamaya koyarlar.

⁶² Eren, ss. 90–91.

Bilincin geliştirilmesi ve yayılması, inançları bilinçli davranışlara döndürmeye yarar. Bu nedenle örgütsel öğrenme kültürde önemli bir yer tutar. Normların, inançların ve varsayımların ilk olarak nasıl yaratıldıkları ile ilgili çok fazla model yoktur. Ancak liderler ve güçlü örgüt üyeleri bunları grup aktivitelerine yerleştirirler.⁶³

Örgüt kültürü, o toplumdaki alt kültürlerin etkileşiminin bir sonucudur. Kültürün homojen veya heterojen oluşunu alt kültürlerin birbirleriyle benzerlik ve farklılık düzeyleri belirler. Diğer bir deyişle, alt kültürlerin değerleri ve tutumları birbirleriyle ne kadar çok benzeşiyorsa, örgütün kültürü o derecede homojendir.⁶⁴

1.2.2. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Genel olarak bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikleri içinde barındıran, üyelerin bir birlik olmasını sağlayan, örgüt ile çalışanı bütünleştiren, örgüt içinde birtakım kabul edilmiş davranış kalıplarını içinde barındıran örgüt kültürünün fonksiyonları farklı akademisyenler tarafından farklı sınıflandırmalar altında irdelenmiştir. Örneğin Özkalp ve Kirel örgüt kültürünün fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralamışlardır:⁶⁵

- Kültür, bir örgütü başka bir örgütten ayırır.
- Kültür, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturan kültür sayesinde örgüt üyeleri ayrıcalıklı bir kimliğe sahip olurlar.
- Kültür sayesinde örgüt üyeleri arasında dayanışma artar.
- Örgüt kültürü, üyeler için bir kontrol mekanizmasıdır.

Yine aynı şekilde Mary Jo Hatch ve Majken Schultz'de örgüt kültürünün fonksiyonlarını üç ana grupta toplamışlardır. Buna göre:⁶⁶

- Örgüt kültürü çalışanları kurum ile bütünleştirir. Buna örgüt kültürünün bütünleştirici fonksiyonu denir.

⁶³ Schein, s.16.

⁶⁴ Ferda Erdem ve Janset Özen İşbaşı, "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları", **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, Antalya, Sayı: 1, 2001, s. 84.

⁶⁵ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Etam Matbaası, Eskişehir, 1996, s.172.

⁶⁶ Mary Jo Hatch ve Majken Schultz, "Relations Between Organizational Culture, Identity And Image", **European Journal of Marketing**, Cilt: 31, Sayı: 5/6, 1997, s. 358'den aktaran Okay, ss. 226–227.

- Örgüt kültürü davranışları yönlendirir, kontrol eder, örgütün ruh halinin iyileştirilmesine katkıda bulunur, yani stratejik yönetime katkıda bulunur. Bu da örgüt kültürünün koordinasyon fonksiyonudur.
- Örgüt kültürü çalışanların örgüt ile ilgili anlayışlarının iyileştirilmesine katkıda bulunur. Buna da örgüt kültürünün motivasyon fonksiyonu denir.

ABD’li ve Alman yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada ise örgüt kültürünün fonksiyonları:

- Dâhili Fonksiyonlar
- Bütünleştirme ve Motivasyonun Geliştirilmesi
- Hedef Yöneliminin ve Koordinasyonun Kolaylaştırılması
- Harici Fonksiyonlar, Kurum İmajı, Kurum Kimliği
- Kurumun Başarısını Güvence Altına Almak olarak sıralanabilmektedir.⁶⁷

Örgüt kültüründe öncelikli olarak dâhili fonksiyonlar ve ardından da örgütün başarısının sağlanması ve kurumsal imaj ve örgüt kimliği oluşturmak gibi harici fonksiyonlar gelmektedir. Dâhili uyum sürecinde uygun davranış ve ilişkiler belirlenmekte, üyeler birbirine bağlanmakta ve motive edilmekte, bir sorun durumunda ise çözümler sunulmaktadır.⁶⁸

Örgüt kültürünün fonksiyonlarına ilişkin olarak Schein’in sınıflandırmasında dışsal uyum fonksiyonlara ve içsel bütünleşme görevlerine yer verilmektedir.⁶⁹

Bunlardan dışsal uyum fonksiyonları olan:

Örgütün temel amacı, fonksiyonları ve önemli görevleri, ulaşılabilecek hedefler, hedeflere ulaşmak için kullanılacak araçlar, alınan sonuçları ölçmede kullanılacak ölçütler, düzeltici veya iyileştirici stratejiler üzerinde fikir birliği sağlamak gerekmektedir.

Bunlardan içsel bütünleşme görevleri olan:

Ortak dil ve kavramsal sistem, gruba katılım için kıstaslar, statü, güç dağıtımındaki kıstaslar, iş ve aile ortamlarındaki dostluk, arkadaşlık ve sevgi için, ödül ve cezaların dağıtımı için kıstaslar üzerinde de fikir birliği sağlamak gerekmektedir.

⁶⁷Okay, s. 227.

⁶⁸Turner, s.11.

⁶⁹Schein, çev. Akbaba, s.13.

Shein'a göre örgüt kültürünün fonksiyonları belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken tecrübe ettiği, bulduğu, yaydığı algılama, düşünme ve hissetme yolları, varsayımlar veya inançlardır.⁷⁰

Örgüt kültürü; üyelerinin algı, tutum ve davranışlarını etkilediği gibi üyelerinden de etkilenen, üyeler için bir kimlik oluşturan, bir tür kontrol mekanizması görevi yapan, üyeler arasında dayanışmayı artıran, geliştirdiği uygulamalar ve süreçler yardımı ile çatışmaları azaltan, yöneticilerin yetişmelerine ve gelişmelerine katkıda bulunan, örgüt içerisinde sağlıklı iletişimi güçlendiren bir yapıdır.

1.2.3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar toplumsal kültürü oluşturan unsurlarla aynı, her örgütte yer alan insanın yapısının farklılığından dolayı farklı sonuçlar doğurmaktadır. Bu unsurlar değerler, liderler ve kahramanlar, normlar, hikâyeler, örfler, dil, semboller ve törenler, felsefe, çalışanların ve işe yeni girenlerin sosyalizasyonu olarak sıralanabilmektedir.⁷¹

Örgüt kültürünü oluşturan unsurların belirlenmesinde farklı yaklaşımlar vardır. Bununla birlikte, temelde hepsi örgüt kültürünün hemen hemen aynı boyutlarına işaret etmektedir.⁷²

Schein'a göre örgüt kültürünün temel unsurları kültüre temel oluşturan fakat görülmeyen ve bilinçli olunmayan düzeyden, görülen ve açıklanabilen düzeye kadar gitmektedir.⁷³

⁷⁰Schein, çev. Akbaba, s. 7.

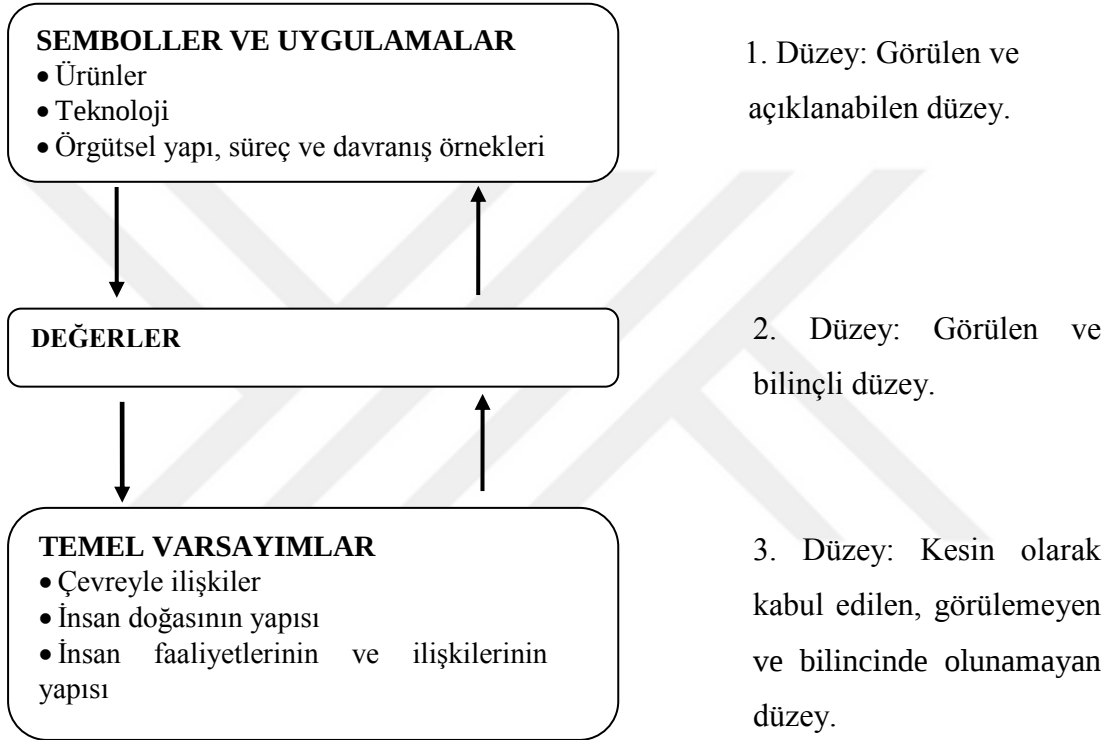
⁷¹Gürçay, (Doktora Tezi) s.79-94.

⁷²Seçer, s. 66.

⁷³Aylin Ünal Gülgün, **Değişim Yönetiminde Örgüt Kültürü Üzerinde Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1999, s.72.

Schein, örgüt kültürünü üç katmana ayırmıştır: En üstte anlayıp hissedeceğimiz davranışlar ve iş yapma biçimleri, dil, teknoloji ve diğer somut objeler, ikinci katmanda doğru-yanlış, iyi-kötü gibi değerler ve üçüncü katmanda da varsayımlar yer almaktadır. Varsayımları sorgulamadan bilinçsiz olarak kabul ettiğimiz düşünceler, duygular ve inançlar olarak değerlendirmektedir.⁷⁴

Şekil 2:Schein’a Göre Örgüt Kültürünün Katmanları



Kaynak: Ünal Gülgün, s.73.

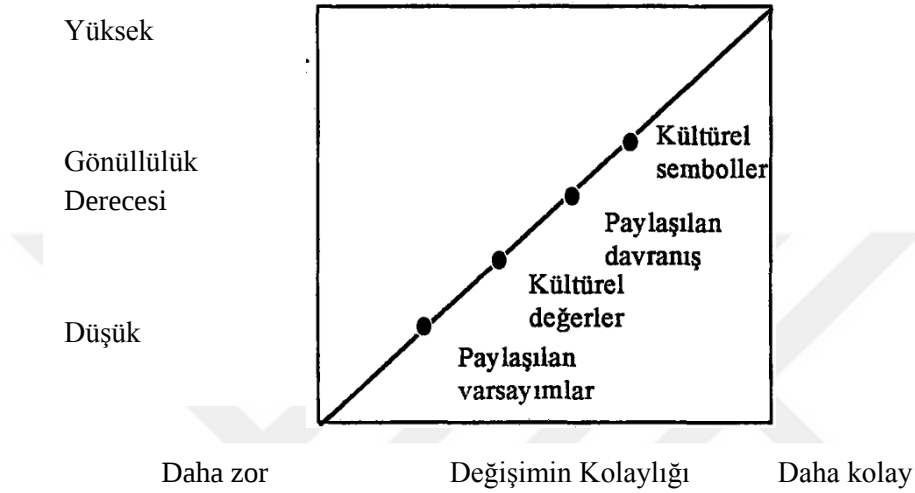
Tablonun aksine, Hofstede'e göre değerler kültürün en alt katmanıdır. Bir şeyi başka bir şeye tercih etme eğilimi olan değerler, normal-anormal, temiz-kirli, güzel-çirkin, iyi-kötü gibi duygusal duruşlar olarak değerlendirilir. Görünürdeki ritüeller, kahramanlar ve semboller de kültürün yansıması olarak ortaya çıkmaktadır.⁷⁵

⁷⁴ Schein, (Second Edition), s. 19.

⁷⁵ Geert Hofstede, **Cultures and Organizations**, London, McGraw-Hill Company, 1991, s. 8.

Hellriegel, Sloum ve Woodman'a göre kültürel sembollerden varsayımlara doğru inildikçe kültürü değiştirmek zorlaşmakta, aynı zamanda daha derin düzeydeki unsurların görülme ve hissedilme derecesi azalmaktadır.⁷⁶

Şekil 3:Hellriegel, Sloum ve Woodman'ın Örgüt Kültürünün Düzeyleri



Kaynak:Don Hellriegel, Richard Woodman, John Sloum, **Organizational Behaviour**, New York, West Publishing, 1995, s. 467'den aktaran Atılhan Naktiyok, **Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1999, s.87.

Deal ve Kennedy'e göre, örgütsel kültürün unsurları değerler, iş ortamındaki uygulamalar, kahramanlar, prosedürler ve törenler ve anlatılan hikâyelerdir.⁷⁷

Örgüt kültürü değerler, dil, liderler ve kahramanlar, iş ortamındaki uygulamalar, törenler, semboller ve enformeliletişim kanallarıyla anlatılan hikâyeler ve mitler gibi pek çok bileşenden oluşmaktadır. Bu unsurların örgütte çalışanların algılarında tuttuğu yer ve ağırlıkları o örgütün kültürünü şekillendirmektedir. Örgüte yeni dâhil olan çalışanlar da sosyalleşme yoluyla bu unsurları edinerek o örgütün bir parçası olurlar ve bu yolla örgüt kültürünün devamı sağlanmış olur.

⁷⁶ Hellriegel, s. 467'den aktaran Atılhan Naktiyok, **Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama**, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1999, s.87.

⁷⁷ Terrence Deal ve Allan Kennedy, **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Washington DC, Addison-Wesley, 1982, s. 152.

1.2.3.1. Hikâyeler ve Mitler

Hikâye gerçek ya da hayali olan bir olay veya durumun anlatımıdır.⁷⁸ Hikâye, bir tanım değil, bir fikir hakkında o fikrin örneğini temsil eder. Hikâyeler, geçmiş bu güne meşru bir şekilde taşırlar ve mevcut uygulamalara açıklık kazandırır.⁷⁹

Örgüt kültürü açısından bakıldığında ise örgütün geçmişte yaşadığı tecrübelerin anlatılmasıdır.

Örgütler kültürlerini, yönetim felsefelerini ve politikalarındaki mantığı çalışanlara iletmede, daha sembolik olan hikâye ve mitleri kullanırlar. Hikâye ve mitler, örgütteki kahramanları, kurucuları, en başarılıları ve ünlüleriyle ilgili geçmiş yaşantıları üyelere anlatırlar. Bu hikâye ve mitler, çalışanların kıssadan hisseler çıkarmalarını, motive olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktadır.⁸⁰

Örgütlerde farklı hikâye tiplerivardır. Bu hikâyeler; kurallar herkes için midir, insan en büyük patron mudur, alt düzeydeki bir personel üst düzeye yükselebilir mi, işsiz kalacak mıyım, yer değiştirmek istediğimde örgütüm bana yardım edecek mi, patron hatalara nasıl tepkiler veriyor, bu örgütte engeller ve zorluklarla nasıl mücadele ediliyor gibi sorulara cevaplar sunmaktadır.⁸¹

Örgüt içinde gerçekleşmiş olaylar liderler, kahramanlar ve çalışanlarla ilgili öyküler ile örgütün bu gününe kadar gelen masal ve efsaneler örgüt kültürünün oluşumunda, örgütü tanımlamada büyük rol oynarlar.⁸²

Örgütsel hikâyeler, törenler, efsaneler incelenerek örgütün kültürü daha kapsamlı olarak ortaya koyulabilir.⁸³

Mitos kökünden gelen mit kelimesinin anlamı ise geleneksel olarak yayılan veya toplumun hayal gücü etkisiyle biçim değiştiren alegorik bir anlatımı olan halk hikâyesidir.⁸⁴

⁷⁸ Gürçay, (Boyutlar), s. 85.

⁷⁹ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım, 2000, s. 197.

⁸⁰ Seçer, s. 80.

⁸¹ Gürçay, (Boyutlar), s. 85.

⁸² Karcioğlu, s. 271.

⁸³ Ayşe Nergis Işık ve Musa Gürsel, “Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi Eğitim Fakültesi Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı: 27, 2009, s. 201.

⁸⁴ Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlüğü, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (13.03.2017)

Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı kişilere ilişkin ilginç olaylar zamanla mitleşir ve belirli bir anlamı olan birer mesaja dönüşür. Mitlerin hem pozitif hem de negatif anlamları olabilir.⁸⁵

1.2.3.2. Semboller, Törenler ve Uygulamalar

İçerisinde geçmişe ve kültüre ait pek çok anlam barındıran, yaşamın hemen her alanında karşılaşılan semboller örgüt kültürü açısından da önem taşıyan ve örgüt kültürünü oluşturan unsurlar arasında yer alan öğelerdendir.

“Eş anlamlısı simge sözcüğü olarak Türk dilinde ifadesini bulan sembol kelimesi, duyularla ifade edilemeyen bir şeyi belirten somut nesne veya işaret, ... bir şeyi gösteren, bir anlamı, bir düşünceyi görülebilir kılan simge ve görülmez bir gerçekliği canlandıran imge ya da özdeksel nesne olarak açıklanmaktadır.”⁸⁶

Örgüt içinde ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçlarına semboller denir. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanarak, yönetim ve kontrol konusunda mesaj iletmek ve ortak değerler geliştirmek mümkündür.⁸⁷

Semboller kültürel düzeye ait işaretlerle doludur ve çevreye mesaj iletirler. Bu semboller, davranışlar, fiziksel yapı, adetler, tarih ve logo olarak tanımlanabilir.⁸⁸

Şişman, sembollerin kültürün içinde bulunan insanlar tarafından özel anlama sahip kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar ve nesneler olarak tanımlamıştır.

Bir toplumun sahip olduğu değerler, bir takım sembollerle somut ve gözle görülür hale gelmektedir. Semboller, kodlanmış özel anlamlara sahiptir ve kültürün en kapsamlı öğeleridir. Örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımalarında ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutarak sosyal öğrenme aracı olarak iş görmektedirler.⁸⁹

⁸⁵ Ferda Erdem, **Örgütsel Davranış ve Yönetişel Psikoloji**, Ankara, Friedrich - Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1996, s. 127.

⁸⁶ Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlüğü.

⁸⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 48

⁸⁸ F. Erdem, s. 44.

⁸⁹ Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kùltürler**, Ankara, Pegem AkademiYayınclılık, 2002, s. 96.

Semboller, kültürel değerlerin ve inançların anlaşılmasını sağlar. Sembollerin aynı zamanda önemli bir dışsal fonksiyonu da vardır. Kahramanlar ve hikâyeler yalnızca örgüt içinde bilinirken, örgütsel semboller örgütün diğer insanlar tarafından bilinmesini ve ayırt edilmesini sağlar.⁹⁰

Mimari, giyim kuralları, dekor, ofis planları gibi fiziksel semboller örgüt kültürünün gözle görülebilen birçok sembolünü oluştururlar.⁹¹

Örgüt içindeki bireyler gibi, örgüte yeni giren bireyler de örgütsel yaşamı ve bu yaşamda egemen olan değerleri, inançları, normları, büyük ölçüde örgütsel semboller yoluyla tanımakta ve öğrenmektedir.⁹²

Semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları kabarmakta, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artmaktadır. Semboller, üyelerin birbirlerini tanımalarına, yakınlaşmalarına ve dayanışmalarını güçlendirmelerine de aracılık etmektedir.⁹³

Törenler, tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür.⁹⁴

Törenler toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde de önemli bir yere sahiptir. Örgüt kültürü açısından ele alındığında ise; örgüt içinde tören, merasim, ayin, protokol gibi bazı törensel hareketler, çalışanları birbirlerine daha fazla bağlamakta ve güçlü bir organizasyon kültürü oluşmasında büyük önem taşımaktadır. Bu gibi tören ve merasimlerin amacı, örgütte çalışanların kendisini bir bütünün parçası olarak hissetmesi ve açıklanan örgüt kültürünü benimseyebilmesini sağlamaktır.⁹⁵

Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra ettiği söylenebilir.⁹⁶

Diğer bir ifade ile törenler, katılımcılara genellikle kültürel değerleri iletmek amacıyla detaylı bir şekilde hazırlanan canlı, planlanmış aktivitelerdir.⁹⁷

⁹⁰Andrew Masland, "Organization Culture in the Study of Higher Education", **Review of Higher Education**, Cilt: 8, Sayı: 2, 1985, s. 112.

⁹¹ Işık ve Gürsel, s. 191.

⁹²Sevinç Köse ve Aylin Ünal, **Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**, Güven Kitabevi, İzmir, 2003, s. 19.

⁹³ Eren, s. 91.

⁹⁴ Terzi, s. 48.

⁹⁵ Karcıoğlu, 2001, s. 277.

⁹⁶ Terzi, s. 48.

⁹⁷ Vural, s. 166.

Belirli bir olay söz konusu olduğunda bir izleyici kitlesi karşısında ortaya konan önemli etkinlikler olan törenler, örgütün temel değerlerini, amaçlarını vurgulamaya ve kuvvetlendirmeye katkısı bakımından oldukça önemlidir.⁹⁸

Liderler coşku içeren yeni töreler yaratabilir ve kabul edilecek yeni varsayımlar etrafında yeni semboller ve suni yapılar geliştirebilirler.⁹⁹

Törenler aynı zamanda örgüt kültürünün bir kutlama aracıdır ve örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi amaçlar.¹⁰⁰

Trice ve Beyer, törenlerin diğer kültür düzeylerinden farklı bazı özellikleri olduğunu belirtmiş, bu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır.¹⁰¹

- Önceden planlanmış ayrıntılı uygulamalardır.
- Sosyal etkileşim yoluyla iletilirler.
- Çoğunlukla, belirli bir kitlenin yararı için düzenlenir.
- Çeşitli sosyal sonuçlar doğurur.

Deal ve Kennedy'e göre örgüt kültürünü oluşturan unsurlardan biri olan iş ortamındaki uygulamalar örgüt kültürünün özellikle yeni gelenlere aktarılması ve yaşatılmasında önem arz etmektedir.¹⁰²

Kurumdaki işe alım süreci, performans değerlendirme, ödüllendirme, eğitim ve kariyer gelişim uygulamaları işe alınan kişilerin örgüt ile uyumunu sağlar, destekleyenleri ödüllendirir ya da bunu reddedenleri cezalandırır.¹⁰³

İş ortamındaki uygulamalar ve süreçler örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmaları azaltabilmekte veya bu çatışmalardan doğan bazı sonuçları işlevsel kılabilir.¹⁰⁴

⁹⁸ Reitz, s. 544.

⁹⁹ Akbaba, s. 22.

¹⁰⁰ Eren, s.181.

¹⁰¹ Harrison Miller Trice ve Janice Mary Beyer, "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials", **Academy of Management Reviews**, Cilt: 9, Sayı: 4, 1984, s. 657.

¹⁰² Deal ve Kennedy, s. 152

¹⁰³ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, 10th ed. N.J: Prentice Hall, 2003, s. 690'dan aktaran Murat Fidan, **Yeni Kurulan Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algısı: Bilecik Üniversitesi Örneği**, Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik, 2011, s.11.

¹⁰⁴ Fidan, s. 12.

Örgütte iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmek, performans değerlendirmesi, ödüllendirme, sürekli eğitim, terfi gibi uygulamalar, örgüte yeni katılanlara semboller, törenler ve hikâyeler gibi örgüt kültürünü oluşturan somut faktörler ile aktarılmaktadır. Tüm bu faktörlerin örgütte çalışanlar tarafından algılanış şekli de o örgütün kültürünü oluşturmaktadır.

1.2.3.3. Dil

En bilinen manasıyla bir iletişim aracı olan dil, örgüt kültürünü oluşturan unsurlar arasında yerini almakta, nasıl ki bir ülke ya da kültüre ait dil varsa, bir örgüte ait dilin de olabileceğini gözler önüne sermektedir.

*“Dil, toplumsal yaşamın, özellikle de üretim etkinliğinin kendi gereksinimlerinden doğmuş olup sürekli gelişme gösteren, sözel göstergeler sistemi; bu sistem, nesnel gerçekliği bilme sürecinde insanların düşüncelerinin oluşmasına yardım ettiği gibi, insanların düşünceleriyle coşkusal yaşantılarını birbirleriyle paylaşımlarını, edindikleri bilgileri tutabilip saklayabilmelerini olanaklı kılan unsurdur.”*¹⁰⁵

Dil, her şeyden önce bir iletişim ve anlaşma aracıdır ve kültürün temel bir ögesidir. Dil, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder. Dil her şeyden önce manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi olarak örgüt üyelerinin davranışlarını etkiler.¹⁰⁶

Dil, toplumda kullanılan semboller sisteminin en önemlisidir. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün içerisinde o örgüte özel bir dil de vardır. Örgüt üyelerince paylaşılmış bir dil, üyelere topluluk hissi ve örgüt kimliği kazandırır. Örgütler veya örgütün alt birimleri, işlerini ve terminolojilerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgü örgütsel dil sayesinde kültürün desteklenmesine yardım eder ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktör oluşturmuş olurlar.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Aziz Çalışlar, **Ansiklopedik Kültür Sözlüğü**, Altın Kitaplar Yayınevi, 1983.

¹⁰⁶ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1997, Yayın no. 272, s. 145.

¹⁰⁷ Terzi, s. 56.

Dil, sadece örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan bir semboller topluluğu değil, örgüt üyelerinin olaylara, insanlara, diğer örgütlere ve dış çevreye yani yaşama bakış açılarını etkileyen bir fonksiyonu da yerine getirmektedir.¹⁰⁸

Sloganlar da dil ile ilgili diğer bir unsurdur. Örgüt kültürünü yaymada çok etkili yollardan birisi olan sloganlar genellikle üst yöneticiler tarafından belirlenir. Bununla birlikte yöneticilerin çalışanların da katkısıyla belirleyecekleri sloganlar, daha kolay benimsenebilir ve örgüt kültürünü yaymada daha etkin rol oynamaktadır.¹⁰⁹

1.2.3.4. Liderler ve Kahramanlar

Liderler örgüt kültüründe etkin, çalışanları motive edebilen, dışarıda örgütü ve kültürünü temsil eden yönetim kademelerindeki kişilerdir.¹¹⁰

Liderlerin örgüt içindeki olaylara karşı takınmış oldukları tavırlar, gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki tutumları örgütsel kültürün oluşumunda etkin rol oynar.¹¹¹

Kahramanlar örgüt kademelerinin herhangi birinden çıkabilirler. Lider ya da yönetici olmaları gerekmez. Kahraman, yeni bir ürün yaratmış, ürün için kalite artırıcı proje üretmiş veya bir ürünü, bir markayı bütün müşterilere tanıtmak amacıyla sloganlar yaratmış bir kişi olabilir.¹¹²

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler.¹¹³

Örgüt kültürünün çalışanlara iletilmesinde etkili rol modelleri olan bu kişilerin, temel değerleri uygulamadaki başarıları onların özenilecek veya taklit edilecek bir kahraman olmalarını sağlamaktadır.

¹⁰⁸ Naktiyok, s. 81.

¹⁰⁹ Kemal Köksal, **Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 45.

¹¹⁰ Cem Kozlu, **Kurumsal Kültür**, Bilkom Yayınları, İstanbul, 1986, s. 67.

¹¹¹ Münevver Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 30.

¹¹² Bakan ve diğerleri, s. 44.

¹¹³ Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 48.

Halen hayatta ve örgütte çalışan bir kişi olabileceği gibi, vaktiyle yaşamış biri de olabilen kahramanlar, örgütün kültürel değerlerini güçlendirir, başarı standartlarını belirler ve çalışanlara da bu standartları benimsetirler.¹¹⁴

Kahramanlar, örgüt içinde ortak çalışma biçimini ve çalışma tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve bu özellikleri ile iletişimi kolaylaştırır.¹¹⁵

1.2.3.5. Normlar

Kültür kapsamında normlar, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar ve ölçülerdir. Kültürel normlar, kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları ve neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler ve davranışları yönetir.¹¹⁶

Örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahip olan normlar, genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilir ve kimi zaman yazılı değildir.¹¹⁷

Değerlerin bir alt boyutu olan normlar ile değerler arasındaki en önemli fark, değerlerin soyut ve genel kavramlardan oluşması, normların ise daha belirgin olmasıdır. Bir normu işgörenlerce uygulanması gereken bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran, dayandığı kültürel değerlerdir.¹¹⁸

Steinhof ve Owens normları örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğeler olarak tanımlamıştır.¹¹⁹

Krech'e göre normlar adetler ve örfler olmak üzere iki gruba ayrılır. Örgütün iyiliği bakımından uyulmasında hayati önem taşımayan ve uyuma zorlayıcı olmayan normlara adetler denir.

¹¹⁴ Vural, s. 164.

¹¹⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 43.

¹¹⁶ Erdoğan, ss.148-149.

¹¹⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, s.47.

¹¹⁸ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi E.B.F, Ankara, 1992, s. 112.

¹¹⁹ Carl Steinhoff ve Robert Owens, "A Theory of Organizational Culture". **Journal of Educational Administration**, Cilt: 27, Sayı: 3, 1989, ss. 11-12.

Örf olan normlar ise toplum için hayati önemi olan davranışları belirler ve kendisine özgü ahlaki değerleri içerir. Örfler toplumun üyeleri tarafından sosyal yaptırımlar vasıtasıyla etkin bir şekilde uygulanır.¹²⁰

Hatta örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, çalışanların örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar.¹²¹

Normlar ödül ve ceza yöntemi ile korunurlar. Ödüllendirme normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler.¹²²

1.2.3.6. Temel Varsayımlar

Antropoloji, sosyoloji ve psikoloji alanındaki birçok akademisyen, bir grubun kendisi, diğerleri ve dünyayla ilgili varsayımlarının kültürün en temelini oluşturduğunu belirtir. Her ne kadar bu temel varsayımları farklı terminolojiler kullanarak açıklasalar da, bu temel varsayımları değerlerin altında yatan algılamalar olarak görmektedirler.¹²³

Doğruluğu sorgulanmaksızın inanılan düşünce, duygu ve algılar sistemi olan temel varsayımlar, uzun zaman benimsenmiş değer ve inançlar neticesinde de oluşabilmektedir. Temel varsayımların değişmesi ise oldukça zordur.¹²⁴

Temel varsayımlar hem örgütsel bütünleşme hem de örgüt-çevre ilişkilerine yönelik olup, örgütsel değerlerin de oluşmasında temel rol oynar.

Bunlar; dış dünyayı algılama biçimi, güç ve otorite ilişkileri, statü algısı, belirsizlikten kaçınma, ortaklaşa davranışçılık, cinsiyet ve zaman algısı ve insan faaliyetlerinin doğası olarak ele alınmaktadır.¹²⁵

¹²⁰ David Krech, Richard Crutchfield ve Egerton Ballachey, **Cemiyet İçinde Fert**, çev. M. Turhan, MEB Yayınları, İstanbul, 1971, s. 123.

¹²¹ Sevinç Köse, Semra Tetik ve Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı:1, 2001, ss. 230–231.

¹²² Enver Özkalp, **Örgütler ve Çalışma**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996, s. 76.

¹²³ Mary Saxton, **Gaining Control of Corporate Culture**, Jossey- Bass Publishers, California, 1985, s. 203.

¹²⁴ Edgar Henry Schein, **Organizational Culture and Leadership**. Third Edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2004, s. 31.

¹²⁵ Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007, s. 117.

Bir örgüt kültürü ögesi olarak temel varsayımlar, örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını ve dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. Söz konusu varsayımlar; bir grubun üyelerine, durum ve ilişkileri algılama, düşünme, hissetme ve yargılamada temel algı dayanağını oluşturmaktadır.¹²⁶

Örgüt üyelerince kabul edilen temel varsayımların değerler sisteminden farkı; temel varsayımların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkânı bırakmayacak derecede doğal kabul edilmesidir. Dolayısıyla üyeler temel varsayımları, gerçeğin algılamada referans olarak kullanılırlar. Temel varsayımlar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verirler.¹²⁷

Bireysel inançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl karşıladığını gösterirler. Örgüt kültüründe inançların oluşumunda hem bireysel eğilimlerin hem de toplumsal kültürlerin etkisi vardır. Burada söz konusu olan şey kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezinin ortaya çıkmasıdır. Bu nedenle yöneticilerin farklı kültürlerden gelen kişi ve grupları çok iyi tanıması gerekir. Bireyler veya gruplarla işletmeye getirilen inançlar, onların işlerine karşı tutum ve davranışlarını işletme içindeki ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir.¹²⁸

Varsayımlar organizasyon içindeki kişileri yönlendirme ve odaklanmalarını sağlar. Bu tür varsayımlar belirli bir kültürü anlamak için de önemli ipuçları verirler. Ancak varsayımları ortaya çıkarmada aşağıdaki sorunlarla karşı karşıya kalınabilir.¹²⁹

- İnsanlar varsayımları somut örneklerle ifade ettikleri için, varsayımları anlamak amacıyla çok sayıda somut ve birbirinden farklı, hikâye, alışkanlık, dil ve adet gibi kültürel öğelere bakmak gerekir. Tüm bu somut göstergelerin ne anlama geldiğini ve nasıl uygulandıklarını anlamak için ise geniş kapsamlı görüşmeler ve gözlemler yapmak gerekmektedir.¹³⁰

¹²⁶ Şişman, s. 83.

¹²⁷ Bozkurt, s. 31.

¹²⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 47.

¹²⁹ Alan Wilkins, "The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations", **Organizational Dynamics**, Cilt:12, Sayı: 2, 1983, ss. 27-29.

¹³⁰ Doğan, s. 121.

• Bazı varsayımlar normlara tezat teşkil ettiğinden insanlar bunları kabul etme konusunda kararsız olabilirler.¹³¹ Örneğin, adalet ve eşitliğin önemli değerler olarak ifade edildiği bir toplumda, eğer temelde bu değerler göz ardı edilerek para kazanmak öncelikli bir hale gelirse, kültürü gerçekten anlamak isteyen birinin yaşayacağı zorluk, bazılarının sunacağı kültürün görünen idealist halinin altındaki gerçek varsayımları bulmak olacaktır.¹³²

• Örgütlerin büyüklüğü, o kültüre ait varsayımları temsil etmede ne kadar yeterli ve iyi bir örnek olduğunu etkilemektedir.¹³³ Büyük örgütlerin çok sayıda alt kültüre sahip olması, onları daha detaylı inceleme gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.¹³⁴

Örgütlerin temel niteliği, büyük görevleri çeşitli alt birimlere vermek ve onları bu görevlerin yapılmasından sorumlu tutmaktır. Bu amaçla birbirleri ile ilişkili olan ve ortak bir geçmişi, amacı paylaşan insanlar, diğer grupların eğilimlerinden farklı olabilecek ortak eğilimler geliştirme, paylaşma anlayışı gösterebilirler.

Tüm bu nedenlerden dolayı örgütteki tüm grupları ve alt kültürleri anlamak gerekir. Ancak bu şekilde hangi varsayımların paylaşıldığı konusunda bilgi sahibi olunabilir.

1.2.4. Örgüt Kültürü Modelleri

Bilim insanları, örgütler arasında farklılıklara neden olan örgüt kültürünü incelemişler ve örgütlerin ne tür kültürlere sahip olduklarının anlaşılmasına yardımcı olmuşlardır.

Örgüt kültürü sınıflamasına yönelik yazında pek çok kaynak bulunmaktadır. Bu kaynaklarda araştırmacılar örgüt kültürünü farklı ölçekler kullanarak sınıflamışlardır.

¹³¹ Wilkins, s. 34.

¹³² Köse, Tetik ve Ercan, s. 221.

¹³³ Çetin, s. 41.

¹³⁴ Wilkins, s.34.

Örgüt kültürlerine ilişkin sınıflandırmalar, bu alanda çalışan araştırmacıların vurgularına ve çalışmalarına dayanak olarak seçtikleri kuramsal modellere göre farklılaşmaktadır.¹³⁵ Örgütlerde baskın olarak bulunan kültürü açıklamaya çalışan modellerden bazıları aşağıda sunulmuştur.

1.2.4.1. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy, çevrenin sunduğu belirsizliğin ortaya çıkardığı risk miktarı ve kararların başarısına ilişkin çevreden gelen geri bildirimin hızını ölçüt olarak kullanarak¹³⁶, çevrenin hem örgüt yapısı üzerinde hem de örgüt kültürü üzerinde büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgüt kültürünü çevre ve kültür temelinde değerlendirerek 4'lü olarak sınıflandırmışlardır: Kabadayı – maço kültürü, sıkı çalış-iyi eğlen kültürü, firma üstüne bahse gir kültürü ve süreç kültürü.¹³⁷ Bu sınıflandırmada çevrenin belirsizliği, risk ve çevreden alınan geri besleme gibi iki stratejik faktör temel belirleyici olmuştur.¹³⁸

Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü örgütün çevresi, başarı standartları, kahramanları, inançları ve bunları ileten semboller ve söylentilerden oluşan günlük işlerden oluşmaktadır.¹³⁹

1.2.4.1.1. Kabadayı- Maço Kültürü

Kabadayı-Maço kültürü, alınan kararların riskinin yüksek olduğu ve çevreden geri beslemenin hızlı gerçekleştiği ortamlarda ortaya çıkmaktadır.

Bu tip örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde kararları alanlar, aldıkları kararların doğru ya da yanlış olduğu hakkında kısa sürede bilgi sahibi olurlar. Bu kültür türü kozmetik, reklamcılık ve film işleriyle uğraşan örgütlerde görülür.¹⁴⁰

¹³⁵ Ramazan Erdem, "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ekim 2007, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 70-71.

¹³⁶ Naktiyok, s. 101.

¹³⁷ Değerli, s. 51.

¹³⁸ Nevzat Demir, *Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s. 67.

¹³⁹ Muharrem Varol, "Örgüt Kültürü ve Örgüt iklimi", *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fak. Dergisi*, Cilt: 44, Sayı: 1-2, Ocak-Haziran, 1989, s.197.

1.2.4.1.2. Sıkı Çalış – İyi Eğlen Kültürü

Sıkı çalış-iyi eğlen kültürüne sahip örgütlerde, alınan kararların riski düşük ve geri beslemesi hızlıdır. Bu kültürde yöneticiler az sayıda büyük kararlardan ziyade, çok sayıda küçük kararlar alırlar. Böylece büyük riskler üstlenilmez ve kararların doğruluğu ya da yanlışlığı hakkında hemen bilgi sahibi olunur. “Sert çalış sert oyna” olarak da bilinen bu kültür türü daha çok restoranlarda görülür.¹⁴¹

1.2.4.1.3. İşletme Üzerine Bahse Gir Kültürü

İşletme üzerine bahse gir kültürünün temel özelliği, alınan kararların riskinin yüksek ve geri beslemenin yavaş olmasıdır. Geri beslemenin yavaş olması, alınan kararların doğruluğunun ya da yanlışlığının öğrenilmesinin uzun zaman almasına yol açar. Örgütler, izlenen stratejinin durumu hakkında çok uzun bir süre geçtikten sonra bilgi sahibi olabilirler. Uzay araştırması yapan örgütler, Ar-Ge faaliyeti yürüten örgütler ve petrol şirketleri bu tip kültüre sahiptirler.¹⁴²

1.2.4.1.4. Süreç Kültürü

Süreç kültürüne sahip örgütlerde alınan kararların riski düşük, geri beslemesi yavaştır. Yapılan işlerin etkinliği konusunda geri besleme yok denecek kadar azdır. Düşük riskli kararlarla, kararın etkinliği konusunda geri bildirimin yavaş olduğu çevrelerde uygun bir modeldir. Genellikle bankalar ve sigorta şirketleri bu kültür tipine sahiptir.¹⁴³

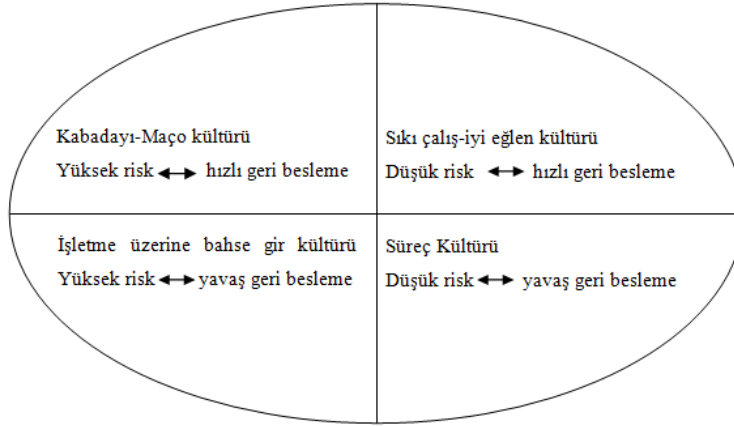
¹⁴⁰<http://www.open.edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-management/management-perspective-and-practice/content-section-5.5.1>, (28.09.2014)

¹⁴¹ Naktiyok, s. 101.

¹⁴² Joseph H. Reitz, **Behavior in Organizations**, Irwin Inc., 3. Baskı, ABD, 1987, s. 551.

¹⁴³ Richard Daft, **Organization Theory and Design**, 7. Baskı, South-Western Publishing, Ohio-USA, 2000'den aktaran Değerli, s. 41.

Şekil 4: Deal ve Kennedy'nin Dört Boyutlu Örgüt Kültürü Tiplemesi



Kaynak: Demir, s. 67, Nakliyok, s. 102.

1.2.4.2. Hofstede'nin Örgütsel Kültür Analizi

Geert Hofstede'nin kültür konusunda düşünceleri, 1980'de kırk ülke üzerinde yaptığı ve örgütler üzerinde ulusal kültürün etkilerini incelediği araştırmasına dayanmaktadır.

Hofstede bulgularını dört başlık altında açıklamaktadır; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kolektivizm ve erillik-dişilik. Daha sonra yaptığı ek araştırmalarla bunlara zaman oryantasyonu boyutunu da ilave etmiştir.¹⁴⁴

1.2.4.2.1. Güç Mesafesi Özelliği

Hofstede'in belirlediği bu boyut, herhangi bir toplumda ya da örgütte gücün nasıl dağıldığı ve toplum üyelerinin bu dağılımı nasıl karşıladığını anlatmaktadır. Örneğin güç dağılımındaki eşitsizlikleri toplum üyeleri nasıl kabul etmekte ve benimsemektedirler konusu bu boyutta incelenebilir.¹⁴⁵

Hofstede'ye göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda toplumdaki eşitsizlikler azaltılmıştır. Hiyerarşi uygun bir biçimde oluşturulmuştur.

¹⁴⁴ Bakan, s. 82.

¹⁴⁵ Eda Şahal, *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2005, s. 49.

Toplunun alt katmanında olanlar ile üst katmanında olanlar arasında bir çatışma bulunmamakta, gücün kullanımı adil, üyeler eşit haklara sahip, güçlü insanlar ise tevazu sahibidirler. Sorgulanabilen bir sosyal sistem bulunmakta, memnun olunmayan sistemi değiştirmenin yolunun da güç dağılımını baştan yapmaktan geçtiği düşünülmekte, değişik güç seviyesindeki insanlar bir aradayken kendilerini nispeten güven içinde hissetmekte, güçlü ve güçsüzler arasında bir uyum bulunmakta ve güçsüzler arasındaki işbirliği, dayanışmaya dayanmaktadır.¹⁴⁶

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki eşitsizlik düzeninde “herkes hak ettiği yerdedir”. Az sayıda insan özgürdür ve bağımsızdır. Hiyerarşi tam bir eşitsizlik getirmektedir. Toplunun alt ve üst katmanlarında olan kişiler asla benzeşmezler. Toplunun temel, güçtür ve güç adaletten de önce gelir. Güç sahipleri ayrıcalıklıdır. Güçlüler olduklarından daha güçlü görünmeye çalışırlar ve güçsüzleri küçümserler. Sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu güç dağılımını baştan yapmak değil güç sahiplerini değiştirmektir. Güçlü ve güçsüzler arasında gizli-açık bir çatışma vardır. Bununla birlikte, güçsüzler arasında işbirliği ve dayanışma güveninin düşük olması nedeniyle bulunmamaktadır.¹⁴⁷

Bu tür toplumlarda ve örgütlerde, unvan, statü, pozisyon çok önemli bir yer tutar. Ünvanlı ve güçlü kişilere saygı duyulur; örgütlerde işçi ile işveren arasındaki mesafe ciddi bir şekilde hissedilir ve korunur. Bu örgütlerde merkezi bir örgütsel yapı, pek çok denetleyici birim, ücretler arasında büyük farklılıklar ve beyaz yakalıların statüleri mavi yakalılardan daha yüksektir. Ayrıca bu tür örgütlerde iletişim yukarıdan aşağıya doğru işler. Yatay iletişim hemen hemen hiç yoktur. Bu tür örgütlerde yapılan tüm işlemler açıkça tanımlanmaktadır.¹⁴⁸

Hofstede, düşük güç mesafesi yaşayan toplumlara örnek olarak Avusturya, İsrail, Yeni Zelanda ve İrlanda’yı göstermiştir.

Yüksek güç mesafesinin yaşandığı ülkelere ise Malezya, Meksika, Güney Kore, Hindistan, Panama, Guatemala, Filipinler ve Venezuela’yı örnek vermiştir. Hofstede’nin yapmış olduğu araştırmada Türk toplumu, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar arasında yer almaktadır.¹⁴⁹

¹⁴⁶ Köksal, s. 56.

¹⁴⁷ Değerli, s. 51.

¹⁴⁸ Ali Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Verso Yayınları, Ankara, 1994, s. 22.

¹⁴⁹ Terzi, s. 72.

Şekil 5: Yüksek ve Düşük Güç Mesafesine Sahip Toplamlar Arasındaki Farklar¹⁵⁰

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Güç kullanımında ölçüt iyi veya kötü olgularıdır.	Güç iyi ve kötü olgusundan da önce gelir.
Gücün kullanımı legaldir.	Gücün kullanımının legal olup olmaması önemsenmez.
Hiyerarşi, rollerin eşitsizliği anlamındadır.	Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır.
Astlara danışılır.	Astlardan söylenenin yapılması beklenir.
Gelir dağılımı nispeten eşittir.	Gelir dağılımı asla eşit değildir.
Unvan, statü, pozisyon gibi ögelere önem verilmez. Önemli olan insan olmaktır.	Unvan, statü, pozisyon gibi ögelere fazlasıyla önem verilir.
İşçi ile işveren arasında gizli bile olsa bir uyum vardır.	İşçi ile işveren arasındaki hissedilen ve korunan bir mesafe vardır.

Kaynak: Geert Hofstede ve Geert Jan Hofstede, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, New York: McGraw-Hill, USA, 2005, s. 311.

1.2.4.2.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği

Belirsizlikten kaçınma, toplumdaki üyelerin bilginin ve değişimlerin açık olmadığı ya da geleceğin öngörülemez olduğu durumlarda kendilerini ne ölçüde rahatsız ve tehdit altında hissettikleri ve bu tip durumlardan ne ölçüde kaçındıklarını ifade etmektedir. Tüm bu tip belirsizlik durumlarında toplumun duyacağı tedirginlik, belirsizlikten kaçınma ile açıklanmaktadır.¹⁵¹

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda belirsizliklerden kaçınılmaz, aksine aşılması gereken engeller olarak algılanıp üzerine gidilir, belirsizlikler toplumu korkutmaz, farklılıklar ve değişiklikler anlayışla karşılanır, bireyler riskleri göze alabilirler ve öncelik kullanmaktan kaçınmazlar.

¹⁵⁰ Geert Hofstede ve Gert Jan Hofstede, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, New York: McGraw-Hill USA, 2005, s. 311.

¹⁵¹Hofstede ve Gert Jan Hofstede, s. 316.

Çalışanlarda risk alma ve ilerlemeler için güçlü bir istek vardır. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez, hiyerarşi sayesinde yönetme işini yapabilecektir. Gerekli görülen nedenler varsa, hiyerarşinin çiğnenmesi mümkündür. Çalışanlar arası rekabet doğru ve haklı olarak kabul edilir.¹⁵²

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusu baskındır. Kişiler gelecek hakkında kaygılıdır ve iş stresi yaşamaktadırlar. Kuşaklar arasında mesafe büyüktür ve değişime karşı olumsuz bir tutum sergilenir. Örgütlerde, yöneticiler nispeten yaşlı kişilerden seçilirler. Örgütlerde gözle görülür bir hiyerarşik yapı vardır ve hiyerarşik kurallara sıkı sıkıya bağlılık gösterilir. Örgüt kuralları ihlal edilemez. Çalışanlar arası rekabet kabul görmez. Bu tür toplumlarda, çalışanlar kuralları gözetmeyi tercih eder, üstlerinin kendilerini yönlendirmesini bekler ve işte süreklilik ve oturmuşluk isterler.¹⁵³ Yaşam boyu istihdam kavramı, belirsizlikten kaçınmanın doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir.¹⁵⁴ Belirsizlikten kaçınan toplumlarda iş güvencesi, kariyer, emeklilik ikramiyesi ve ücretler çok büyük önem taşırlar.¹⁵⁵

Belirsizlikten kaçınmanın en yüksek olduğu toplumlar Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Fransa, Guatemala, Uruguay ve Salvador, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlar ise Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, İngiltere, ABD ve İrlanda olarak sayılabilir. Hofstede'ye göre Türkiye, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkeler arasındadır.¹⁵⁶

¹⁵² Geert Hofstede, **Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values**, Newbury Park, CA, Sage, 1980'den aktaran Köksal, s. 56.

¹⁵³ Köksal, s. 57.

¹⁵⁴ Sargut, s. 120.

¹⁵⁵ Gülten Eren Gümüştakin ve Canan Emet, "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:17, 2007, s. 12.

¹⁵⁶ Terzi, 73.

Şekil 6: Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınmada Farklılıklar

Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Belirsizlik kabul edilebilir normal bir durumdur.	Belirsizlik tehlike olarak algılanmaktadır.
Stres düzeyi düşüktür.	Stres düzeyi yüksektir.
Farklılıklar ve değişiklikler anlayışla karşılanır.	Farklılıklar ve değişiklikler tedirgin edicidir.
Yeni fikir ve davranışlara hoşgörü vardır.	Yeniliğe karşı direnç vardır.
Başarı motivasyon sağlar.	Güvenlik motivasyon sağlar.
Az ve genel kurallar vardır.	Çok ve kesin kurallar vardır.
Bireyler riski daha rahat göze alırlar.	Bireyler riski göze alamazlar.
Katı bir hiyerarşik yapılanma yoktur.	Katı bir hiyerarşik yapılanma vardır.
Bireysel ilerlemeler için güçlü bir istek bulunur.	Bireysel ilerlemeler için düşük bir istek bulunur.
Çalışanlar arası rekabet doğru ve haklı olarak kabul edilir.	Çalışanlar arası rekabet kabul görmez.

Kaynak: Geert Hofstede ve Geert Jan Hofstede, 2005, s. 316.

1.2.4.2.3. Bireycilik-Kolektivizm Özelliği

Bireycilik-kolektivizm toplumlardaki ilişkileri tanımlamak için kullanılmıştır. İnsanların birlikte yaşama yollarını gösterir; çekirdek aile içinde mi, gruplar halinde mi, kabileler halinde mi yaşadıkları gibi yolları göstermektedir. Bir başka deyişle, bireycilik-kolektivizm bir toplumun gevşek bir toplumsal çerçeve içinde mi, yoksa sıkı ilişki çerçevesi içinde mi yaşadığını gösterir.¹⁵⁷

Bazı kültürlerde bireycilik mutluluğun kaynağı olarak görülürken, bazılarında ise yabancılaşıma ve mutsuzluğun kaynağı olarak görülür.

¹⁵⁷Hofstede, 1980'den aktaran Bakan, s. 87.

Kolektivist toplumlarda, bireylerin amacı aileyi ya da klanı devam ettirmektir. Bireyler kendilerini topluluğun bir parçası olarak görüp, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar. “Ben” değil “Biz” tercih edilir.¹⁵⁸

Bireyselci toplumlarda ise, bireyler kendilerini bağımsız olarak tanımlar ve herkes kendisi ve en yakın ailesi için yaşar. “Ben” tercih edilir. Önemli kararlarda bireyin istekleri ön plandadır ve bireysel başarıya önem verilir. Bireycilik-kolektivizm örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkileri etkiler. Örneğin kolektivist toplumlarda bulunan örgütlerde, çalışanlar güçlü bir duygusal bağ ile birlikte hareket etme duygusu yaşarlar. Bireycilik-kolektivizm derecesi, ayrıca işgörenlerin örgütsel kurallara uyma derecesini de belirlemektedir. Kolektivist değerlerin yüksek olduğu örgütlerde “ahlaka dayalı”, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise “kâra dayalı” bağlılıklar bulunur.¹⁵⁹

Hofstede’nin araştırmasında en üst düzeyde bireyci toplumlar arasında ABD, Avustralya, İngiltere, Kanada, İsveç ve Danimarka yer almaktadır. En üst düzeyde kolektivizmin hâkim olduğu ülkelerin arasında ise Guatemala, Ekvator, Panama, Venezuela, Kolombiya ve Pakistan gibi ülkeler yer almaktadır.¹⁶⁰ Türkiye bireyselliğin düşük olduğu ülkeler arasında yer almaktadır.¹⁶¹

Aşağıda bireyci ve kolektivist anlayışlara sahip kültürler arasındaki farklar gösterilmiştir.

¹⁵⁸ Köksal, s. 60.

¹⁵⁹ Hofstede, 1980, ss. 217-218.

¹⁶⁰ Bakan, s. 88

¹⁶¹ Terzi, s. 74

Şekil 7: Bireyci ve Kolektivist Anlayışlara Sahip Kültürler Arasındaki Farklar

Bireyci Toplum	Kolektivist Toplum
Çekirdek aileler.	Büyük aileler ve kabileler.
Gevşek bir toplumsal çerçeve vardır.	Sıkı bir toplumsal çerçeve vardır.
Bireycilik mutluluğun kaynağı olarak görülür.	Bireycilik yabancılaşma olarak görülür.
Bireysel başarıya önem verilir.	Bireyler topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar.
Kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımlarlar.	Bireyler kendilerini ailenin veya bir topluluğun parçası olarak tanımlarlar.
Çalışanlarda zayıf bir duygusal bağ vardır.	Çalışanlarda güçlü bir bağ ve birlikte hareket etme anlayışı vardır.
“Kâra dayalı” bağlılıklar bulunur.	“Ahlaka dayalı” bağlılıklar bulunur.

Kaynak: Geert Hofstede ve Geert Jan Hofstede, 2005, s. 317-318.

1.2.4.2.4. Eril ve Dişil Özellikler

Kültürün bu boyutu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri tanımlamaktadır. Dişi kültür geleneksel anlamda genellikle şefkatli, merhametli, nazik, sadık, sevgi dolu, duyarlı olma gibi kişilik özelliklerini içermektedir. Eril kültür ise yükselme tutkusu, rekabet, egemen ve baskıcı tavırlar, özgüven, bağımsızlık, atılganlık ve materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikleri içermektedir.

Eril kültürün baskın olduğu toplumlarda insanların kendine güveni daha yüksek, insanlar daha gerçekçidirler. Dişil kültürlerde ise kendine güven yerine alçak gönüllülük belirgindir.

Eril değerlerin baskın olduğu kültürlerde güç ve başarı ön plandadır. Uyuşmazlıkların tartışılarak çözülmesi yolu tercih edilir. Dişil değerlerin ön planda olduğu kültürlerde ise kişiler arası uyum ve anlaşma önemli bir yere sahiptir.

Bundan dolayı, uyuşmazlıklarda örtbas etme yoluna gidilir. Mutluluk ve ilişkilerde huzur, başarı ve güçten daha ön planda tutulur.¹⁶²

Örgütlerde ise bu boyut yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması konularında farklılıklarla kendini gösterir. Dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, stresi az olan ve iyi ücret alan kadınlara rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda bulunan örgütlerde ise, yüksek iş stresi görülür. Bu tip toplumlardaki örgütlerde yüksek ücret alan kadınlara sık rastlanmaz.¹⁶³

Japonya, İtalya, Meksika, Avusturya, Venezuela, İsviçre ve Hindistan eril özellikleri yüksek olan ülkeler arasında sayılabilirken Norveç, Hollanda, Danimarka,

Şili, İsveç, Portekiz, İspanya ve Fransa ise dişil özellikleri yüksek olan ülkeler arasında yer almaktadır.¹⁶⁴

Hofstede'nin araştırmalarına göre Türkiye, bu boyutta ayrımın orta sınırına yakın bir ülkedir. Bu sonuç eril özellikleri yüksek olduğu düşünülen Türkiye için şaşırtıcıdır. Nitekim Sargut'un Hofstede'nin bu araştırmasını denemek için üniversite öğrencileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada, kız öğrencilerin kadınsı değerleri ortaya çıkaran tavır ve davranışları sergiledikleri, erkeklerin de çok belirgin olmamakla birlikte dişil sayılan değerleri eril değerlerden önde tuttukları görülmüştür.¹⁶⁵

Aşağıdaki şekilde dişil ve eril özelliklere sahip toplumların farkları özetlenmiştir.

¹⁶² Bakan, s. 89.

¹⁶³ Hofstede, 1980, s. 281.

¹⁶⁴ Köksal, s. 54.

¹⁶⁵ Sargut, ss.113-118.

Şekil 8: Eril ve Dişil Özelliklere Sahip Toplamların Farkları

Dişil Özelliklere Sahip Toplum	Eril Özelliklere Sahip Toplum
Merhametli, saygılı, yumuşak, duygusal, sevgi dolu olmak.	Yükselme tutkusu, rekabetçi, baskıcı tavır, kendine güven, bağımsız olmak, atılganlık ve materyalist eğilimlerin olması.
İnsanlarda kendine güven yerine alçak gönüllülük görölmektedir.	Toplumlarda insanların kendine güven duyguları daha yüksektir.
Yaşamak için çalışma ön plana çıkmaktadır.	Çalışmak için yaşama ilkesi vurgulanır.
İnsan ilişkilerinde uyum ve huzur ön plandadır.	Güç ve başarı ön plandadır.
Uyuşmazlıklarda çatışmaya gitmektense, örtbas etme yoluna gidilir.	Uyuşmazlıkların üstüne gidilir ve çözümlenmesi yolu tercih edilir.
Düşük iş stresi ve iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır.	Yüksek iş stresi ve yüksek ücret alan kadınlara sık rastlanmaz.

Kaynak: Geert Hofstede ve Geert Jan Hofstede, 2005, s. 174.

1.2.4.2.5. Zaman Oryantasyonu

Zaman oryantasyonu, bir toplumda kararların ne derece geleneklere, ne derece kısa vadeli, mevcut ya da gelecek kazançlara dayandırıldığını gösterir. Zamanın karşılığı dakiklıktır. Özellikle Amerika ve Kuzey Avrupa ölkelerinde dakiklık esastır. Buna karşılık İtalya, İspanya ve Latin Amerika gibi ölkelerde dakiklık bilinci daha esnek ve toleranslıdır.¹⁶⁶

Ayrıca zaman geçmiş, şimdi ve gelecek merkezli olarak algılanabilir. Bazı kültürler, zamanı daha çok gelecek merkezli olarak algılarken bazı kültürler daha çok geçmişe yönelirler. Batılı toplumlarda zaman, düzenli, standart, tekdüze, ölçülebilir, objektif, doğrusal bir zamandır.

¹⁶⁶ Bakan, s. 90.

Bunun yanında bazı Doğu toplumlarında ve Kuzey Avrupa ülkelerinde ise zaman, geleneksel olarak algılanmakta, tüm yaşam sürecini kapsamakta, sınırsız ve çok boyutlu olarak görülmekte ve kullanılmaktadır.¹⁶⁷

Aşağıda kısa ve uzun dönemli zaman oryantasyonu arasındaki farklar özetlenmiştir.

Şekil 9: Kısa ve Uzun Dönemli Zaman Oryantasyonu Arasındaki Farklar

Kısa Dönemli Oryantasyon	Uzun Dönemli Oryantasyon
Modern bir yapı için geleneklerin uygun hale getirilmesi	Geleneklere uyum
Sınırsız mevki yükümlülüğü ve sosyal uyum	Belli sınırlar içinde mevki yükümlülüğü ve sosyal uyum
Kaynakları harcamak için sosyal baskı	Kaynakların tutumlu kullanılması
Yatırım için küçük miktarda sermaye	Yatırım için tüm kaynakların kullanılması
Hızlı sonuç beklentisi	Yavaş sonuçlar için sebat etmek
Gelecek merkezlilik	Geçmiş merkezlilik

Kaynak: Geert Hofstede ve Geert Jan Hofstede, 2005, s. 173.

1.2.4.3. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Roger Harrison ve Charles Handy'nin örgüt kültürü modelleri birbiriyle örtüştüğünden birlikte incelenmiştir. Handy modelinde kültürler Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmektedir.

Bu modele göre Harrison ve Handy örgüt kültürünü rol merkezli, görev merkezli, güç merkezli ve birey merkezli olarak dörde ayırmış ve örgüt kültürünün temelde örgütün rol, görev, güç veya işgörene dönük olarak düzenlenebilmesine göre oluşabileceğini ileri sürmüşlerdir.

¹⁶⁷ Şişman, s. 69.

1.2.4.3.1. Güç Kültürü (Zeus)

Bu örgüt kültürü tipinde kararlar üst yöneticiler tarafından alınır, hiyerarşik yapının alt katmanları tarafından uygulanır ve alt katmanlar kararlara katılım göstermezler. Bu sayede de örgütün hızı ve hareket kabiliyeti çok fazladır.¹⁶⁸

Handy (1981)'e göre bu kültürde etki ve güç, merkezi otoriteden kaynaklıdır ve merkeze bağlıdır. Bu tür kültürler özellikle 19. yy Amerika'sında var olan çetelerde ve günümüz ticaret ve finans şirketlerinde görülmektedir. Bu örgütlerde işler merkezin isteklerine göre düzenlenir ve teamüller önemlidir. Kontrol merkez tarafından görevlendirilen kişiler vasıtası ile merkez tarafından yapılır.¹⁶⁹

Güç kültürünün teşkilat şeması örümcek ağına benzer. Merkezden dışa doğru oluşturulmuş birimlerden oluşmaktadır. Acil müdahale edilmesi gereken durumlarda bu kültüre sahip örgütler kârlı çıkarlar, fakat hız kaliteyi her zaman beraberinde getirmez. Kaliteyi yaratan Zeus ve ona yakın kişilerdir.¹⁷⁰

Sonuç olarak Harrison'ın "Güç", Handy'nin ise "Zeus" olarak ifade ettiği güç kültürü, güç ve kontrolün merkezden örgüte dağıldığı, teamüllerin önemli olduğu ve değişen şartlara hızlı uyumun sağlanabildiği bir kültürdür. Bu tür örgütlerde örgütün başarısı merkezin gücü kullanma yeteneğine bağlıdır.

1.2.4.3.2. Rol Kültürü (Apollo)

Rol kültüründe yetki, kural, prosedürler ve iş tanımları esastır. Gücün kaynağı, örgüt hiyerarşisindeki pozisyonudur ve örgütsel işlevlerin oluşturduğu bu kültürde bürokratik özellikler ve ilkeler ön plandadır. Ortaya çıkması muhtemel rekabet ve çatışmalar; prosedür, kural ve anlaşmalarla yok edilmeye çalışılır.¹⁷¹ Bu kültürde roller kişilerden daha önemlidir ve örgüt en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır.

¹⁶⁸ Mustafa Konuk, **İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Seker Fabrikasında Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006, ss. 52-54. Harrison ve Handy'den aktaran Terzi, s. 79, Köksal, s. 63-66, Demir, s. 67.

¹⁶⁹ Köksal, s. 65

¹⁷⁰ Charles Handy, **Süper Yönetim**, Çev. Seden Hatay, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1995, (Süper) ss. 18-19.

¹⁷¹ Şişman, s. 142.

Örgüt, tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece varlığını muhafaza etmektedir.¹⁷²

Bu kültürün etkililiği işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümünün akılcılığına bağlıdır. Bu kültürde kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık ancak yerinde kullanılırsa hoş görülür. Rol örgütü sabit bir çevrede bulunduğu sürece başarılı olabilecek, takım tekeli ve tekel özellikler gösterdiği ölçüde başarısını sürdürecektir.¹⁷³

Bu kültürde rol modelinin simgesi tapınaktır. Tapınağın sütunları rolleri simgeler. Yarının, dünün bir tekrarı olarak kabul edildiği güvenli bir anlayış için, rol modeli idealdir. Dün yaşananlar tahlil edilir, bölümlere ayrılır, incelenir ve yeni kurallar geliştirilmiş işlemler dizisi olarak yeniden düzenlenerek yarına hazırlanır. Hareketli ve yaratıcı bir kişilik bu tür kültürlerin bulunduğu örgütler için hiç uygun değildir.¹⁷⁴

Bu kültürde çalışanların işinde risk yoktur ve her şey önceden bellidir. Güç bireylerde değil pozisyonlardadır. Bu kültürün bürokrasinin yoğun olduğu bankalarda, resmi kuruluşlarda ve sigorta şirketlerinde görülebileceği söylenebilir.¹⁷⁵

1.2.4.3.3. Görev Kültürü (Athena)

Harrison görev kültürünü bir “Matris” ile tanımlarken Handy ise bu kültüre “Athena” kültürü der. Bu durum belli bir görev etrafında oluşturulan disiplinlerarası çalışma gruplarını ifade eder. Örneğin; bir bilgisayar kullanıcısı, grafikçi, halkla ilişkiler uzmanı, üretim personeli ve muhasebeci becerilerini birleştirerek bir reklam şirketinde beraber çalışabilirler. Burada çalışanlara çalışma bağımsızlığı verilmiştir. Çalışma şekli merkezi değildir. Danışmanlık ve reklam şirketlerinde bu kültür tipine sıklıkla rastlanır.¹⁷⁶

¹⁷² Akıncı, s. 62.

¹⁷³ Charles Handy, **Understanding Organization**, Hazell Watson Ltd., 1981, s. 180'den aktaran Kemal Köksal, **Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir, 2007, (Understanding) s. 62.

¹⁷⁴ Handy, (Süper), s. 22.

¹⁷⁵ Köksal, s. 63.

¹⁷⁶ Naktiyok, s. 103.

Handy'e göre, görev kültürü gruplara ve takım çalışmalarına son derece uygundur. Çalışanlar bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede kontrole sahiptir. Bu kültürde esneklik ve çevreye uygunluk esastır. Görev kültürünün baskın olduğu örgütlerde kontrol zordur. Esas kontrol yöneticilerin elinde bulunur.¹⁷⁷

Esnek ve uyum sağlayabilen yapılarda öne çıkan bu kültür, örgüt üyelerine daha fazla bağımsızlık tanımaktadır ve esas olan çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesidir.¹⁷⁸

Görev kültürü, çalışanları bir görev etrafında organize eden, çalışanlara işleri üzerinde kontrol yetkisi veren, gücün ve etkinin kaynağı olarak uzmanlık, yetenek ve yaratıcılığa önem veren, gruplara ve proje takımlarına son derece uygun, çevreye duyarlı bir kültür olarak tanımlanabilir.

1.2.4.3.4. Kişi Kültürü (Dionysus)

Harrison ve Handy'nin sınıfladığı son kültür çeşidi bireysel yani Dionysus kültürüdür. Bu merkezi ve biçimsel olmayan bir kültürdür. Handy, ortak çıkarlarla bir araya gelen, özgür ruhlu çalışanların oluşturduğu bu kültür tipine aşk, yaratıcılık ve şarap tanrısı olan Dionysus'un adını vermiştir. Bir amaç için genellikle birbirinden bağımsız uzmanlar, karşılıklı uyum ve birbirini teşvik edecek şekilde bir araya gelirler. Genellikle bu tür kültüre danışmanlık şirketlerinde rastlanır.¹⁷⁹

Kişi kültüründe örgüt, kişilere hizmet etmek için vardır. Bireylere üst düzeyde otonomi tanınır. Örgüt içindeki roller kişisel tercih ile öğrenme ve gelişmeye duyulan ihtiyaca göre belirlenmekte ve öncelik bireysel çıkar ve amaçlara verilmektedir.¹⁸⁰

Modelin simgesi bir daire içinde yer alan birbirinden uzak noktalardır. Bu kültür genellikle profesyoneller tarafından tercih edilen bir sistemdir. İşten çıkarma ve herhangi bir biçimde ceza verme yöneticinin yetkisi dışındadır. Terfi ve seçim gibi karar vermeyi gerektiren bazı konular bile, tümüyle çalışanların oluşturduğu kurullar tarafından gerçekleştirilir.

¹⁷⁷ Handy, (Understanding), s.182'den aktaran Köksal, s. 64

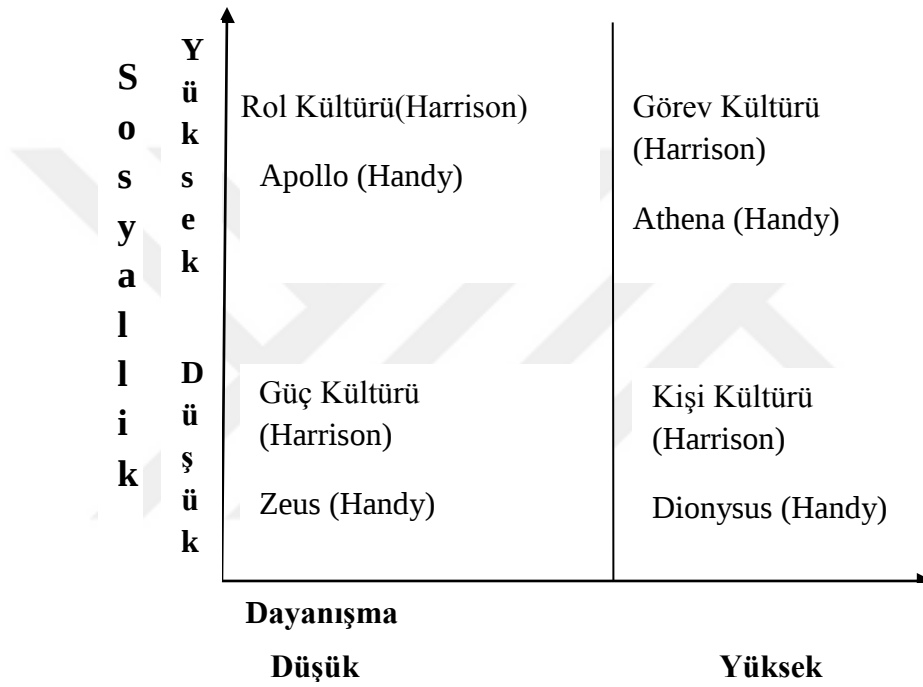
¹⁷⁸ Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul: 1995, s. 58.

¹⁷⁹ Naktiyok, s. 103.

¹⁸⁰ Şişman, s.142.

Bu kültür, herkesin kendi işini yaptığı, kimsenin başkasına karışmadığı, en önemlisi de kişilerin faaliyet gösterdikleri örgüt dışında da varlıklarını koruyabilmelerinin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur. Ancak bu kültür geliştikçe, bütün çalışanlar bu kültürün yararlarından faydalanmak isterler ve sorumluluktan ve risklerden kaçınmaya bakarlar.¹⁸¹

Şekil 10: Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Tipleri



Kaynak: Turner, s. 25.

1.2.4.4. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ve Quinn'e göre işletmelerde kültür, çalışanlara kimlik duygusu kazandıran ve bir işletmenin nasıl ilerleyebileceğine dair yazılı veya yazılı olmayan rehber ilkelerden oluşur.

¹⁸¹ Handy, (Süper), s. 33-36.

Örgüt kültürü, çalışanların işlerinde nasıl hareket edeceklerine ilişkin hareket tarzı ve örgüte hâkim olan kültürün bileşenlerini belirleme stratejisi ve hedeflerle ilgilidir. Örgüt kültürü, değerli olan şeyleri yani bir örgütü eşsiz kılan baskın liderlik tarzları, semboller, prosedürler ve rutinler gibi özellikleri içerir.¹⁸²

Cameron ve Quinn'in "Rekabetçi Değerler Modeli" adını verdikleri yapıda, bir uçta dâhili bakım diğer uçta harici konumlandırmanın yer aldığı, bir tarafta esneklik ve spontanlığın, diğer tarafta kontrol ve stabilitenin bulunduğu dört tür örgüt kültürü tipi bulunmaktadır.¹⁸³ Ouchi'nin Z türü kültür tipine benzerlik gösteren modelde ilave olarak adokrasi kültürü de bulunmaktadır. Bu örgüt kültürü çeşitleri: Klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adokrasi kültürü ve pazar kültürüdür.

1.2.4.4.1. Klan Kültürü

Klan kültürünün baskın kültür olduğu örgütler geniş bir aile gibidir. Ortak değerlerin paylaşıldığı, birlik duygusunun yoğun olduğu, örgüt üyelerinin örgüte kendilerinden çok şey kattığı ve birbirine karşı sadık olduğu bu tip örgütlerin lider ya da yöneticileri yol gösterici rolde olup, diğer çalışanlara onların akıl hocalarıymış gibi yaklaşmaktadır.¹⁸⁴

Klan kültürü özellikle sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmalarında gözlemlenebilmektedir.¹⁸⁵

1.2.4.4.2. Adokrasi Kültürü

Adokrasi kültürü dinamik, girişimci ve yaratıcı bir kültürdür. Örgüt üyeleri için bireysel yaratıcılık ve yenilik ön plandadır.

Çevreye uyumu ile öne çıkan adokrasi kültüründe örgüt üyeleri risk alırlar ve örgüt için hep önde olmak, ürün ya da hizmette lider olmak önemlidir.

¹⁸²Kim Sterling Cameron ve Robert Emmet Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, AddisonWesley Longman, San Fransisco, 1999, s.15.

¹⁸³ Michael Stoica, Liao Jianwen ve Harold Weslch, "Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises", **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Cilt: 9, Sayı: 3, 2004, ss.240–251'den aktaran Erdem, 2007, s.65.

¹⁸⁴ Cameron ve Quinn, ss. 36-38.

¹⁸⁵ Ömer Faruk İşcan ve Kürşat Timuroğlu, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 21, sayı: 1, 2007, s. 123.

Uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar edinmeye önem veren adokrasi kültürü için örgütü bir arada tutan unsur yenilikçiliğe olan bağlılıktır.¹⁸⁶

Elektronik ticaret yapan şirketler, pazarlama, elektronik ve kozmetik sektöründe çalışan örgütler; müşteri memnuniyeti konusunda hızlı hareket etmeleri gerektiğinde, bu kültür tipini yansıtmaktadırlar.¹⁸⁷

1.2.4.4.3. Pazar Kültürü

Rekabetçi ve sonuç odaklı kültürü ifade eden pazar kültürünü benimsemiş örgütler için öncelikli hedef işin bitirilmesidir. Pazar liderliğinin önemli olduğu bu kültürde başarı için kıstas pazar payıdır. Bu kültürdeki liderler kararlı, katı ve isteklidirler. Örgütü bir arada tutan unsur kazanmaya verilen önemdir.¹⁸⁸

Başarının, pazar payının artışı, elde edilen kar ve somut çıktılar ile değerlendirildiği bu örgüt kültürü Amerika'daki Coca Cola gibi firmalarda açıkça gözlemlenmektedir.¹⁸⁹

1.2.4.4.4. Hiyerarşi Kültürü

İleri derecede resmi yapılaşmanın söz konusu olduğu hiyerarşi kültüründe örgüt içinde sahip olunan roller, kişilerden daha önemli olarak algılanır ve örgüt üyeleri örgüt içinde bu rollerle tanımlanır. Örgüt üyelerinin önceden tanımlanmış görevleri icra ederek kendinden bir şey katmadığı bu kültürde örgütü bir arada tutan şey resmi kurallar ve prosedürlerdir.¹⁹⁰

¹⁸⁶ Cameron ve Quinn, ss. 38-40.

¹⁸⁷ Daft, 2000'den aktaran Değerli, s. 58.

¹⁸⁸ Cameron ve Quinn, ss. 35-36

¹⁸⁹ Kasper, Hans. "Culture And Leadership in Market-Oriented Service Organisations", **European Journal of Marketing**, Cilt: 36, Sayı: 9/10, 2002, s. 1049.

¹⁹⁰ Cameron ve Quinn, ss. 33-34.

Şekil 11: Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Daulatram Lund, Organizational Culture and Job Satisfaction, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Cilt:18, Sayı: 3, 2003, s. 221.

Kültür, pazar ve hiyerarşi kültürlerine doğru kaydıkça mekanik süreçler artmakta, klan ve adokrasi kültürlerine doğru kaydıkça da organik süreçlerde artış olmaktadır.¹⁹¹

1.2.4.5. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Schein örgüt kültürünü daha bütüncül bir yaklaşım ile "bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünü" olarak tanımlamıştır.¹⁹²

¹⁹¹ Değerli, s. 61.

¹⁹² Erdem ve İşbaşı, s. 34.

Schein'a göre bu kabul edilmiş varsayımların oldukça açık şekilde ortaya çıkan yansımaları ise normlardır. Bu normların altında, üyelerin birçoğunun sorgulamadan kabul ettiği varsayımlar vardır.¹⁹³ Üyeler başka bir kültür ile karşılaşınca kadar bunun farkında bile değildirler. Schein'in modelinde örgüt kültürü üç düzeyden oluşmaktadır: Bunlar örgüt üyelerinin insana, ilişkilere, gerçeğe yönelik temel varsayımları ile bu varsayımlara dayanan değerler ve son olarak da semboller ve uygulamalardır. Bir başka deyişle Schein örgüt kültürünü üç katmana ayırarak en üst katmanda beş duyuyla anlayıp hissedilebilen davranışlar ve iş yapma biçimleri, dil, teknoloji ve diğer somut objelerin bulunduğu katman, altında doğru-yanlış, iyi-kötü gibi değerlerin bulunduğu katman ve en altta da varsayımların olduğu katmanı kabul eder.¹⁹⁴

1. Temel Varsayımlar: Örgüt üyelerinin çevreyle ilişkileri, insan tabiatı, zaman, alan gibi gerçeğin özü, insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olan temel inançlarını kapsayan temel varsayımlar, örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını ve dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir.¹⁹⁵

2. Değerler: Örgüt üyelerinin, olay, durum ve davranışları değerlendirmede benimsemiş oldukları ölçütlerdir. Örgütte meydana gelen olay, durum, uygulamalar karşısında örgüt üyelerinin iyi, kötü biçiminde değerlendirme ve yargılama yapmalarında kullanılan ölçütlerdir.¹⁹⁶

3. Semboller ve Uygulamalar: Örgüt kültürünün görülebilen yönünü oluşturmakta, kullanılan teknolojiler, mitler, semboller, hikâyeler, efsaneler ve görülebilen, işitilebilen davranış örüntülerinden oluşmaktadır.¹⁹⁷ Semboller ve uygulamalar sözel, davranışsal ve fiziksel olabilmektedir. Üyelerce paylaşılan dil, hikâye ve mitler sözel öğeleri, ritüel ve törenler davranışsal öğeleri, örgüt mimarisi, iş elbiseleri, fiziki yerleşim ve teknolojiler ise fiziksel öğeleri kapsamaktadır.¹⁹⁸

¹⁹³Schein, H.Edgar, "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning". **Sloan Management**, Cilt: 38, Sayı: 1, 1996, (Key), ss.11.

¹⁹⁴Schein, (Second Edition), ss. 19-27.

¹⁹⁵ Şişman, s. 84.

¹⁹⁶ Şişman s. 94.

¹⁹⁷ Melek Çakır ve Edip Örucü, "Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik bir Araştırma", **Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, Haziran 1999, s. 22. Schein (Third Edition), ss. 65-68.

¹⁹⁸ Aslı Coşkun Uslu, **Öğretim Elemanı Algılarına Göre Örgüt Kültürü: (Ege Üniversitesi Örneği)**, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010, s. 38.

Özetlemek gerekirse, Schein’a göre örgüt kültürünün fiziksel yüzünde çalışanlar tarafından somut olarak ortaya konan semboller ve uygulamalar bulunmaktadır. Bunlar törenler, uygulamalar, hikâyeler, örgüte özgü kullanılan dil ve semboller olarak sayılabilir. Örgüt kültürünün görünmeyen öğeleri ise örgüt çalışanlara rehberlik eden inançlar, değerler ve neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirleyen temel varsayımlardır.

1.2.4.6. Byars’ın Örgüt Kültürü Modeli

Byars insanları ve faaliyetleri kendi içinde iki gruba ayırmıştır ve bu gruplara göre kültürleri sınıflandırmıştır. İnsanları katılımcı ve katılımcı olmayan; faaliyetleri ise, tepkisel ve sezgisel olarak gruplandırmıştır. Bu gruplara göre kültürleri de Etkileşen, Bütünleşik, Müteşebbis ve Sistematik kültür olarak dörde ayırmıştır.¹⁹⁹

Etkileşen kültür:

Etkileşen kültürde insanlar katılımcı, faaliyetler ise tepkiseldir. Bu kültürde amaç çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak olup bu yolda en iyi hizmeti vermek hedeflenmektedir. Çevreyi etkilemekten çok, rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçları en iyi biçimde karşılamak önemlidir.²⁰⁰

Bütünleşik kültür:

Bütünleşik kültürde insanlar katılımcı ve faaliyetler ise etkisel olarak gruplandırılmış olup, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bu da, yeni ürünler ve hizmetler geliştirilerek gerçekleştirilir.²⁰¹

Müteşebbis kültür:

Müteşebbis kültürde insanlar katılımcı değildir ve faaliyetler de gruplandırılmıştır. Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde bireysel olarak oldukça yenilikçi olan bu kültürde katılımcılık ve grup halinde karar verme olmadığından küçük işletmelere uygundur.

¹⁹⁹Eren s. 171.

²⁰⁰Özlem Şenel, **Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, s. 136.

²⁰¹Demir, s. 70.

Sistematik kültür:

Sistematik kültürde insanlar katılımcı değil, faaliyetler de tepkisel olarak gruplandırılmıştır. Bu kültürde önceden belirlenmiş prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu kültürlerde görevler kalıplaşmıştır, bu nedenle katılımcılık yoktur.²⁰²

Şekil 12: Byars'ın Örgütsel Kültür Modeli

FAALİYETLER	İNSANLAR		
		Katılımcı olmayan	Katılımcı
	Tepkisel	Sistematik	Etkileşen
	Etkisel	Müteşebbis	Bütünleşik

Kaynak: Eren, 2010, s. 151.

1.2.4.7. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli

Miles ve Snow, örgütleri uzun yıllardan beri sahip oldukları gelenek ve alışkanlıklarına göre birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamıştır.²⁰³ Bunlar; Koruyucu, Geliştirici, Analizci ve Tepki Verici Kültür Tipi olarak sınıflandırılmıştır.

Koruyucu Kültür Tipi

Koruyucu örgüt tipinde örgütler muhafazakâr inanç ve değerleresahiptir. Bu sebepten bu tarz örgütler riski düşük hamleleri tercih etmekte ve güvenli bir şekilde dar bir pazara yoğunlaşmakta, yeni ürün ve pazar araştırması gibi faaliyetlerden uzak durulmaktadır. Bu tür örgütler planlamaya önem verirler, güven ve istikrar ön planda olup ve risk yaratmayan faaliyetlerde bulunurlar.²⁰⁴

Geliştirici Kültür Tipi

Yenilikçiliği ifade eden bu kültüre sahip olan örgütlerin yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve risk alırlar.

²⁰²Eren, s. 172, Şenel, s. 137, Demir, s. 70.

²⁰³Eren, s. 104-105, Değerli, ss. 57-58, Şenel, s. 137

²⁰⁴Değerli, ss. 57-58, Şenel, s. 137.

Sürekli değişimin ve belirsizliğin sağladığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı içinyoğun rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden kaçınmamaktadırlar.²⁰⁵

Analizci Kültür Tipi

Denge ve değişim olmak üzere iki farklı yöne sahip bu kültüre sahip örgütlerdurgun büyüme ya da endüstri ve rakipler büyüdükçe kendilerini ona göreayarlamayı tercih ederler. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve etkinlik araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontroledilerek geliştirilen temkinli stratejilerdir.²⁰⁶

Tepki Verici Kültür Tipi

Bu tip örgütlerde, değişim baskısı çevreden ve rakiplerden gelmekte, ancakyöneticiler etkin bir şekilde cevap verememektedirler. En son noktada yani krizasında; rakipler, ortaklar veya çalışanlardan çok yoğun baskılar gelince tepki gelir. Bu tip örgütlerde strateji; iflas etmemek ve yaşamak üzerinedir.

1.2.4.8. Peters ve Waterman Modeli

Peters ve Waterman örgüt kültürünü ilk inceleyen araştırmacılarıdır. Örgüt kültürüliteratürdeFirma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak isimlerle tanımlanmıştır.²⁰⁷

Peters ve Waterman kusursuz örgütlerin temelde kültürünün baskın bir özelliğe sahip olduğunu, biçimsel ilişkilerdense çalışanlar üzerinde odaklanıldığını, paylaşılan ortak değerlerin geliştirildiğini ve yıllar boyu çalışanlara rehberlik ettiğini ortaya koymuşlardır. İnsanların gerçekten bağlanabilmeleri için görevin bağlanmaya değer olduğuna inanmaları gerekmektedir. Bu da ancak güçlü örgüt kültürü ile sağlanabilir.²⁰⁸

²⁰⁵ Wayne S. Desarbo ve diğerleri, “Revisiting The Miles And Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, And Firm Performance”, **Strategic Management Journal**, Cilt: 26, Sayı: 1, 2004, s. 49.

²⁰⁶ Değerli, ss. 57-58, Şenel, s. 137, Desarbo ve diğerleri, s. 49.

²⁰⁷ Cemile Gürçay, “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, İzmir, 2000, (Boyutlar), s. 35.

²⁰⁸ Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman, **Yönetme ve Yükselme Sanatı: “Mükemmeli Arayış”**, Çev. Selami Sargut, İstanbul: Altın Kitaplar, 1987’den aktaran Erdem, s.76.

Peters ve Waterman'a göre Amerika'da başarılı örgütlerin başarı nedenleri bazı temel kültürel değerlerdir. Bu değerler:²⁰⁹

1. Hızlı kararlar ile eylemden yana olmak: Yöneticiler karar verirken çabuk davranmak zorundadırlar. Çoğu zaman karar verememek, geç karar vermekten daha kötü sonuçlar doğurabilir.

2. Müşterilerle yakın ilişkide olmak: Peters ve Waterman'a göre, müşteriye yakın olmak ve ona değer vermek başarıya götürür. Bu, hizmet tutkusunu ve kaliteyi beraberinde getirir.

3. Özgür düşünce ve girişimciliği destekleme: Yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi en aza indirgeyebilen şirketler başarıyı yakalar. Bunu yaparken, örgütü küçük parçalara ayırıp, otonomiye pekiştirerek yaratıcılığı ve riske girmeyi desteklemek gerekir.

4. İnsan kaynağını iyi kullanarak üretimi artırma: Bir örgütte çalışanlar en önemli kaynaktırlar ve başarı için insan kaynağının iyi bir biçimde kullanılması gerekmektedir.

5. Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle ilgili bilgi sahibi olması: Bir örgütteki yöneticiler, sadece finans konularıyla ilgileniyorsa başarı şansı yok denecek kadar azdır. Yöneticiler hemen hemen her alanda ve her bölümün yaptığı işten bilgi sahibi olmak zorundadır.

6. Yalın biçim, az kurmay: Başarılı Örgütlerde sadece hedefler, ürünler, iletişim sistemleri değil örgütsel yapılar da basit ve yalındır. Böylece çalışanlar, iş akışının ve komuta zincirinin nasıl işlediğini kolaylıkla izleyebilmektedirler.

7. Birbirine bağlı sıkı bir yapı: Örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve şirketin değerlerine inanması gerekmektedir. Bu bağ, örgütü bir arada tutan ortak kültürü oluşturur.

Peters ve Waterman modelinde örgütlerin çalışanlarına ilgi ve saygı göstermesi, güvenmesi, önce insana değer vermesi çalışanların aynı amaçlar etrafında toplanmalarını kolaylaştırır ve kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlar. Örgütler, amaçları tüm çalışanlar tarafından benimsendiği ve paylaşıldığı ölçüde başarıya ulaşırlar.

²⁰⁹ Cem M. Kozlu, **Kurumsal Kültür-Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, Bilkom Yayınları, 2. Baskı, 1988, İstanbul, ss. 33-49.

1.2.4.9. Parsons Modeli

Parsons'un modelinde örgüt kültürünün dört fonksiyonu vardır: “Uyum (Adaptation), Amaca Ulaşma (Goal Attainment), Yasallık (Integration) ve Yasallık (Legitimacy)”. Bu dört fonksiyonun baş harflerinden oluşan “AGIL” modeli olarak da adlandırılan Parsons modelinde hayatta kalmak isteyen her sistemin yerine getirmesi gereken uyum sağlama, amaç edinme ve amaçları gerçekleştirme, bütünleşme ve geçerlilik işlevleri bulunmaktadır.²¹⁰

1. Uyum (Adaptation): Örgüt sosyal sistem ve çevre ile uyumu yakalamalıdır. Bunun için de sosyal sistemi iyi tanımalı, değişimin doğasını anlamalı ve uyum göstermelidir.

2. Amaca Ulaşma (Goal Attainment): Örgütlerin kültürlerinin amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanmada ne kadar etkili olduğunu gösterir.

3. Bütünleşme (Integration): Örgütün kendi içinde alt kültür ve sistemlerle ne kadar etkili biçimde bütünleştiğidir.

4. Yasallık (Legitimacy): Örgütün üst sistemler ile kendi çevresini oluşturabilmesidir.

Tüm bunları gerçekleştirebilmek için ise en önemli unsur kültürdür. Kültür, sistemin işleyebilmesi ve uyumun sağlanabilmesi ve kabul edilebilmesi için en önemli araçtır.²¹¹ Bir sistemin toplumca dışlanmaması ve tanınması için bu sistemin işlevlerinin topluma yararlı olduğunun kabul edilmesi gerekmektedir. Buna “yasal tanıma” denilmektedir.

Örgüt kültürel değerler sayesinde sistemdeki hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle uyum sağlayarak yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına ulaşır. Örgütlerde kültürel değerler:²¹²

1. Teknik Değerler: Olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalardır.
2. Ekonomik Değerler: Pazardaki tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalardır.

²¹⁰G. Moorhead ve R. W. Griffen, **Organizational Behavior**, Houghton and Mifflin, (Second Edition), London, 1989, s. 258. Eren, s. 142.

²¹¹ Özkalp ve Kirel, s. 103.

²¹²Eren, s. 143-144.

3. Sosyal Değerler: Sosyal toplumun eğilimleri, inançları ve yaşam tarzlarıdır.
4. Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve yaşam tarzlarıdır.
5. Politik Değerler: Ülkenin yönetimi ile ilgili inançlar, kurallar ve uygulamalardır.
6. Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalardır.
7. Ahlaki Değerler: Genel ahlak, örf, adet ve geleneklere dayanan eğilim ve uygulamalardır.
8. Dini Değerler: Topluma hâkim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalardır.

1.2.4.10. Ouchi'nin Z Kuramı

Wilkins ve Ouchi (1980) örgütlerde beklenen düzeyde güçlü bir örgüt kültürünün oluşabilmesi için örgüt içi çevre yönünden çeşitli koşulların uygun olması gerektiğini belirtmişler, örgüt üyelerinin örgütteki üyeliklerinin süresi, üyeler arası etkileşimin gücü ve alt kültürlerin sayısının o örgütün kültürünün oluşmasında önemli rol oynadığını savunmuşlardır.

Ouchi, Z tipi örgütlerin insana değer veren, işbirliğini öne çıkaran, “biz” anlayışına sahip, katılımcılık, ortak değerler geliştirme, güven gibi konuların vurgulandığı bir örgüt kültürüne sahip olduğunu belirtmektedir.²¹³

Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup şirket üzerinde çalışarak incelemiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan şirketleri, ikincisi tipik Japon şirketleri ve sonuncusu ise Z tipi Amerikan şirketleridir.

Karar almadaki katılımcılık Z tipi kültür modelinin en öne çıkan özelliklerindendir. Bu modelde açık ofis sistemleri ve biçimsel olmayan kontrol sistemleri vardır.

Teknik ve idari bölümlerde yatay ve dikey rotasyon uygulanmaktadır. Personel müstakil olarak değil aile ve çevresiyle birlikte ele alınmaktadır.

²¹³ Ouchi 1980'den aktaran Erdem s. 74.

Ouchi incelemelerinde temel yedi nokta üzerinde durarak, bu üç şirket grubunu bunlara göre karşılaştırmıştır.²¹⁴

Şekil 13: Ouchi Modeli

Kültürel Değerler	Japon Şirketlerinde	Amerikan Z Tipi Şirketlerde	Tipik Amerikan Şirketlerinde
İş görenlere bağlılık	Yaşam boyu istihdam	Uzun dönemli istihdam	Kısa dönemli istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve niteliksel
Kariyer gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informal	Gizli ve informal	Açık ve biçimsel
Karar verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Dar ve iş ile sınırlı

Kaynak: Özkalp ve Kırel, 1996, s. 106.

Bu özellikler İkinci Dünya Savaşından sonra başarılı bir şekilde kendini toplayan Japon şirketlerinin sahip olduğu özelliklerdir ve klasik Amerikan ve Z tipi Amerikan şirketleriyle yapılan karşılaştırmaları tabloda yer almaktadır.

Ouchi, geliştirdiği örgütsel kontrol modelinde “işlem maliyetleri” yaklaşımını temel alır ve örgütteki işlem maliyetleri için pazar, bürokrasi ve klan olmak üzere üç farklı kontrol mekanizmasının olduğunu belirtir.²¹⁵ Benzer bir modeli Cameron ve Quinn’in örgüt kültürü modelinde bulmak mümkündür.

Şekil 14: Kontrol Tipleri ve Gerekleri

²¹⁴ Şenel, s. 141.

²¹⁵ Ouchi 1980’den aktaran Erdem, s. 64.

Kontrol Tipi	Kurallara İlişkin Gerekler	Bilgiye İlişkin Gerekler
Pazar	Karşılıklı değişim	Fiyatlar
Bürokrasi	Karşılıklı değişimYasal otorite	Kurallar
Klan	Karşılıklı değişimYasal otorite Ortak değerler ve İnançlar	Gelenekler

Kaynak: Ouchi, William. G. “Markets, Bureaucracies, And Clans”. **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 25, Sayı: 1, 1980, s. 137.

Pazar tipi kontrol tamamen ekonomi temelli olup, örgütün verimliliğini değerlendirmek için fiyat merkezli bir kontrol stratejisi uygulanır. Örgütün çalışanlara karşı ilgisi, ücretler konusunda yapılan anlaşmalar ile sınırlıdır. Bürokratik kontrol düşüncesinde emirler, yazılı kurallar, iş tanımları, standartlaşma merkezde olup, işlemler yetki ve hiyerarşi ile denetlenir. Klan tipi kontrol mekanizmasında ise örgütsel işleyişe çalışanların sahip oldukları ortak amaçlar, paylaşılan değerler, çalışanlar arasında güven ve dayanışma, bağlılık gibi sosyal özellikler şekil verir.²¹⁶

Pazar kültürünün olduğu örgütlerde her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşar, başarı pazar payının artışı, elde edilen kâr ve somut çıktılar ile ölçülür. Örgütü bir arada tutan güç, kazanmaktır. Bürokrasi kültürü mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı ve standartları bellidir. Bürokratik örgüt kültüründe yabancılaşma ve amaçsızlık görülmektedir. Örneğin bankalar, sigorta şirketleri ve ilaç şirketleri örnek olarak gösterilebilir.

Klan kültürü, birlik ve beraberliğin önemli olduğu, örgütsel bağlılığın öne çıktığı, adeta bir aileyi andıran örgütler olup, yöneticileri ebeveyn rolündedirler. Topluluk ruhuna sahip, adil kültürlerdir. Bu tip örgütlere dışarıdan bir yönetici atandığında üyeler tarafından kabul görmezler.²¹⁷

Yetişkin üyelerden oluşan üniversitelerin güçlü kültür oluşturmak ve bunu paylaşmak açısından bilinçli ve aktif olması beklenmektedir.²¹⁸

²¹⁶Ouchi, 1980’den aktaran Erdem, s. 65.

²¹⁷ Erdem, s. 66.

²¹⁸ Güven, 1996; İpek, 1999; İra, 2003.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE CEZBOLMA

2.1. İŞE CEZBOLMA OLGUSU

Bugün değişim her alanda olduğu gibi iş yaşamında da hızla gerçekleşmektedir. Bu nedenle organizasyonlar daha esnek bir yapıya sahip olma gerekliliği içindedirler. Çoğu organizasyonun gelecekteki etkinliği insan kaynaklarına bağlıdır. İnsan kaynaklarının etkinliği ise, birçok yönden kişisel algılar ile alakalıdır. Maslow, 1971 yılında işlerini anlamlı ve hedefe yönelik bulmayan bireylerin, profesyonel kapasitelerini kullanamadıklarını belirtmiştir.²¹⁹

İş yaşamında çalışanın işine yönelik tutumlarının olumlu veya olumsuz olmasının birçok nedeni ve sonucu vardır. Çalışanın iş yaşamındaki olumlu yaklaşımının sebeplerini belirlemek için birçok araştırmacı çalışanın olumlu yaklaşımlarını incelemektedir. Bu çalışmalar, insanın kuvvetli tarafları ve etkinliğine odaklanmış olan pozitif psikoloji ile de ilişkilendirilmektedir.²²⁰

Son yıllarda çalışma hayatına yönelik değişimler ile birlikte ortaya çıkan pozitif psikoloji içerikli çalışmalar, dikkatleri çalışanların olumsuz duygu ve davranışlarına değil, üretkenlik, niteliklilik ve değişimin bir parçası olma gibi eğilimlerine çekmektedir.²²¹

Bu konuda elde edilen bulgular pozitif psikolojinin çalışma hayatıyla ilişkisinin olduğunu, çalışanların pozitif hal ve eylemlerinin güçlü ve olumlu bir örgüt kültürüne sahip yönetim anlayışlarını ortaya çıkardığını bunun da çalışanların içsel motivasyonunu etkilediğini ortaya koymuştur. Bu içsel motivasyonun da güçlü bir insan kaynağı yarattığını göstermiştir.²²²

²¹⁹ Neal Chalofsky ve Vijay Khrihna, "Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation", **Advances in Developing Human Resources**, Cilt: 11, 2009, s. 190.

²²⁰ Gizem Dalay, **The Relationship Between the Variables of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment and Job Involvement**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 1.

²²¹ Uta Klusmann, Mareike Kunter, Ulrich Trautwein, Oliver Lüdtke ve Jürgen Baumert, "Engagement and Emotional Exhaustion in Teachers: Does the School Context Make a Difference?", **Applied Psychology**, Cilt: 57, 2008, s. 129.

²²² Arnold Bakker ve Wilmar Schaufeli, "Positive Organizational Behavior: Engaged Employees In Flourishing Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 29, 2008, s. 148.

Yeni genç profesyoneller de sosyal olarak sorumluluk üstlenmiş ve çalışanın tüm benliğiyle işinde katılım sağladığı etik bir yaklaşımla yönetilen örgütleri tercih etmektedirler.²²³

21. yüzyılda bilgi ve hizmet sektörüne dayalı ekonomik yapıda, çalışanların işleriyle kurdukları psikolojik ilişki önem kazanmıştır. Günümüz organizasyonlarının psikolojik olarak işlerine bağlı, kendilerini tamamen rollerine adanmış ve yüksek kalitede performans standardını yakalamaya çalışan, kendilerini enerjik ve adanmış hisseden, işleriyle bütünleşmiş çalışanlara ihtiyaçları vardır.²²⁴ Diğer bir ifade ile modern organizasyonlar inisiyatif sahibi, mesleki gelişimleri için sorumluluk alabilen, yüksek kalitede performans standartlarına ulaşabilecek çalışanlar istemektedirler. Bu nedenle, işine uyum göstermiş ve işine cezbolmuş çalışanlara giderek çok daha fazla ihtiyaç duyarlar.²²⁵

Çalışanın işine cezbolması, gelişmeyi ve değişimi destekleyen ve artıran stratejik bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır.²²⁶

2.1.1. İşe Cezbolma Kavramının Ortaya Çıkışı

İşe cezbolma kavramı ilk olarak birtakım danışman şirketler tarafından ortaya atılmıştır. Gallup adlı danışmanlık şirketi ilk kez 1992 yılında işe cezbolmanın ne anlama geldiğini araştırmış ve ölçmüştür. Fakat söz konusu danışmanlık şirketlerinin kullandığı cezbolma tanımı ve neleri içerdiği yeterince açıklayıcı olamamıştır.

Bunun böyle olmasının sebepleri arasında zaman kısıtı, yani araştırmaların uzun zaman alması, iş yaşamında hızlı gelişen değişiklikler ve araştırmaların yeni yeni başlamış olması sayılabilmektedir.²²⁷

Bu çalışmada “işe cezbolma” olarak kullanılan kavram daha önce yapılan farklı çalışmalarda, işe angaje olma²²⁸, işe gönülden adanma²²⁹, işe kapılma²³⁰ ve işe bağlanma²³¹ şeklinde de kullanılmıştır.

²²³ Chalofsky ve Khrishna, s. 193.

²²⁴ Arnold Bakker, Simon Albrecht ve Michael Leiter, “Key Questions Regarding Work Engagement”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt: 20, Sayı: 1, 2011, s. 4.

²²⁵ Bakker ve Schaufeli, ss.149-150.

²²⁶ Padmakumar Ram ve Gantasala Prabhakar, “The Role of Employee Engagement in Work-Related Outcomes”, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Cilt: 1, Sayı: 3, 2011, s. 47.

²²⁷ Gene Michael Alarcon, *The Development Of The Wright Work Engagement Scale*, Wright State University, 2009, s. 1.

“Engagement” kavramı kişinin bir bütün olarak, tüm benliğiyle aktif şekilde bir role katılımını ifade etmektedir. İş yaşamı kapsamında Türkçe’ye çevrilmiş hali olarak cezbolma şeklinde de kullanılabilen kavram ise organizasyonlarda çalışanların işverene karşı, kendilerini işlerine verecekleri ve işin gereği bazı yaptırımlara tabi olacaklarının taahhüdünü verdikleri sözleşmeleri de içeren bir kavram olarak karşımıza çıkar. Çalışanlar enerjilerini rollerine vererek, bu rolleri kabul ederler. Yürüttükleri rolleri benimser ve bağlanırlar.²³² Bu noktada işe cezbolmanın psikolojik sözleşme ile arasındaki farktan da bahsetmek gerekmektedir. Kuramsal kökenleri sosyal mübadele kuramı ve eşitlik kuramına dayanan, bağlam ve biçimsel olarak yasal sözleşmeden farklı olan psikolojik sözleşme işverenlerin çalışanlara, çalışanların da işverene ne borçlu olduklarını gösteren karşılıklı algılamaları içerir. Çıkış noktası iş sözleşmelerindeki açıklanmamış kısımlardır ve bu kısımlardaki başlıklardan dolayı ortaya çıkmaktadır.

Bu anlamda çalışan ve işverenin iş sözleşmesinde belirtilen yükümlülüklerini yerine getirmeleri için açıklanmış ya da açıklanmamış pek çok görevi vardır. Bu görevleri yerine getirirken çalışanın işine yapacağı katkılar çerçevesinde göstereceği çaba, yetenek, bağlılık, beceri, zaman²³³ işe cezbolmuşlukta çalışanın olumlu psikolojik durumu kapsamındaki algıları ile benzerlik göstermekte, ancak işe cezbolma kavramı çalışanın kişisel algısı ile ilgili olarak kabul edilmektedir.

²²⁸Esra Atilla Bal, “İnsan Kaynakları Alanında Yeni Bir Kavram: İşe Gönülden Adanma “Engagement” ve Türkiye’de Durum”, **12. Lojistik Yönetim Zirvesi**, (Türkiye’de durum) 2010. <http://www.LojistikYonetimZirvesi.com/tr/article.asp?ID=1435> (12.01.2011) Enver Özkalp ve Bilçin Meydan, “Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik Ve Geçerliliğinin Analizi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:17, Sayı: 3, Temmuz 2015, ss. 4-19.

²²⁹Esra Atilla Bal, **Self-Efficacy, Contextual Factors And Well-Being: The Impact Of Work Engagement**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 2008, (Well-being), s. 20.

²³⁰ Zeynep Hale Öner, **The Mediating Effect Of Organizational Justice: Moderating Roles Of Coherence And Job Complexity On The Relationship Between Servant Leadership And Work Engagement**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 50.

²³¹ Aşkın Keser ve Gözde Yılmaz, “İşe Bağlanma (Engagement)”, **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, (Der. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür), Umutepe Yayınları, Kocaeli, 2009, s. 94.

²³² Bal, (Well-being) s. 15.

²³³ Hande Mimaroglu, **Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma**, TC Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2008, s. 43.

İşe cezbolmanın birçok tanımı yapılmıştır, genel olarak ise işe cezbolma, bir kişinin işiyle olumlu etkileri olan bir ilişkisinin olması anlamına gelmektedir.²³⁴

Yüksek seviyede işe cezbolma çalışanlar işlerine giriştiklerinde, adandıklarında ve işleri hakkında istekli ve heyecanlı hissettiklerinde gerçekleşmektedir. Yazında söz konusu kavram ile ilgili olarak, çalışanın işine cezbolmasının tanımı, nasıl ölçüleceği, öncülleri, ne sıklıkla ortaya çıktığı, tükenmişlik durumunun maliyeti, cezbolmanın işe sağladığı maddi faydalar ve işyeri koşullarının cezbolmayı ne derece etkilediği konularına odaklanılmıştır.²³⁵

Bu çalışmada ise, öncelikle işe cezbolma kavramının ortaya çıkışı, öncülleri, tükenmişlik kavramının uzantısı olarak değerlendirilişi, işe adanmışlık ve işe bağlılık gibi kavramlarla ilişkisi gibi alt başlıklar anlatılmaya çalışılmıştır.

2.1.2. İşe Cezbolma Kavramının Tanımı

Yazında işe cezbolma kavramı farklı şekillerde tanımlanmıştır. İşe cezbolma ile ilgili birçok farklı görüş olmasına rağmen, pek çok bilim insanı, işine cezbolmuş çalışanların enerji seviyelerinin yüksek olduğu ve işleriyle sıkı sıkıya bütünleştikleri konusunda hemfikirdirler.²³⁶

Cezbolma terimini, kişinin kendisini ve enerjisini rolüne vermesi anlamında ilk kez kullanan kişilerden birisi Goffman'dır.

Goffman'a göre cezbolma kavramı, sahip olunan rolü benimsemek, role kabul edilmiş olmak ve gözlemlenebilir bir bağlılık, aktif bir ilgi ya da o rolün gerektirdiği davranışa kendiliğinden bir katılım hissetmek, ilgi ve gayreti içermektedir.²³⁷

²³⁴ Gene Alarcon ve Jean Edwards, "The Relationship of Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intentions", **Stress and Health**, Wiley Online Library, Cilt: 27, Sayı: 3, 2010, s.1.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smi.1365/full> (21.11.2012)

²³⁵Ram ve Prabhakar, s. 47.

²³⁶Arnold Bakker, Wilmar Schaufeli, Michael Leiter ve Toon Taris, "Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology", **Work & Stress**, Cilt: 22, Sayı: 3, 2008, s. 187.

²³⁷Erving Goffman, **The Presentation of Self in Everyday Life**, Doubleday, Garden City, New York, 1959.

http://www.clockwatching.net/~jimmy/eng101/articles/goffman_intro.pdf (06.03.2011)

Kahn; kişinin eşzamanlı olarak kendini ifade etmesini, görevlerine kendini vermeyi tercih etmesini, bunların kişinin hem işine hem de diğer çalışanlara karşı bağlılık hissetmesine yaradığını, rol performansına fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak aktif bir şekilde katıldığını içeren” bir cezbolma tanımı yapmıştır.²³⁸

Kahn, insanların kendilerini nerede ifade edebildiklerini ve işlerine verebildiklerini yani kişisel olarak işlerine cezboldukları veya bağlarının koptuğu ve pes ettikleri ve kendilerini savundukları gibi işyerlerindeki durumları incelemiş, kişilerin iş performanslarına kendilerini çeşitli derecelerde (bilişsel, duygusal ve fiziksel) vermelerinin nerede ve nasıl gerçekleştiğini belirten teorik bir çerçeve çizmiştir. Pozitif psikolojinin üzerinde durduğu kavramlardan biri olan işe cezbolma kavramı, Kahn’a göre çok boyutlu bir yapıya sahiptir.

Cezbolmanın bilişsel yönü örgütle ilgili inançları, liderleri ve iş koşullarını kapsamakta, duygusal yönü, örgütle ilgili inançlar, liderler ve iş koşullarına karşın çalışanın olumlu ya da olumsuz tutumlarını, fiziksel yönü ise, çalışanın iş performansını başarı ile göstermesi için ihtiyaç duyduğu fiziksel enerjiyi kapsamaktadır.²³⁹

Buna göre, çalışanlar işlerine duyuşsal, bilişsel ve fiziksel olarak cezbolurlar. Tam bir cezbolma için gereken, duyuşsal ve bilişsel cezbolmanın en az ikisinin yaşanmasıdır. Duyuşsal cezbolma için diğer çalışanlar ve yöneticiler ile anlamlı ilişkiler kurabilmek, duygudaşlık kurabilmek ve onların duygularını anlamak gereklidir. Buna karşılık, bilişsel cezbolmada çalışma yaşamındaki görevlerin ve rollerin farkında olunması gerekmektedir. Kahn çalışanın bir boyutta cezbolmuş ve fakat diğer bir boyutta cezbolmamış olabileceğini ileri sürerken, herhangi bir yönden yüksek ölçüde cezbolmanın çalışanın genel cezbolma halini de yükselttiğini ileri sürmüştür.

Kahn’a göre çalışanlar, çalıştıkları esnada bilişsel olarak uyanık ve duyuşsal olarak diğer çalışanlar ve yöneticilerle bağ kurdukları zaman cezbolma durumunu yaşamaktadırlar.

²³⁸ Alan M. Saks, “Antecedents And Consequences Of Employee Engagement”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt. 21, Sayı: 7, s. 602.

²³⁹ Keser ve Yılmaz, s. 102.

Diğer bir deyişle; çalışanlar, kendilerinden ne beklendiğini bildiklerinde, işlerini anlamlı bulduklarında ve diğer kişilerle bağ kurduklarında işlerine cezbolabilmektedirler. İşlerine cezbolmamış çalışanlar ise, eksik kalmış rol performansları gösterirler ve davranışları robot gibidir.

Bu çalışanların ihtiyacı olan şey; çalıştıkları yerlerde sosyal iletişim, özerklik ve işinin bütünü içinde önemli bir fonksiyon teşkil ettiğini hissetmeleridir.²⁴⁰

Kahn tarafından yapılan niteliksel çalışmaların sonucunda, bireyin işine cezbolmasını etkileyen üç psikolojik koşul ortaya çıkmıştır: anlamlılık, güvenlik ve yeterlik.²⁴¹

İş yerinde anlamlılık, çalışan ile örgüt arasındaki işe bağlılık ve işe cezbolma boyutlarındaki ilişkiyi içerir. Anlamlılık, kişinin işinde kendisini değerli hissetmesidir. Tecrübe edilen anlamlılığın derecesi, görev etkileşimleri, iş rolleri ve işlerin etkileşimlerinden etkilenir. Dahası, kişi işinin önemli ve zorlu olduğunu düşünür. İşler zorlu oldukları, çeşitli becerileri kapsadıkları ve özerklik anlayışına sahip oldukları sürece daha anlamlıdırlar. Kişinin sahip olmak istediği şekle uyan, saygınlık ve profesyonellik gibi kişisel etkileşimleri içeren roller vaat eden işler çalışan için anlam kazanmaktadır.²⁴²

Anlamlılık çalışana üç farklı boyutta motivasyon sağlayan bir olgudur. Bu motivasyon boyutları; dışsal, içsel ve içsel isteklendirmeden daha derin bir başka isteklendirmedir. Bu daha derin olan içsel isteklendirmenin seviyesi çalışan açısından işinin anlamlılığını belirlemektedir.²⁴³

İkinci koşul olarak karşımıza çıkan güvenlik, kişilerin kendilerini açıkça ifade edebildikleri zaman yaşanabilmektedir. Dahası, güvenlik kişinin işini tehlikeye atmadan ifade edebildiği, iyi bir şekilde anılabildiği ve kendini değerli hissedebildiği zaman yaşanabilmektedir.

²⁴⁰ William Kahn, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", **Academy of Management Journal**, (Engagement and Disengagement), Cilt: 33, 1990, s.697.

²⁴¹ Chalofsky ve Khrishna, s. 198.

²⁴² Kahn, (Engagement and Disengagement), s. 694.

²⁴³ Chalofsky ve Krishna, s. 194.

Kişinin hissettiği güvenliğin derecesi, kişinin kendi içinde ve organizasyonla arasında yaşadığı değişkenlerden etkilenmektedir. Bu değişkenler:²⁴⁴

1. Kişinin çalışma arkadaşları, yöneticileri ve astları ile olan ilişkilerini,
2. Farklı çalışma grupların içerisinde ve arasında oluşan önyargıları,
3. Yönetim tarafından oluşturulan etkileşim ve izlekleri,
4. Organizasyonların kültürel normlarını kapsamaktadır.

Anlamlılık ve güvenliğin yanı sıra bireyin kendini zihinsel, sosyal, duygusal ve fiziksel kaynakları yönünden bir işe vermesi konusunda yeterli hissetmesi de gerekmektedir.

Yeterlik duygusu genellikle, kişinin belli birtakım hedeflere ulaşmak için gereken eylem planlarını yapmak ve yürütmek yeterliği olarak tanımlanmaktadır.²⁴⁵

Bu duygu farklı zamanlarda farklılık arz edebilir, bireyin baş etmek zorunda kaldığı farklı iş ve yaşam gerekliliklerinden etkilenebilir ve bireyin sahip olduğu duygusal ve fiziksel enerji miktarına göre değişebilir.

Kahn'a göre cezbolma yukarıda bahsedilen üç psikolojik koşul ile kendini göstermektedir. Bu tanımlamalarda ortak öneme sahip olan noktakişisel enerjilerin role yöneltmesi ile yansıtılması, bunun da rolden role ve rollerin gereklerine ve kişinin algılarına ve enerji seviyesine göre değişiklik arz etmesidir.²⁴⁶

Kahn'a göre cezbolma tükenmişliğin olmaması durumunu ifade etmektedir.²⁴⁷

Robert ve O'Davenport 2002 yılında işe cezbolmayı kişinin işiyle fazlaca ilgilenmesi, kendisini işiyle bütünleştirmesi ve kendi kendine işine motive olması olarak tanımlamıştır.

Bu kişiler diğerlerine göre daha fazla çalışırlar ve daha üretkendirler.²⁴⁸ Ayrıca organizasyonlarının ve müşterilerinin istedikleri sonucu daha çabuk üretirler.

²⁴⁴ Kahn, (Engagement and Disengagement), s. 694.

²⁴⁵ Auxiliadora Durán, Natalio Extremera, Lourdes Rey, Pablo Fernández-Berrocal ve F. Manuel Montalbán, "Predicting Academic Burnout And Engagement In Educational Settings: Assessing The Incremental Validity Of Perceived Emotional Intelligence Beyond Perceived Stress And General Self-Efficacy", **Psicothema**, Cilt: 18, 2006, s. 159.

²⁴⁶ Kahn, (Engagement and Disengagement), ss. 695-700.

²⁴⁷ Kahn, (Engagement and Disengagement), s. 694.

²⁴⁸ Darryl Roberts ve Thomas O'Davenport. "Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It", **Employment Relations Today**, Cilt: 29, Sayı: 3, 2002, s. 22.

Cezbolmuş çalışanların şirketleriyle aralarında yüksek seviyeli bir bağlantıları vardır ve tutkuyla çalışırlar.²⁴⁹ Bu çalışanlar proaktiftir, inisiyatif gösterirler, diğer çalışanlarla kolaylıkla işbirliğine girerler, kendi profesyonel gelişimleri için sorumluluk alırlar ve yüksek performans standartlarının yakalamaya çalışırlar. İşe cezbolma, sağlıklı olmakla alakalıdır ancak işe bağlılık ve işle meşgul olma, içsel motivasyon ve düşük iş bırakma niyeti ile ilişkilidir.²⁵⁰

İşine cezbolmuş çalışanların enerjik bir durumları ve işleri ile aralarında etkin bir bağlantıları vardır. İşlerine stresli ve zor değil, mücadele gerektirir şeklinde bir anlam yüklerler.²⁵¹

2.1.3. İşe Cezbolma ile Benzer Kavramlar Arasındaki İlişki

İşe cezbolma kavramını örgütsel psikolojide kullanılan “örgütsel bağlılık” (organizational commitment) ve “işe bağlılık” (job involvement) kavramları ile ilişkilendirmek mümkündür. Ancak işe cezbolma bu kavramlardan farklı özelliklere sahiptir ve çalışanların çalıştıkları işlerine kendilerini adamalarını, bütün enerjilerini ve çabalarını işlerine yöneltmelerini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra işe cezbolma kavramının yazında yer yer tükenmişlik kavramı ile açıklandığı da görülmektedir.

Uygulayıcı yazında geçen cezbolma tanımı ve anlamı genel olarak diğer kavramları da kapsıyor ve karmaşık gibi görünse de akademik yazında bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenleri de içeren, örgütsel bağlılık ve işe bağlılıktan farklı bir yapı olarak ve bireysel rol performansını ilgilendiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

²⁴⁹Grace Endres, Mancheno-Smoak, “The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement”, **Organization Development Journal**, 2008, Cilt: 26: 1, 69. s. 70.

²⁵⁰ Bakker ve Schaufeli, s. 149.

²⁵¹Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris, s. 188.

2.1.3.1. İşe Cezbolma ve Tükenmişlik

İşe cezbolma konusundaki araştırmaların başlangıcında da işe cezbolmanın tükenme ile ilişkisi ana soru olarak yer almaktadır.²⁵²

İşe cezbolma ve tükenmişlik kavramları birbirini anlatmak ve her iki kavrama da açıklık getirmek maksadıyla yazında sıklıkla beraber görülmektedir. Birçok bilim insanı her iki kavramı bir arada kullanarak açıklamaya çalışmış, dahası her iki kavramı aynı ölçeklerle ölçme yoluna dahi gitmişlerdir.

Yaygın bir görüşe göre işe cezbolma ve tükenmişlik kavramları birbirini tamamlayan ve hatta tanımlayan kavramlar olarak kabul edilmekte, bunun tam karşısı olarak sayılabilecek yine yaygın başka bir görüşe göre de, her iki kavram ayrı ayrı ele alınmak suretiyle çalışılmalıdır.

Genel olarak çalışma psikolojisi yaklaşımları çalışma yaşamındaki tükenmişliğe odaklanmışken, pozitif psikoloji tükenmişliğin zıt kutbunda yer alan işe cezbolmaya odaklanmaktadır.²⁵³ Diğer bir deyişle, tükenmişlik kavramı, sonraları yapılan çalışmalarda “işe cezbolma” kavramı ile tamamlanıp, genişletilmiştir.²⁵⁴ Tükenmişliğin tam tersi bir kavram olarak ortaya çıkan işe cezbolmanın, çalışanların işe cezbolmaları için gereken ortamın sağlanmasıyla beraber stres ve tatminsizlikle ortaya çıkan birçok sorunun da üstesinden gelinebileceğine inanılmaktadır.²⁵⁵

Tükenme ve cezbolma arasındaki ilişki ile ilgili yazında iki farklı ekol vardır.²⁵⁶ Maslach ve Leiter (1997) tükenmişlik ve cezbolmayı sürecin iki zıt kutbu olarak kabul etmektedirler. Tükenmişliği, “işe cezbolmada yaşanan erozyon” olarak tekrar tanımlamışlar ve tükenmişliği önleme çalışmaları neticesinde tükenmişliğin tam zıddı olan işe cezbolmayı da kapsayan bir model geliştirmişlerdir.

²⁵² Alarcon ve Edwards, s. 2.

²⁵³ Keser ve Yılmaz, s. 100.

²⁵⁴ Christina Maslach ve Michael Leiter, **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress And What To Do About It**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1997, s. 27, Wilmar Schaufeli ve Arnold Bakker, “UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual 2003”, **Occupational Health Psychology Unit Utrecht University**, (UWES) <http://www.schaufeli.com>. (28.12.2011).

²⁵⁵ Yseult Freeney ve Joan Tiernan, “Employee Engagement: An Overview of the Literature on the Proposed Antithesis to Burnout”, **The Irish Journal of Psychology**, Cilt: 27, Sayı: 3-4, 2006, (Antithesis), s. 130.

²⁵⁶ Bal, (Well-being), s. 31, Christina Maslach, Wilmar Schaufeli ve Michael Leiter. “Job Burnout”, **Annual Review of Psychology**, Sayı: 52, 2001, s. 405.

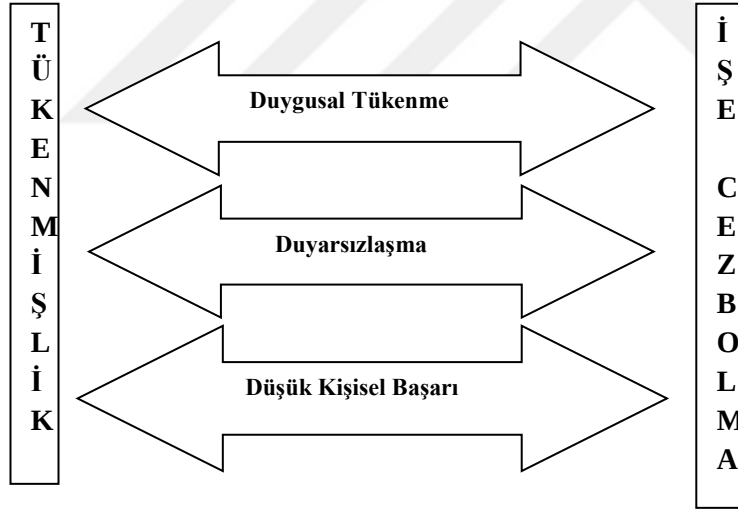
Modelde işe cezbolma kavramını, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı kavramları ile ifade etmektedirler.

Tükenme, işyerinde duygusal yorgunluk yani bitkinlik ve yorgunluk hissi, depresyon yani tepkisizlik ve umursamazlık hissi, son olarak da çalışanın kendisini değerli hiçbir şey başarmıyor hissini içermektedir.²⁵⁷

Ancak işe cezbolmanın yaşanabilmesi için tükenmişlik alt boyutlarının tam tersi olan algıların ortaya çıkması gerekmektedir. Buna göre işe cezbolmada; duygusal tükenme yerine “enerji”, duyarsızlaşma yerine “aidiyet duygusu” ve düşük kişisel başarı yerine “yeterlik” alt boyutlarına yer verilmektedir.

Buna göre Maslach Tükenmişlik Ölçeğindeki (MBI-Maslach Burnout Inventory) duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ölçeklerinden düşük, kişisel başarı ölçeğinden alınan yüksek puanlar cezbolma için belirleyici olmaktadır.²⁵⁸

Şekil 15: Tükenmişlik ve İşe Cezbolma İlişkisi



Kaynak:Sema Polatcı, **Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler**(Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz), (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2007'den aktaran Sema Polatcı ve Kadir Ardıç. “Tükenmişlik Sendromu Ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 32, 22 Ocak-Haziran 2009, s. 37.

²⁵⁷Freaney ve Tiernan, (Antithesis), s. 131.

²⁵⁸Maslach ve Leiter, ss. 29-30.

Tükenmişlik ve cezbolmanın aynı ölçek tarafından ortaya konulmasının en az iki önemli olumsuz sonucu vardır. Öncelikle, her iki olgunun da mükemmel bir şekilde olumsuz olarak ilişkilendirilmesini beklemek gerçekçi değildir.

Diğer bir ifade ile bir çalışan tükenmiş değilse bu sonuç o kişinin işine cezbolduğu anlamına gelmeyebilir. Aynı şekilde bir kişinin işe cezbolması düşük ise bu o kişinin tükenmiş olduğunu göstermeyebilir.

İkincisi; her iki olgu arasındaki ilişkinin aynı anket soruları ile deneye dayalı olarak ölçülerek incelenmesi mümkün değildir. Örneğin, iki olgunun eş zamanlı geçerliliğinin incelenmesi için aynı anda tek bir modelde yer alması da mümkün değildir.²⁵⁹

Bu nedenle tükenmişlik ve işe cezbolmanın birbirinden farklı olgular olduğu ve ayrı ayrı incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.²⁶⁰ Çalışanların cezbolma ve tükenmişliği algılayışları da zıt olmasına rağmen cezbolma olumlu, tükenmişlik ise olumsuz bir özelliğe sahiptir ve prensipte birbirinden bağımsız olduğunda ayrı değerlendirilmelidirler. Bu da en azından teorik olarak tükenmiş olan bir çalışanın işe cezbolma durumunun yüksek ya da düşük olabileceği ve aynı şekilde işe cezbolmuş bir çalışanın da tükenmişlik konusunda yüksek ya da düşük puan alabileceği anlamına gelmektedir.

Pratikte ise, tükenmişlik ve işe cezbolma birbirleriyle büyük ölçüde olumsuz ilişkilidir. Maslach ve Leiter'in (1997) yaklaşımının tersine Schaufeli ve Bakker'in yaklaşımı, işe cezbolma ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin kuvvetinin ortaya koyulabilmesini mümkün kılmaktadır. Çünkü farklı araçlar her ikisini de bağımsız olarak ortaya koyabilmektedir.²⁶¹

Tükenmişliğin üçüncü boyutu olan profesyonel yetersizliğin tam tersi olan kavram ise cezbolda bulunmamaktadır. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi; yorulma ve duyarsızlaşmanın tükenmişliğin temel öğeleri olduklarına dair öteden gelen deneye dayalı kanıtlar mevcuttur, fakat cezbolda profesyonel yeterliğin daha hafif bir role sahip olduğu görülmektedir.²⁶²

²⁵⁹Schaufeli ve Bakker, (UWES), s. 4.

²⁶⁰ Wilmar Schaufeli ve Arnold Bakker, "Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study", **Journal of Organizational Behavior**, 2004, (Job Demands), Cilt: 25. s. 308.

²⁶¹Maslach ve Leiter, 1997, s. 103. Schaufeli ve Bakker, (Job Demands), s. 302.

²⁶²Maslach, Schaufeli ve Leiter, s. 410.

İkincisi, çalışanlar ve işverenlerle yapılan mülakatlarda işe cezbolmanın profesyonel yeterlikten ziyade yazında yoğunlaşma olarak geçen işte tamamen kendini tatmin olmuş ve mutlu hissetme ile tanımlandığı görülmüştür. Buna göre yoğunlaşma, profesyonel yeterliğin zıttı olarak tanımlanmayan, tamamen bağımsız bir cezbolma boyutudur.

Konu hakkındaki ikinci ekol, işe cezbolmanın tükenmişliğin karşıtı olduğunu kabul etmekle birlikte cezbolmayı müstakil olarak tanımlamaktave çalışmaktadır.²⁶³ İşe cezbolmanın ayrıcaışlenebilmesi, çalışanların hem tükenmişlik hem de cezbolmada düşük ya da yüksek aldıkları durumların incelenebilmesini mümkün kılmaktadır. Örneğin, çalışanların düşükzahmet ve sorumluluk arz eden işlerde tükenmedikleri; fakat bunun çalışanların işleriyle büyük ölçüde alakalı olup, cezbolmuş oldukları anlamına da gelmediği belirtilmektedir. Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker işe cezbolmayı dinçlik, adanma ve yoğunlaşma ile kendini gösteren iş ile alakalı olumlu, tatmin edici ve motive olmuş bir refah durumu şeklinde, tükenmişliğin tam karşıtı olarak ifade etmişlerdir.²⁶⁴

Cezbolmada, tükenmişlikte insanları muallâkta hissettiren hayatın boşluklarına karşılık tatminvardır. Dinçlik, çalışırken yüksek seviyede enerji ve zihinsel esneklik ve güçlükler karşısında bile mücadele ve kişinin enerjisini işine harcama isteği ile kendini gösterir. Adanma, işiyle sıkı sıkıya meşgul olma ve önem, heyecan, ilham, gurur ve mücadele etme duygularını ifade etmektedir.

Yoğunlaşma, kişinin kendisini bir türlü işinden alamaması ve zamanın işte çok çabuk geçmesi durumlarını içeren tam bir yoğunlaşma ve mutlu bir şekilde işine kendini verme durumu ile kendini hissettirir. Aynı şekilde, dinçlik ve adanma, zihinsel yorgunluk ve duyarsızlaşmanın tam zıt anlamları olarak ve görece tükenmişliğin iki temel belirtisi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Zihinsel yorgunluktan dinçliğegeçiş olarak görülen süreç enerji olarak adlandırılırken, kinizmden adanmaya doğru giden süreç ise özdeşleşme olarak adlandırılmaktadır.

²⁶³ Schaufeli ve Bakker, (Job Demands), s. 301.

²⁶⁴ Wilmar Schaufeli, Marisa Salanova, Vicente Gonza'lez-Roma' ve Arnold Bakker, "The Measurement Of Engagement and Burnout and a Confirmative Analytic Approach", **Journal of Happiness Studies**, Cilt: 3, 2002, s. 74.

Bu nedenle işe cezbolma, yüksek enerji ve işiyle güçlü biçimde bütünleşme ile tükenmişlik ise tam tersi olarak: düşük seviyelerde enerji ve iş ile zayıf bütünleşme ile kendini göstermektedir.²⁶⁵

Çağdaş işe cezbolma çalışmalarını başlatan şeyin tükenmişlik araştırmaları olması ilginçtir. Tükenmişlikten mustarip olanların aksine, işe cezbolmuş çalışanlarda yüksek bir enerji seviyesi ve işiyle arasında sıkı bağlar vardır ve bu kişiler işlerini stresli ve zahmetli değil, zorlu olarak nitelendirirler.²⁶⁶

2.1.3.2. İşe Cezbolma ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık ve işe cezbolma, çalışanların örgütte kalması ve performansını artıran örgütsel davranışlarla ilişkili olmaları nedeniyle örgütsel çalışmaların önemli iki olgusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık göstermeyi ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır²⁶⁷

Yazında örgütsel bağlılık yapısı ile alakalı üç farklı yapılandırmayı görmek mümkündür:

1. Örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü şekilde inanma,
2. Örgüt için fazladan çaba harcama isteği ve
3. Örgütün üyesi olarak kalma yönünde güçlü bir arzu.²⁶⁸

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütün hedefleri ve değerleri ile bütünleşmesi, örgüt için çaba sarf etme isteği ve örgütün bir parçası olarak işine devam etme arzusu olarak tanımlanır. İnsanlar işlerine cezbolmuş olabilirler fakat örgütlerine bağlı olmayabilirler.²⁶⁹

²⁶⁵ Arnold Bakker ve Evangelia Demerouti, "Towards A Model of Work Engagement", **Career Development International**, Cilt: 13, Sayı: 3, 2008, s. 210.

²⁶⁶ Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris, s. 188.

²⁶⁷ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000, s.41.

²⁶⁸ Fatma Nur Aslı Erim, **Individual Response To Organizational Change: Creating Facade Of Conformity, Its Antecedants And Effects On Participating In Decision Making, Work Engagement, Job Involvement And Intent To Quit**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009. s.129.

²⁶⁹ Roberts ve O'Davenport, s. 23.

Örgütsel bağlılık ölçekleri çalışanın örgütüyle bütünsel ilişkisini ve örgütten ayrılmaya ne derece yatkın olduğunu ölçmektedir.

Fakat işe cezboldmada çalışan işine cezboldmuş olsa da organizasyonu beğenmeyebilir ya da işten ayrılmayı düşünebilir. Bu durumda bile işe cezboldmuşluk hali güçlü bir şekilde kalabilir.²⁷⁰

Allen ve Meyer (1990)'da mevcut tanımları kapsayan, duygusal (affective) bağlılık, devamlılık (continuance) bağlılığı ve normatif (normative) bağlılık boyutlarına sahip bir model geliştirmişlerdir.²⁷¹ Allen ve Meyer'a göre bu üç boyutlu bağlılığın dört ortak özelliği vardır:

- a. Psikolojik durumu yansıtmak,
- b. Birey ile örgüt arasındaki ilişkilere ayna tutmak,
- c. Örgüt üyeliğini sürdürme kararını etkilemek,
- ç. İşgücü devrini azaltmak.

Farklı nedenlere göre gelişen bu bağlılık boyutları neden ve sonuçları itibariyle de birbirinden farklılık gösterirler. Duygusal bağlılık duygusal bir yönelme ile çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerini, üye olmaktan dolayı mutluluk duymalarını ve örgütlerine karşı bağlılık hissetmelerini ifade ederken, devamlılık bağlılığında ise çalışanlar ayrıldıkları takdirde ödeyecekleri bedelleri, maliyetleri düşünüp, örgüte finansal açıdan bakarlar. Örgütte kalınan sürede verdikleri emeği ve ayrıldıkları takdirde kaybedeceklerini düşünürler. Normatif bağlılıkta ise, çalışanlar ahlaki değerleri ve vicdani yaptırımlarını ön plana çıkarır, örgütte kalmanın kendileri için bir görev ve doğru bir davranış olduğunu düşünürler. Özellikle sadakat, aile etkisi ve vefa gibi normlar nedeniyle bağlılık hissederler.²⁷²

Saks da, bağlılıkta kişinin örgüte bağlılığını ve tutumunu kastederken, cezboldmada tutum değil, kişinin rol performansına karşı duyduğu sorumluluk ve odaklanmasını vurgulamaktadır.

²⁷⁰ Alarcon, s. 18.

²⁷¹ Natalie Allen, John Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." **Journal of Occupational Psychology**, Cilt: 63, 1990, s.13.

²⁷²Arzu S. Wasti, "Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi". **8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, 2000, ss. 25-27. Nermin Uyguç ve Dilek Çımrın, "DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", **D.E.Ü.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2004, s: 93.

Çalışanın işine gösterdiği özen, işine dikkat etme derecesini ve rolünü gerçekleştirirken kendisini işiyle ne derece özdeşleştirdiğini içerir.²⁷³ Örgütsel bağlılık, örgütten elde edilen ödül ve ücretlerin karşılığı olarak bireylerin kendilerini örgüte bağlaması sonucu oluşan bir alışveriş ilişkisi ile nitelendirilmektedir.²⁷⁴

Örgütsel psikolojide işe cezbolma kavramını örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkilendirmek mümkündür. Ancak işe cezbolma farklı özelliklere sahiptir. Örgütsel bağlılık, bireyin kendisine iş sağlayan örgüte sadakatidir. İşe cezbolma ile örgütsel bağlılığın farkı; örgütsel bağlılıkta odak noktası örgütken, işe cezbolmada odak noktası işin kendisidir. Buradan çıkan sonuç, işe cezbolma kavramının bireyin işi ile olan ilişkisine, örgütsel psikoloji içerisinde yer alan diğer kavramlara göre daha bütüncül bir açıdan baktığıdır.²⁷⁵

İşe cezbolma ile örgütsel bağlılık arasındaki bir diğer fark ise, işe cezbolmada örgütsel bağlılıkta olduğu gibi iş, çalışanın hayatının merkezinde olmamaktadır. Çalışan işi ile bütünleşmektedir ancak işi hayatının vazgeçilmez bir parçası değildir.²⁷⁶

2.1.3.3. İşe Cezbolma ve İşe Bağlılık

Lawler ve Hall'a göre işe bağlılık (job involvement), kişinin hayatındaki önemli gereksinimlerini karşılayan işinin hayatının ne derece önemli bir parçası olduğu, hayatının ne kadar merkezini teşkil ettiğidir.²⁷⁷

İşe bağlılık bir işin çalışanın o anki bilişsel ihtiyaçlarını ne derece karşıladığı ile ilgili bir kavramdır ve bağlılık türleri arasında iş ortamı değişkenlerinden en çok etkilenen bağlılık türüdür.²⁷⁸

²⁷³ Saks, s. 602.

²⁷⁴ Lütfiye Karagöz, **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 7.

²⁷⁵ Maslach, Schaufeli, Leiter ve Tarris, s. 412.

²⁷⁶ Alarcon, s. 16.

²⁷⁷ Edward Lawler ve Douglas Hall. "Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation", **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 54, 1970, ss. 309-310.

²⁷⁸ Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s. 68.

İşe bağlılık üç ana konu üzerinde odaklanmaktadır. Bunlar:

1. İşin çalışan hayatında merkezde olması,
2. Çalışanın işinde aktif katılımının derecesi,
3. Çalışanın performansından aldığı özgüvenin genel özgüvenine olan etkisidir.

İşe bağlılık kişinin işine egosunu katması, mesleği ile kimliğini eşleştirebilmesi, işinin psikolojik önemi ya da kişi için işin ne derece merkezde olduğu, performansın kişinin kendi imajı için ne kadar önem arz ettiğidir.²⁷⁹

Cezbolmada çalışan iş performansını işiyle kurduğu psikolojik bağ ile gerçekleştirir, oysa işe bağlılıkta, iş kişinin hayatında kendisini nitelendirdiği ana bir elemandır. Bir organizasyon, çalışanların bağlılığını kazandıysa, çalışanlar organizasyona karşı sadakat beslerler, kendilerini organizasyon ile özdeşleştirirler ve organizasyonda kalma isteğindedirler.

Maslach ve arkadaşları (2001)'na göre işe bağlılık, cezbolmanın adanmışlık yönüne benzemekte, fakat enerji ve yoğunlaşma boyutlarını içermemektedir.²⁸⁰

Kahn işe cezbolma ile işe bağlılığı karıştırmamak için işe cezbolmanın davranışsal ve duyuşsal bir yapıya sahip olduğunu, işe bağlılığın ise bilişsel bir yapıya sahip olduğunu belirtmiştir.²⁸¹

İşe bağlılık çalışanların, genel olarak, işe verdikleri değer ve işe karşı tutumlarını ifade etmektedir ve bulundukları toplumun kültürünü yansıtmaktadır. Örneğin Türkiye'de iş ve çalışmaya çok değer verilir. İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir.²⁸²

²⁷⁹ Uyguç ve Çımrın, ss. 91-92.

²⁸⁰ Christina Maslach, Wilmar Schaufeli ve Michael Leiter. "Job Burnout", **Annual Review of Psychology**, Sayı: 52, 2001, ss. 402-403.

²⁸¹ William Kahn, "Holding Environments at Work" **The Journal of Applied Behavioral Science**, Cilt: 37, Sayı: 3, 2001, (Environments), s. 271.

²⁸² Nermin Uyguç, "Örgüt Kültürü ve Yönetim Davranışı", **XI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon Kocatepe Ün. İİBF, Afyon, 2003'den aktaran Uyguç ve Çımrın, ss: 91-99.

2.1.3.4. İşe Cezbolma ve İş Tatmini

Çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir çıktısı olarak kabul edilen iş tatmini kavramı, ilk kez 1920’lerde ortaya atılmıştır.

İş tatmininin bir önemi, yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır ve kişinin fiziki ve ruhsal sağlığını doğrudan etkilemesidir. Bir diğer önemi ise üretkenlikle ilgili olmasıdır.²⁸³

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir. Düşük iş tatmininin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, personel devir hızını yükselttiği ve işten ayrılma eğilimini arttırdığı saptanmıştır.²⁸⁴

İşe cezbolma ve iş tatmini arasında daha açık bir fark ortaya koyan çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Kahn, işe cezbolma ve çalışan doyumunu arasında ciddi farklılıklar ortaya koymuştur. Kahn’a göre çalışan doyumunu, çalışanların iş deneyimleri ve temel çalışma ihtiyaçlarının karşılanması ile elde edilen genel değerlendirmedir.²⁸⁵ Saks, işe cezbolmanın nedenleri ve sonuçlarını incelediği çalışmasında işe cezbolma ile ilgili başka bir fikir ortaya atmıştır. Buna göre, çalışan cezbolması, bilişsel duyuşsal ve davranışsal öğelerden oluşan kişinin rol performansı ile bağlantılı bir yapıdır. Dahası, Saks işe cezbolmanın örgütsel adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe bağlılık ile benzer olduğunu fakat bununla beraber ayrı ve farklı bir faktör olduğunu öne sürmüştür.²⁸⁶

²⁸³ Engin Üngüren, S Algür ve F. Cengiz, “İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı:27, 2009, s. 41.

²⁸⁴ Engin Üngüren ve Sevcin Yıldız, “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma”, **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi (DÜSBED)**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2009, s. 39.

²⁸⁵ Kahn, (Engagement and Disengagement), s. 712.

²⁸⁶ Saks, s. 601.

2.1.4. İşe Cezbolmanın Öncülleri ve Sonuçları

Çalışanın işe cezbolmasını öngören çok sayıda deneysel çalışma bulunmamasına rağmen, yürütülen farklı çalışmalardan birkaç öncül ortaya çıkarmak mümkündür.²⁸⁷

2.1.4.1. İşe Cezbolmanın Öncülleri

İşe cezbolmanın kişinin kendisini nasıl algıladığı ile ilgili doğrudan ilgili bir araştırma yapılmamıştır. İşe cezbolmanın çalışma şartlarıyla ilgili girdiler tarafından belirlenen bir durum mu yoksa kişinin karakteriyle ilgili bir özellik mi olduğu konusunda detaylı bir tanım da yapılmamıştır. Diğer bir deyişle “Acaba örgütler mi yapılan iş ne olursa olsun işe cezbolunacak ortamları yaratıyor yoksa bazı kişiler yaratılıştan mı enerji dolu ve işlerine kendilerini tamamen adıyorlar?” sorularının cevapları tam olarak verilmemiştir. Aslında işe cezbolmanın öncülleri bunların her ikisinin bir karışımı olabilmektedir.²⁸⁸

2.1.4.1.1. İş Talepleri ve Kaynakları Modeline Göre İşe Cezbolmanın Öncülleri

İşe cezbolmanın öncülleri objektif ve sübjektif ortamı ve kişiliği kapsamaktadır. Daha önce yapılan araştırmalarda, işe cezbolmanın öngörülmesinde ortamın algısının önemli rol oynadığı görülmektedir. Özellikle, iş talepleri-kaynakları modeli, yüksek taleplerin yüksek kaynaklar ile etkileştiğini ve bu yolla araştırmaların da desteklediği en uygun çalışmayı belirlediğini göstermektedir. Daha önce yapılan araştırmalar kaynak ve taleplerin işe cezbolma ile olumlu bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir Buna göre kişinin ortamı nasıl algıladığı işe cezbolmasını belirlemektedir ²⁸⁹

²⁸⁷ Ram ve Prabhakar, s. 50.

²⁸⁸ Freeney ve Tiernan, (Antithesis), s. 133.

²⁸⁹ Gene Michael Alarcon, Jessica Lyons, Stephanie Swindler ve Francesco Tartaglia, “Stress And Engagement In The Military: An Exploration Of The Demands/Control Model”, Submitted for poster presentation at the Annual Conference of the **Society for Industrial and Organizational Psychology**, New Orleans, LA. s.19’den aktaran Alarcon, s. 21, Saks, s. 607.

Yazındaki araştırmalar iş kaynakları ve kişisel kaynakların işe cezbolmayı öngördüğünü göstermektedir. Bu kaynaklar iş ile alakalı hedefleri gerçekleştirmede önemli rol oynarken, bununla birlikte temel birtakım psikolojik ihtiyaçları da karşılamaktadır. Bunun yanı sıra çalışma ortamının kaynaklar açısından zengin olması da işe cezbolmayı artıran öncüllerden sayılmaktadır.

Özgüven, iyimserlik ve öz yeterlilik gibi kişisel kaynakların örgütsel yaşamda çalışanların günlük iş talepleri ile baş etmesinde önemli rolü olduğu bilinmektedir.²⁹⁰

Bakker ve Demerouti (2008), iş talepleri-kaynakları modelinde, çalışma koşullarını iş talepleri ve iş kaynakları olarak iki maddeye ayırmışlar, iş taleplerini çaba ve enerji gerektirdiğinden, fizyolojik ve psikolojik olgularla ilişkilendirilmişlerdir. Bunlar arasında aşırı iş yükü, duygusal ve fiziksel gereklilikler sayılabilmektedir.²⁹¹ İş talepleri, bir işin kapsamı içinde yapılması gereken her şeydir ve mutlaka olumsuz olmak zorunda değıldir ancak çok fazla gayret gerektiren işlerde bir stres yapıcı olarak, depresyon, stres, kaygı ve tükenmişlik gibi sonuçlarla ilişkilendirilirler.²⁹² Ayrıca, çalışanın kapasitesini aşmadıkları sürece iş talepleri her zaman olumsuz olarak değıerlendirilmemelidirler.²⁹³

İş Talepleri- Kaynakları modelinde iş taleplerinin varlığı (iş yükü vb.) ve iş kaynaklarının yoksunluğu (sosyal destek) psikolojik ve enerjik boyutta tükenme ile ilişkiliyken, iş kaynaklarının varlığı da isteklendirme boyutunda işe cezbolma ile ilişkili bulunmaktadır.²⁹⁴

İşin fiziksel ve psikolojik kaynakları, rolün başarılabilmesinde önem arz ettiğinden çoğu zaman dışsal bir güdüleyici görevi görürler.²⁹⁵

Bakker ve Demerouti, kişisel gelişim, büyüme ve öğrenmeyi içeren iş kaynaklarının zaman zaman hem içsel hem de dışsal güdüleyici olduklarını ileri sürmüşlerdir.

²⁹⁰ Bakker, Albrecht, ve Leiter, s. 8.

²⁹¹ Bakker ve Demerouti, s. 211.

²⁹² Schaufeli ve Bakker, (Job Demands), s. 296.

²⁹³ Anja Van den Broeck, Maarten Vansteenkiste, Hans De Witte ve Willy Lens, "Explaining the Relationships Between Job Characteristics, Burnout, and, Engagement: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction", **Work and Stres**, Cilt: 22, Sayı: 3, 2008, s. 278.

²⁹⁴ Broeck ve diğeri, s. 277.

Seçil Bal Taştan "The Theoretical Implications Of Job Demands–Resources Model: A Research Study On The Relations Of Job Demands, Supervisor Support And Job Autonomy With Work Engagement" **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 4, 2014, s. 154-155.

²⁹⁵ Bakker, Schaufeli, Leiter ve Tarris, s. 191.

Kişisel gelişim, içsel bir güdüleyici fonksiyonu gösterirken, başarı için vazgeçilmez olan iş kaynakları bu yönüyle de dışsal birer güdüleyici haline gelmektedirler.²⁹⁶

Dışsal ödüller, ücret zammı, ikramiyeler gibi görülebilen maddi ödüllerdir. Dışsal olarak adlandırılırlar çünkü işin kendisinin dışındadırlar ve miktarı ve verilip verilmeyeceği başkaları tarafından karar verilir.

Dışsal ödüller, özellikle işlerin rutin ve bürokratik olduğu organizasyonlarda önemli rol oynar. Çalışanların çoğu için, iş seçiminde önem verdikleri bir konudur ve adaletsiz ücret dağıtımı güçlü bir motivasyon kırıcı sebeptir.²⁹⁷

Fakat insanlar işlerinde devamlılığı sağladıktan sonra dışsal ödüller önem kaybeder, içsel ödüllerin getirdiği günlük isteklendirme kaynakları önem kazanır. İçsel ödüller çalışanların anlamlı işler yapması ve o işleri başarmasından aldıkları psikolojik ödüllerdir. Bugünün çalışanların çoğu, kendi sahip oldukları zekâ ve tecrübeleri kullanarak, organizasyonlarının sahip olduğu önemli hedefleri tutturmak ve böylece organizasyonlarına ve müşterilerine değer katmak amacıyla büyük ölçüde kendileriyle baş başa kalmaktadırlar.²⁹⁸

Birey ile iş arasında ödüller açısından uyum; bireyin örgüte yaptığı katkılar karşılığında, kendisini tatmin olmuş, takdir edilmiş ve ödüllendirilmiş hissetmesini sağlayan bir çalışma ortamını ifade eder.²⁹⁹

İş kaynakları ise, iş taleplerindeki belli bir takım fizyolojik ve psikolojik bedellerin kişisel gelişim ve öğrenmeyi desteklediğini vurgulamaktadır.³⁰⁰

İş kaynakları kişisel gelişimi ve öğrenmeyi gerektirmekte, çalışanı motive etmektedir.³⁰¹ Ayrıca iş kaynakları modelinde çalışanın bağımsızlık, otonomi ve rekabet gibi temel ihtiyaçları da karşılanmakta ise işe cezbolma sağlanmaktadır.³⁰²

Schaufeli ve Bakker (2004) geribildirim, yönetici desteği ve örgütsel destek gibi iş kaynakları ile işe cezbolma arasında olumlu bir ilişki öne sürmüşlerdir.³⁰³

²⁹⁶ Bakker ve Demerouti, s. 211.

²⁹⁷ Ram ve Prabhakar, s. 50

²⁹⁸ Ram ve Prabhakar, s. 50

²⁹⁹ Ardiç ve Polatçı, s. 27.

³⁰⁰ Schaufeli ve Bakker, (Job Demands), s. 296.

³⁰¹ Bakker ve Demerouti, s. 211.

³⁰² Bakker ve Demerouti, s. 211.

³⁰³ Schaufeli ve Bakker, (Job Demands), s. 301.

2.1.4.1.2. Maslach’a göre İşe Cezbolmanın Öncülleri

Maslach’ın modelinde sosyal destek de yer almakta ve Schaufeli ve Bakker (2004)’in çalışmasında yer alan meslektaş desteğini içeren iş kaynaklarının işe cezbolmayı öngördüğünü bulmuşlardır. Desteğin yokluğu da ayrıca tükenmişlikle ilişkili çıkmıştır.³⁰⁴

Maslach ve diğerleri (2001) işe cezbolmada işin özelliklerinin önemli olduğunu ileri sürmüş, özellikle geri bildirim ve özerkliğin tükenmeyle tutarlı bir ilişkide olduğunu belirtmişlerdir. İş yüküne bağlı olarak çalışanın iş yükünün zorlu olması ancak bunaltıcı ya da başarılabilir olmaması koşullarında cezbolma yaşanmaktadır.³⁰⁵

2.1.4.1.3. Wollard ve Shuck’a göre İşe Cezbolmanın Öncülleri

Wollard ve Shuck 2011 yılında yaptıkları yapılandırılmış literatür taramasında toplam 10 veri tabanından seçtikleri 265 araştırmayı incelemişler ve işe cezbolmanın bireysel ve örgütsel öncülleri olarak iki grupta topladıkları yapılar, stratejiler ve durumları sunmuşlardır. Toplam 21 bireysel öncülden sadece 12 tanesi ile ilgili deneye dayalı çalışma bulunmakta, aynı şekilde toplam 21 örgütsel öncülden de 13 tanesi hakkında deneysel çalışma bulunmaktadır. Bununla birlikte işe cezbolmada kişilik özelliklerinin önemli ölçüde etkili olduğu sonucunu da çalışmalarına eklemişlerdir.

³⁰⁴Maslach, Schaufeli ve Leiter, s. 417.

³⁰⁵Maslach, Schaufeli ve Leiter, s. 415.

Wollard ve Shuck'ın çalışmasında yer alan işe cezbolmanın bireysel ve örgütsel öncülleri aşağıdaki şekilde sunulmaktadır:

Şekil 16:İşe Cezbolmanın Bireysel ve Örgütsel Öncülleri

İşe Cezbolmanın Bireysel Öncülleri	İşe Cezbolmanın Örgütsel Öncülleri
Yoğunlaşma*	Özgün örgüt kültürü*
Cezbolabilirlik	Anlaşılır beklentiler*
Baş etme tarzı	Ortak sosyal sorumluluk*
Merak	Cesaretlendirme
Adanma*	Geribildirim
Duygusal uyum	Hijyen faktörleri
Çalışan motivasyonu	İşin Özellikleri*
Çalışan/İş/Aile durumu	İş kontrolü
Tercih ve Kontrol duyguları	İş uyumu*
Yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık*	Liderlik
Anlamli işe katılım*	İşin zorluk seviyesi*
Bireysel ve örgütsel hedefleri ilişkilendirme*	Yönetici beklentileri*
İyimserlik	Yönetici öz yeterliği*
Algılanan örgütsel destek*	Misyon ve vizyon
Öz saygı, öz yeterlik	Öğrenme fırsatları
Dinçlik*	İşyeri güvenliği algısı*
Bireysel enerjisini yönlendirme isteği	Olumlu örgüt iklimi*
İş yaşam dengesi*	Ödüller*
Öz değerlendirme*	Destekleyici örgüt kültürü*
Değerlerin uyumu	Beceri Yönetimi
Algılanan örgütsel destek*	Güçlü yönlerin kullanımı*

* Ampirik verilerle desteklenmiştir.

Kaynak:Karen Kelly Wollard ve Brad Shuck, “Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature”, **Advances in Developing Human Resources**, Cilt:13, Sayı: 4, 2011, s. 433.

Bu tablodan hareketle bazı öncüllere aşağıda yer verilmiştir:

Uygun geribildirim öğrenmeyi, mesleki yeterliği artırırken karar verme yetisi ve sosyal destek otonomi ve ait olma ihtiyacını gidermektedir.³⁰⁶

Olumlu bir yaklaşımla, işin tüm olumsuz yönlerine karşın, daha çok ilgi odağı olan noktalar olumlu iş özellikleri ve bunların sağlığı iyileştirici etkileri işe cezbolma ile ilişkilendirilmektedir.³⁰⁷ İşe cezbolmanın psikolojik koşullarından biri olan anlamlılık ancak zorlayıcı iş, çeşitlilik, işin farklı becerilerin kullanımını kapsama ve işine katkıda bulunabilme gibi iş özellikleri ile mümkün olmaktadır.³⁰⁸

İşe cezbolmanın öncüllerinden biri de farklı ve gayret gerektiren bir işe sahip olmaktır. Çeşitlilik ve mücadele içeren işlere sahip çalışanların işlerine cezboldukları ileri sürülmüştür.³⁰⁹ Renkli ve çetin işler sunulan çalışanlar daha yüksek düzeyde bir işe cezbolma yaşarlar.³¹⁰

Ödüller ve iş yerinde tanınma da işe cezbolmayı artıran öncüllerdendir. Tanınma, işe cezbolmanın profesyonel yeterlik boyutunu etkileyen bir öncüdür. Bunun yanı sıra, toplumun bir parçası hissetmek de işe cezbolmanın yaşanmasını sağlayan nedenlerden biri olarak sayılabilmekte, özellikle işe cezbolmayı artıran sosyal destek öncülünün içinde bulunmaktadır. İşyerinde çevresiyle zayıf bağlar kuran bir çalışanda zamanla tükenmenin ortaya çıkacağı bilinmektedir. Maslach ve arkadaşlarına göre tanınma ve ödül eksikliği tükenmişliğe yol açabilirken, uygun tanınma ve ödül işe cezbolma için önem arz etmektedir.³¹¹

Çalışanların işlerinin gerekleri ve kişisel değerleri arasında bir uyum algılamaları gerekmektedir. Yaptığı işe inanan çalışanların daha verimli ve başarılı oldukları bilinmektedir. Bu yönüyle anlamlılık tükenmenin üç boyutunu da etkileyen çok az sayıdaki öncüllerden biri yani işe cezbolmanın da tüm boyutlarını etkileyen bir öncüdür.³¹²

³⁰⁶ Bakker ve Demerouti, s. 212.

³⁰⁷ Broeckx ve diğerleri, s. 278.

³⁰⁸ Kahn, (Engagement and Disengagement), s.720.

³⁰⁹ Ram ve Prabhakar, s. 50.

³¹⁰ Keser ve Yılmaz, s. 109.

³¹¹ Maslach, Schaufeli ve Leiter, s. 422.

³¹² Yseult Freeney, Joan Tiernan, "Exploration Of The Facilitators of and Barriers to Work Engagement in Nursing", **International Journal of Nursing Studies**, Cilt: 46, 2009, (Nursing), ss. 1558-1559.

Tüm bunların yanı sıra, dayanıklılık, özgüven ve iyimserlik gibi kişisel özelliklerin de işe cezbolmanın öncülleri olduğu ve işin özelliklerine ilaveten, işe cezbolma ölçekleri üzerinde kişisel özelliklerin de etki ettiği gözlenmiştir.³¹³

Cezbolmuş çalışanlarda genellikle hayatlarında iyi sonuçlar alacaklarına dair iyimser denilebilecek bir inanç vardır ve işteki rollerine aktif olarak katıldıkları takdirde ihtiyaçlarını karşılayabileceklerine inanmaktadırlar.³¹⁴

2.1.4.1.4. Algılanan Örgütsel Destek, Yönetici Desteğine İşe Cezbolma Öncülleri

Algılanan örgütsel destek çalışanın işini etkinlikle yapması ve stresli durumlarda, gerektiğinde organizasyonun desteğini alacağı güvencesi olarak değerlendirilmektedir.³¹⁵ Psikolojik güvenlik, olumsuz sonuçlar olmaksızın kişinin kendini göstermesi ve çalışması hissini kapsar.³¹⁶

Organizasyonun kendilerini desteklediğini düşünen çalışanlar buna karşılık örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım etmek amacıyla hem işe hem de örgüte adanırlar ve cezbolurlar.³¹⁷

Kişiler arasındaki destekleyici ve güven verici ilişkilerin ve destekleyici yönetimin psikolojik güvenliğe neden olduğunu ortaya çıkarmıştır. Destek ve açıklığın olduğu ortamlarda çalışanlar kendilerini güvende hissetmektedir. Destekleyici ortamlar çalışanların yeni şeyler denemesine ve sonuçlarından kaygı duymada başarısız bile olmalarına izin vermektedir.³¹⁸ May ve diğerleri destekleyici yönetsel ilişkilerin psikolojik güvenlik ile olumlu bir ilişkide olduğunu bulmuşlardır.³¹⁹

³¹³Bakker, Schaufeli, Leiter ve Tarris, s. 193.

³¹⁴Bakker, Albrecht ve Leiter, s. 7.

³¹⁵ Dalay, s. 27.

³¹⁶ Kahn, (Environments), ss. 262-263.

³¹⁷ Keser ve Yılmaz, s. 109.

³¹⁸ Kahn, (Engagement and Disengagement), ss. 701-712.

³¹⁹ Ram ve Prabhakar, s. 50. Douglas R. May, Richard L. Gilson ve Lynn M. Harter, "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Sayı: 77, 2004, ss. 11-37.

Örgütsel desteğin dayandığı bir temel de Saks tarafından ortaya atılan Sosyal Mübadele Teorisidir.³²⁰ Saks (2006)'a göre çalışanlar organizasyonlarının onlara değer verdiğine ve onların refahını düşündüğüne inandıkları zaman karşılığında gerekliliklerini yerine getirmeye ve daha da işlerine cezbolmaya yatkın olurlar.

Aslında yönetimin desteğinin eksikliğinin tükenmişliğe neden olan önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır.³²¹

Çalışanlar, organizasyonlarının kendilerine destekleyici, cezbedici ve zorlayıcı bir iklim verdiğini algıladıkları zaman, psikolojik ihtiyaçlarını devreye sokar, psikolojik olarak zaman ve enerjilerini işlerine verme gereği hissederek işe cezbolurlar. İşe cezbolma iklimi iş ortamını kapsayan paylaşılan bir algı bütünüdür.

322

2.1.4.1.5. Örgütsel Adalet ve İşe Cezbolma Öncülleri

Örgütsel adalet, dağıtımsal ve prosedürel olmak üzere iki şekildedir. Dağıtımsal adalet başarılan şeylerle (verilen kararlarla) ya da adaletin içeriğiyle ilgiliyken prosedürel adalet ise kararların nasıl alındığını da içeren yöntemleri ya da adalet işlemlerini kapsar. Dağıtımsal adaletin ücret tatmini gibi şeylerle gelen sonuçların etkilerini belirlediği, prosedürel adaletin ise yönetime duyulan güven ve işe cezbolma gibi örgüte ve yöneticilere yönelik değerlendirmeleri etkilediği tartışılmaktadır. Örgütler için ödüllerin dağılımı kadar verilmesi ve dağıtılmasının tutarlı ve öngörülebilir olması da önem arz etmektedir. Dağıtımsal adalet kişinin kararlarının sonuçlarının adil olup olmadığı algısıyla alakalı iken, prosedürel adalet kaynakların dağıtımı ve miktarının kararlaştırılmasında uygulanan işlem basamakları ve yöntemlerin adil olup olmadığı algısına bakar³²³

Çalışanları organizasyonlarındaki adalet algıları yüksek olduğunda, rollerini yaparken daha yüksek cezbolmuşluk seviyesiyle daha adil olmak zorunda hissettikleri ortaya çıkmıştır. Diğer tarafta, düşük adalet algısı çalışanlarda işi bırakma, işten ve sahip oldukları rolden kopma eğilimine neden olmaktadır.

³²⁰ Keser ve Yılmaz, s. 101.

³²¹ Maslach, Schaufeli ve Leiter, s. 415.

³²² Bakker, Albrecht ve Leiter, s. 79.

³²³ Ram ve Prabhakar, s. 51.

Fakat daha önce yapılan araştırmalar, adalet algısı ve işe cezbolma arasındaki ilişkiyi ölçmemiştir. Maslach ve diğerlerini çalışmalarında da adalet çalışma koşullarından bir tanesidir. Adaletin yoksunluğu tükenmişliği körüklerken, olumlu adalet algısı ise işe cezbolmayı pekiştirebilmektedir³²⁴

Bunun olumlu sonuçlarının yansıması performansta görülmektedir. Yaratılan olumlu döngü sayesinde işe cezbolmuş, iyi performans gösteren çalışanlar kendi kaynaklarını yaratabilirler ve bu yolla tekrar işe cezbolmaya neden olarak “olumlu kazanç döngüsünü yaratabilirler.”³²⁵

İşe cezbolmanın çalışma şartları tarafından belirlenen bir durum mu yoksa kişinin karakteriyle ilgili bir özellik mi olduğu konusunda detaylı bir tanım yapılmamış olsa da, işe cezbolmanın öncüllerinin bunların bir karışımı olduğunu söylemek mümkündür. Hatta bu öncüller yapılan bazı çalışmalarda bireysel ve örgütsel olmak üzere de ayrılmıştır. Yine de işe cezbolmada bireysel özelliklerin büyük bir role sahip olduğunu söylemek mümkündür. Uygun geribildirim, olumlu iş özellikleri, çeşitlilik, özerklik, farklı ve gayret gerektiren bir işe sahip olmak, iş yerinde tanınma, ödüller, çalışanların işlerinin gerekleri ve kişisel değerleri arasında uyumu yakalamaları, dayanıklılık, özgüven ve iyimserlik gibi pek çok öncülü saymak mümkündür.

2.1.4.2. İşe Cezbolmanın Sonuçları

İşe cezbolmanın öncelikle işin neticesini ya da sonuçlarını etkilediği görülmektedir. İşe cezbolma, Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından iş ile alakalı olumlu, tatmin edici ve motive olmuş bir refah durumu şeklinde ifade edilmiş ve bu olumlu duygu ve tecrübelerin olumlu sonuçlar doğurabileceği öne sürülmüştür. İşine cezbolmuş çalışanların organizasyonlarıyla aralarında daha güçlü bağlar bulunduğunu ve işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğunu, işine cezbolmuş çalışanların daha güvenilir ve işvereni ile daha nitelikli ilişkiler kurabildiklerini, böylelikle, örgütle ilgili daha olumlu niyetler ve tutumlar içinde olduklarını ifade etmektedirler.

³²⁴Maslach, Schaufeli ve Leiter, s. 421.

³²⁵Bakker ve Demerouti, s.216.

Örneğin, işe cezbolmanın örgütsel bağlılık ile olumlu, işten ayrılma niyetiyle ise olumsuz bir ilişkide olduğu ortaya çıkmış ayrıca, performans ve ekstra rol davranışı ile de ilgili olduğu düşünülmektedir.³²⁶

İşe cezbolma sonunda objektif performans, iş doyumu, işten ayrılma niyeti ve davranışsal cezbolma gibi değişkenler ortaya çıkmaktadır.

Çalışanın bir işi gerçekleştirirken ihtiyacı olan beceri ile ilgili öznel bir takım algılarının olması durumu işe cezbolma olarak adlandırılmasına rağmen, objektif performans da işe cezbolmanın çıktısı olarak değerlendirilmektedir. Bireyin tutumları işindeki performansını artırmaktadır. İşe cezbolmanın en önemli olumlu çıktısı daha iyi seviyedeki çalışan performansıdır.³²⁷ Dahası, iş ile ilgili olumlu inanç ve tutumların çalışanın iş tatminini artırması yoluyla işe cezbolmayı da artıracığı bilinmektedir.³²⁸ İşten ayrılma niyetinin işe cezbolma ile olumsuz bir ilişkisi olduğundan, çalışan işe cezbolmaya meyilli, işten ayrılmaya ise uzak durmaktadır.³²⁹

Uyumsal davranışlar, rol genişletme ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi davranışsal sonuçlar da işe cezbolmanın sonuçlarından sayılabilmektedir.³³⁰

Çalışanların işine cezbolması modern örgütlerin aradığı bir rekabetçilik avantajıdır. İşe cezbolma, çalışanların ne derece işlerine kendilerini verdiklerini gösteren psikolojik bir yapıdır. İşine cezbolmuş çalışanlar günlük işleri konusunda heyecanlı hissederler ve daha çok çalışma, diğer çalışanlara göre daha verimli olma, müşteriler ve organizasyonun istediği çıktıları elde etme³³¹ ve daha iyi işler çıkarma eğilimindedirler. Bunun yanı sıra, işine cezbolmuş çalışanlarda işten ayrılma eğilimi daha az görülmekte, bu da maliyeti olumlu etkilemektedir.³³²

Aynı şekilde, işe cezbolmuş çalışanların performanslarını en uygun düzeye çıkarabilmek için iş talepleri ve iş kaynaklarını ön plana alarak değiştirmeye yönelik eğilimleri vardır. Bunun yanı sıra, işe cezbolmuş çalışanlar hem psikolojik hem de fizyolojik yönden kendilerini daha sağlıklı hissetmektedirler.³³³

³²⁶ Schaufeli ve Bakker, (Job Demands), s. 306.

³²⁷ Bal, (Türkiye’de durum), s. 84.

³²⁸ Saks, s. 611.

³²⁹ Alarcon ve Edwards, s. 4.

³³⁰ Alarcon, s. 23.

³³¹ Roberts ve Davenport, s. 24.

³³² Erim, s.224.

³³³ Bakker, Albrecht ve Leiter, s. 16.

Bakker ve Demerouti işe cezbolmuş çalışanların neden daha iyi performans gösterdiklerine ilişkin olarak işe cezbolanların:

1. Mutluluk, heyecan ve istek gibi olumlu duygular yaşadıklarını,
2. Psikolojik ve fiziksel sağlık bakımından daha iyi durumda olduklarını,
3. Kendi işlerini ve kişisel kaynaklarını yarattıklarını,
4. Kendi işe cezbolmalarını başkalarına da geçirdiklerini öne sürmüşlerdir.³³⁴

Bunun yanı sıra işe cezbolmuş çalışanlar işlerinin içerikleri konusunda daha fazla heyecan ve istek duymakta, işlerini yaparken kendilerini daha zinde ve enerjik hissetmekte, yeni tecrübelerle daha açık ve işleriyle ilgili hedeflere ulaşmaları gerektiğinde daha fazla dönüt ve sosyal destek ihtiyacı duymaktadırlar. Diğer bir deyişle, işine cezbolmuş çalışanlar işlerini kendi kaynaklarına göre değiştirmekte, yani, çalışan ile ortamı arasındaki uyum konusunda gayret göstermektedirler.³³⁵

Halbesleben ilgili ve alakalı çalışanların, kişisel kaynak yatırımlarını, yöneticilerin de dikkatini daha iyi çeken vatandaşlık davranışlarına yatırım yapmak suretiyle, daha stratejik bir şekilde yaptıklarını ve örgüt içerisindeki duruşlarını geliştirdiklerini ileri sürmüştür.³³⁶ Tüm olumlu sonuçlara rağmen, Halbesleben'e göre kişisel kaynakların ekstra rol performansına harcanması, cezbolmuş çalışanların işlerinin aile hayatlarına müdahalesini büyük ölçüde riske attığını göstermektedir. Bu durumda, işine cezbolmuş çalışanların kullandıkları stratejiler en azından kısa vadede bile olsa örgüte yarar sağlamasına rağmen, ailelerini olumsuz olarak etkileyebilmektedir.³³⁷

İşe cezbolmanın öncülleri ve sonuçları aşağıdaki şekilde bir arada bulunmaktadır. Şekle göre işe cezbolmanın öncülleri arasında sayılan iş yükü ve özerklik, enerjiye dönüşmekte, önemlilik ve anlamlılık istekliliğe, eğitim ve geribildirim profesyonelöz yeterliliğe, tanınma, adalet ve sosyal destek ise adanmaya dönüşmektedir.

Tüm bunlar çalışanın kişiliği ile birleştğinde ise örgütsel bağlılık, çalışanın esenliği ve iş tatminini de içeren bir işe cezbolma durumu ortaya çıkmaktadır.

³³⁴Bakker ve Demerouti, s. 216.

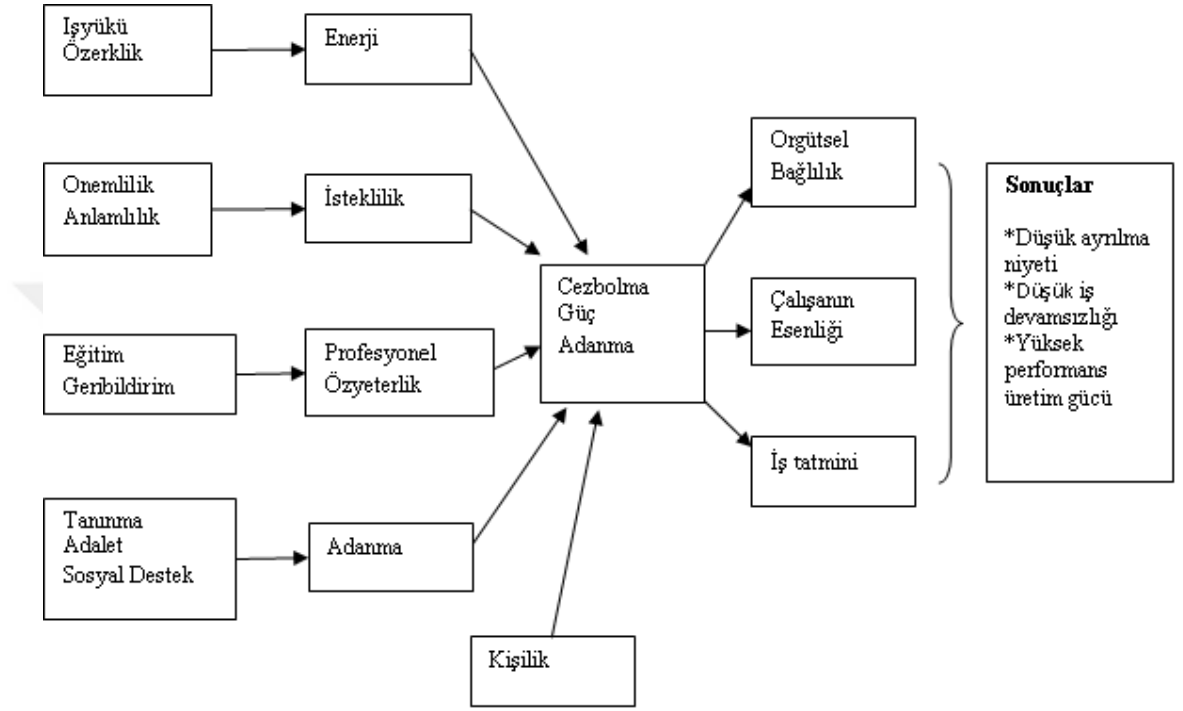
³³⁵Bakker, Albrecht ve Leiter, s. 82.

³³⁶Jonathon Halbesleben, "Commentary: The Consequences of Engagement: The Good, The Bad, And The Ugly", **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, Cilt: 20, sayı:1, 2011, s. 70.

³³⁷Halbesleben, 2011, s. 70.

İşe cezbolmanın sonucunda da düşük işten ayrılma niyeti, düşük işe devamsızlık ve yüksek performans ortaya çıkmaktadır.

Şekil 17: İşe Cezbolmanın Öncülleri ve Sonuçları



Kaynak: Freeney ve Tiernan,(Antithesis) s.134.

2.1.5. İşe Cezbolmayı Sağlama Stratejileri

İşe cezbolmayı sağlayan bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Kişinin yaptığı işle ilgili yeterli bilgiye sahip olması, kendisini iyi tanıması, ihtiyaçlarını belirlemesi, kişisel gelişimine önem vermesi, zamanını iyi yönetebilmesi bireysel faktörler arasında yer alırken; kişilerin işlerini yapmaları ve gelişim sağlayabilmeleri için gerekli olanakların sağlanması, adil bir ödül sisteminin geliştirilmesi, iş yükü kontrolünün yapılması, takım çalışmalarının desteklenmesi, hizmet içi olanakların sağlanması vb. durumlar ise örgütsel faktörler arasında yer almaktadır.³³⁸

Gerçek bir işe cezbolmanın başarılabilmesi için hem çalışanların hem de işverenlerin beraberce olumlu, güvenilir, saygılı ve karşılıklı yardımlaşmaya dayalı bir iş ilişkisi ortamı oluşturmaları, her iki tarafın da gerçekten eşitlik, adalet, fırsat ve sistem içinde anlamlı bir gelişime inanmaları gerekmektedir.³³⁹

2.1.5.1. Örgütsel Düzeyde İşe Cezbolma Stratejileri

Örgütsel koşulları iyileştirmek için alınabilecek her türlü önlem işe cezbolmayı sağlayıcı etkiye sahiptir. Örgütsel düzeyde işe cezbolmayı sağlamak konusunda geliştirilen en önemli stratejilerden biri iş taleplerinin azaltılmasıdır. Aynı şekilde geri bildirimin, sosyal desteğin ve yönetici desteğinin artırılması da işe cezbolmayı artıran örgütsel önlemlerden sayılabilmektedir. Katılımcı yönetim, meslek içi eğitimler ve sosyal desteğin geliştirilmesi gibi iş kaynakları artırım çalışmaları da işe cezbolmayı artırmaktadır.³⁴⁰

İşe cezbolmanın sağlanabilmesi örgüt içerisinde birey ve işin mükemmel uyumu ile mümkündür. Bu uyumun sağlanabilmesi için bazı şartların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu uyumu sağlamak sürdürülebilir iş yükü, kararlara katılma ve kontrol duygusu, düzgün işleyen bir tanınma ve ödül sistemi, destekleyici bir aidiyet duygusu, adalet ve hukuk, anlamlı ve değerli bir iş ile mümkündür.³⁴¹

³³⁸ Erdem Çakıl, **Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Asistanlarda Mobbing'in İşe Gönülden Adanma Üzerine Etkisi**, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2011, ss. 37-38.

³³⁹ Bakker, Albrecht ve Leiter, s. 85

³⁴⁰ Freeney ve Tiernan, (Antithesis), s. 137.

³⁴¹ Maslach, Schaufeli ve Leiter, s. 421.

Sosyal desteği geliştirmek ve otonomiye artırmak üzere prosedürler üzerinde çeşitli değişiklikler yapmak, işe cezbolma için yapısal bir temel oluşturmaktadır. İlave olarak, rotasyon ve iş değişiklikleri çalışanları zorladığı, motivasyonlarını artırdığı ve öğrenme ve profesyonel gelişmeyi desteklediği için daha yüksek işe cezbolma seviyeleri ile sonuçlanabilmektedir.³⁴²

Örgütsel düzeyde işe cezbolmayı artırma stratejileri, hem bireysel düzeydekilere göre daha kalıcıdır, hem de tükenmişliğin örgüt için önemli bir sorun olduğu ve önlenmesi gerektiği düşünceini pekiştirmektedir. Yazında işe cezbolma ile tükenmişlik pek çok kez birlikte yer almaktadır. Bunun nedenlerinden biri de tükenmişliğin işe cezbolmanın pek çok yönden tersi olarak değerlendirilmiş olmasıdır.

İşe cezbolmayı sağlama stratejilerini geliştirebilmek için tükenmişliği azaltmak ve daha da önemlisi tükenmişliğin oluşmasına engel olmak ve olumlu bir örgüt ortamının oluşturulması üzerine odaklanılmalıdır. Genellikle bireysel, örgütsel ve hatta sistemden kaynaklanan etkenlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkan tükenmişlik ile yapılacak başarılı bir mücadele ile tükenmişliğin tam zıddı olan işe cezbolmayı sağlayabilmek için proaktif davranılmalıdır. Tükenmişliği erken dönemde teşhis etmek ve hızlı müdahale etmek de işe cezbolmayı artıracaktır.³⁴³

Diğer yandan örgütsel düzeyde yürütölen işe cezbolma faaliyetleri, işe cezbolmanın örgüt bütününde kabul edilmesini ve tükenmişlikle başa çıkma konusunda daha bilgili ve dayanıklı çalışan gruplarının oluşmasını da sağlamaktadır.

İşveren ve çalışanlardan oluşan, daha etkin iletişim kurmak üzere eğitimli olan ve örgütsel plan, iş planı, kaynak aktarımı, eğitim ve gelişim fırsatları, iş yükü, iş tatmini, üretkenlik ve inovasyon gibi konuları gerçekleştirmek için kurulmuş birleşik danışmanlık kurulları mutlaka bulunmalıdırlar. Gelecekte de işe cezbolmayı hem niteliksel hem de niceliksel olarak artırmaya yönelik, bu tür çalışmaların yapılması, hem çalışan bireyi hem takımı hem de organizasyonu destekleyecektir.³⁴⁴

³⁴²Bakker, Albrecht ve Leiter, s. 21.

³⁴³Ardı ve Polatçı, ss.38-39.

³⁴⁴ Bakker, Albrecht ve Leiter, s. 85.

Şekil 18: İşe Cezbolmayı Sağlayan Örgütsel Stratejiler

- İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek,
- Serbest karar verme imkânlarını ve kararlara katılımı artırmak,
- Çalışanların başarılarını takdir etmek,
- İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak,
- Adil bir ödül sistemi geliştirmek,
- Örgütsel değişimi sağlamak,
- Takım çalışmalarını desteklemek,
- Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak,
- Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak,
- Hizmet içi eğitimler planlamak,
- İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak,
- Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek,
- Kişilerarası iletişimin sağlıklı olmasını sağlamak,
- Kişileri yeni görevlere atamak,
- Üst yönetimin desteğini sağlamak,
- Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak,
- Sık sık geri bildirim vermek,
- Uzun çalışma saatlerinin kısaltmak,
- Örgütsel bağlılığı sağlamak,
- Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak,
- Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek,
- Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek,
- Yerinde bir terfi politikası izlemek
- Tatil ve sosyal etkinlik imkânlarını artırmak,
- Kariyer için fırsat tanımak.

Kaynak: Ardıç ve Polatçı, s. 40.

İşe cezbolmanın sağlanabilmesi birey ve iş uyumu ile sağlanabilmektedir. Bu uyumu sağlamak sürdürülebilir iş yükü, kararlara katılma ve kontrol duygusu, düzgün işleyen bir tanınma ve ödül sistemi, destekleyici bir aidiyet duygusu, adalet ve hukuk ve anlamlı ve değerli hissedilen bir iş ile mümkündür.³⁴⁵

³⁴⁵ Maslach, Schaufeli ve Leiter, s. 420.

2.1.5.2. Bireysel Düzeyde İşe Cezbolma Stratejileri

Bazı çalışmalarda işe cezbolmanın tam tersi olarak da kabul görmüş olan tükenmişlik ile başa çıkmada bireysel düzeydeki çözüm yollarına da odaklanılmıştır. Bireyin yerini değiştirmek, farklı çözüm yolları araştırmak ve geliştirmek gibi bireyin işe karşı tutumunu değiştirmeye yönelik çözüm yollarına odaklanılmıştır. Ancak yapılan araştırmaların çoğu örgütsel düzeydeki çözüm yollarının bireysel yollara göre daha etkili olduğunu göstermektedir. İşe cezbolmanın sağlanabilmesinde örgütsel düzeye sahip çalışmaların önemi daha büyüktür.³⁴⁶ Bunun nedeni ise işe cezbolmada sadece bireysel düzeyli tedbirler alındığında tükenmişliğin enerjiye dönüşmesi mümkün olabilirken, duyarsızlaşma ve düşük bireysel başarı ancak örgütsel düzeyli düzenlemeler ile mümkün olabilmektedir.³⁴⁷

Bireysel etkinlikler bazında, işe cezbolmayı artırmaya yönelik programlar psikolojik alan gibi bireysel kaynaklarına (etkinlikle ilgili inançlar, iyimserlik, ümit ve esneklik) odaklı olabilmektedir. Buna ilaveten, eğitim, koçluk ve gelişime yönelik destekler, olumlu tutumların, duygusal zekânın ve olumlu uyum davranışlarına dair stratejilerin gelişmesine yöneltilebilmektedir.³⁴⁸

Bireysel verimliliğin artırılması sadece kişinin elinde olan bir durum değildir. Birey, iş ve örgütün karşılıklı olumlu/olumsuz etkileşimi verimliliği hem artırabilir hem de azaltabilir. Bu etkileşimin olumsuz olması tükenmişliği ortaya çıkarmakta, olumlu olması ise işe cezbolmayı doğurmaktadır. Çalışma hayatının kaliteli ve refah düzeyinin yüksek olması ise işe cezbolmuş çalışanlar ile gerçekleşir.³⁴⁹

Örgütlerin tüm sistemlerini etkileyen tükenmişlik sorununu sadece örgüt içerisinde bireyleri değiştirerek çözenin mümkün olmadığı yapılan araştırmalarla belirlenmiştir. Ancak tükenme ile başa çıkmak ve daha önemlisi işe cezbolmayı sağlayabilmek için bireysel düzeyde uygulanabilecek bazı stratejiler de bulunmaktadır.

³⁴⁶Maslach, Schaufeli ve Leiter, s. 421.

³⁴⁷ Ardıç ve Polatçı, s. 40.

³⁴⁸ Bakker, Albrecht ve Leiter, s. 21.

³⁴⁹ Christina Maslach ve Julie Goldberg, "Prevention of Burnout: New Perspectives", **Applied and Preventive Psychology**, Cilt: 7, 1998, s. 65.

Şekil 19: İşe Cezbolmayı Sağlayan Bireysel Stratejiler

- İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak, işe cezbolma ile ilgili bilgi sahibi olmak
- İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmek
- Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek
- Tatile çıkmak
- Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek
- İşte ve özel hayatta monotonluğu azaltmak
- Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak
- Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek
- Hobî edinmek
- Nefes ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek
- Kişinin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi
- İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek
- Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak.

Kaynak: Kahn, (Environments), ss. 266-268.

2.2. İŞE CEZBOLMANIN ÖRGÜTE ETKİSİ

İşe cezbolma, verimlilik, yaratıcılık, performans, örgütsel vatandaşlık, müşteri memnuniyeti gibi birçok pozitif çıktıya neden olduğu için pozitif organizasyonel bilim açısından kilit bir role sahiptir.³⁵⁰ Bakker ve Schaufeli (2008) çalışmalarında işe cezbolmanın çalışan için avantaj olmaktan daha çok organizasyon için rekabet avantajı sağlayabilecek psikolojik bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle de işe cezbolmanın örgüte ve bireye sağladığı katkılar başta Amerika olmak üzere birçok ülkede araştırılmıştır.³⁵¹

³⁵⁰ Rothbard ve Patil, 2012'den aktaran Büşra Müceldili ve Oya Erdil, "Pozitif Organizasyonel Bilim Üzerine Bir Araştırma: İşe Cezbolmanın Organizasyonel Çıktılara Etkileri", **21.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 2013, s. 176.

³⁵¹ Bakker ve Schaufeli, s. 150.

2.2.1.İşe Cezbolma ve Yardımseverlik Davranışı

Çalışanlar kendilerine verilen görevleri yaparken fiziksel, duygusal ve bilişsel bir enerjiye sahip olduklarında, bu çalışanların organizasyon içinde yardımsever davranışlarda bulunmalarına yol açacaktır. Söz konusu enerji bir bütün olarak var olduğunda, çalışanlar daha yardımsever olacaklardır.³⁵²

Çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini kullanarak işe cezbolması iş ortamında yardımsever davranışlar göstermesi, iş arkadaşlarına karşı yardımsever davranışlarda bulunması ve dolayısıyla da organizasyonel performansa olumlu etkiler yapmaktadır.³⁵³

2.2.2. İşe Cezbolma ve Organizasyonel Performans

Çalışanların organizasyonel hedeflere ulaşma konusunda doğrudan veya dolaylı şekilde sağladıkları katkıların toplamı organizasyonel performansı oluşturmaktadır.³⁵⁴ Rich ve diğerleri işe cezbolma ve organizasyonel performans arasında bir ilişki olduğunu belirlemiş, işe cezbolmayı oluşturan dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarının iş performansı ile anlamlı ilişkilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Fiziksel enerjiye sahip bir çalışan belirli bir zaman diliminde yüksek derecede çaba göstermekte, duygusal enerjiye sahip bir çalışan iş arkadaşları ile arasında kurmuş olduğu güçlü bağlar sayesinde konulan hedeflere daha hızlı ulaşabilmekte, bilişsel enerjiye sahip bir çalışan ise işine odaklanması sonucu yaptığı işte hata yapma oranı düşeceğinden performansı atmaktadır. Dolayısıyla, işe cezbolan bir çalışanın gösterdiği çabadan dolayı organizasyonel performansın artacağı beklenebilir.³⁵⁵

³⁵² Hayat Kabasakal, Ali Dastmalchian ve Pınar İmer, "Organizational Citizenship Behaviour: a Study of Young Executives in Canada, Iran, and Turkey", **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt: 22 Sayı: 13, 2002, ss. 2703-2729.

³⁵³ Bruce Louise Rich, Jeffrey A Lepine, Eean R.Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects On Job Performance", **Academy of Management Journal**, Cilt: 53, Sayı: 3, 2010, ss. 617-635, Müceldili ve Erdil, s. 178.

³⁵⁴ Müceldili ve Erdil, s. 178.

³⁵⁵ Rich ve diğerleri, ss. 622-624.

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞE CEZBOLMAYA KATKISI

İşe cezbolma ile örgüt kültürü arasında bir ilişki kurmak mümkündür. İşe cezbolma, birçok kavramla beraber anılan psikolojik bir durumdur ve günümüzde örgütün ortaya koyduğu uygulamalar neticesinde çalışanlarda örgüte karşı duygusal bir bağlılık, kapasitelerinin de üzerinde gönüllü bir fazladan çabalama isteği ortaya çıkmaktadır.³⁵⁶

İşe cezbolma bireysel bir olgu olup, genellikle örgütsel olarak ölçülmek istenmektedir.³⁵⁷ İşe cezbolmaya katkı sağlayan kişilik ile ilgili ve bireysel özelliklerin yanında anlamlı işyeri ortamı ve çalışanın işe anlamlı bir şekilde katılımı gibi örgütsel öncüllerin de etkisi bulunmaktadır.³⁵⁸ Örgütler; örgütsel işlemler, değerler, yönetim, rol kimliği iş/yaşam dengesi, bilgi, ödül/tanınma, iş ortamı, ürünler, hizmetler, eğitim ve geribildirim gibi işe cezbolma öncüllerinin pek çoğunu kullanarak işe cezbolma, isteklendirme ve üretkenliği yönetebilmektedir.

Diğer bir deyişle, örgütler, örgütsel işe cezbolma öncülleri olarak kabul edilen öncülleri oluşturabilmektedirler. Ayrıca, duygusal, kültürel ve fiziksel olarak güvenli bir iş ortamı algısı da işe cezbolmaya katkı sağlamaktadır.³⁵⁹

İşe cezbolmanın gerçekleşebilmesi için, işin de ötesinde başka unsurların varlığı gerekmektedir. Bu nedenle; örgüt kültürünün bir parçası olarak çalıştıkları yerde cesaretlendirilen, öğrenme için kendilerine fırsat sunulan, ödüllendirilen ve inisiyatif verilen çalışanlar, kendilerini örgütlerine adanlar ve işlerine cezbolurlar.³⁶⁰

Schein'a göre, strateji, amaçlar, hedefler, araçlar ve performans kriterleri konularında bütünleşik bir anlayışa sahip örgüt kültürlerinde bireyler arası iletişim, sınırlar, güçler ayrılığı ve riskler ve ödüllerin dağılımı konuları daha net ortaya çıkmaktadır. Kültürün örgütsel davranışı etkilediği bir gerçektir. Liderlere bu anlamda önemli görevler düşmektedir.

³⁵⁶ www.workforce.com/section/09/article/23/53/40.html.4 (06.04.2013)

³⁵⁷ Wollard ve Shuck, s. 434.

³⁵⁸ Rich ve diğerleri, ss. 617-635. May ve diğerleri, s. 14.

³⁵⁹ May ve diğerleri, s. 11.

³⁶⁰ Saks, s. 601.

Örneğin inovasyona önem vermeleri, hedefleri daha açık ortaya koyabilmeleri, çalıştıkları kişileri anlayabilmeleri, güven vermeleri, kültürel dinamiklere karşı duyarlı olduklarını göstermeleri ve sistemsal bir düşünce yapısına sahip olmaları gerekmektedir.³⁶¹

Schein örgüt kültürünün sistematik problem çözmede ve kurumsal öğrenme davranışlarında temel oluşturduğunu gözlemlemiş, organizasyonun lider grubu tarafından açık bir şekilde ortaya konulan değer ve inançların çalışanların inovasyon yaklaşımlarına etki ettiğini belirtmiştir.³⁶²

Esen'in de ifade ettiği gibi, çalışanlar örgütün kültürüne ne derece uyumlularsa, o derece sorumluluk almaya istekli olacaklar ve kendilerini örgüte ait hissedeceklerdir. Eğer örgütün kültürü de sorumluluk almaya ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için kendisinden beklenenden daha fazla çalışmaya istekli olan çalışanları ödüllendirmeyi ve değerli kılmayı destekliyorsa çalışanların cezbolma durumları da artacaktır.³⁶³ Zaten örgüt kültürü de örgüt üyelerinin işletmelerini, rollerini ve görevlerini anlamak amacıyla gerçekleştirdikleri iletişim sürecinin sonucudur.³⁶⁴

Bununla beraber, örgüt kültürünün amaçlarından biri de; ortak değerlere sahip bir örgüt oluşturarak, çalışanların birlikte örgütsel amaçlara ulaşmak için takım halinde çalışmasını sağlamaktır.

³⁶¹Kathleen M. Nevel, **Exploring The Relationship Between Organizational Culture And Value Innovation In A Supply Chain Logistics Company**, School of Graduate Studies of Alvernia University, 2013. ss. 23-24.

³⁶² Schein (Second Edition), ss. 65-66.

³⁶³Esen, s. 386.

³⁶⁴ Gümüştekin ve Emet, ss. 2, 7.

2.4. İŞE CEZBOLMA KÜLTÜRÜ

İşe Cezbolma Kültüründe en büyük rol yöneticilere düşmektedir ve işine cezbolmuş çalışanlar yaratmak için yapabilecekleri pek çok şey vardır:

1. Kendi bölümleri ya da örgütlerinde çalışanlarla olumlu iş ilişkileri kurmak:

İşe cezbolmayı sağlayan en önemli etkenlerden biri olarak kabul edilen iyi iş ilişkileri kurmak, belirli aralıklarla çalışanlarla iletişim kurmayı, çalışanların yaptığı günlük işlerin örgütün genel amaçları ve başarısı için ne kadar önemli olduğunu hatırlatmaları gerekmektedir. Etkili yöneticiler açık ve anlaşılır hedefler koyar, düzenli aralıklarla geri bildirimlerde bulunur ve çalışanlarını yüreklendirerek onların güçlü yanlarını ortaya çıkaran uygulamalar yaparlar.

2. Çalışanların girdi yapmalarını beklemek ve onlara inisiyatif vermek:

İşe cezbolmuş çalışanlar yaratmak için çalışanlara neyi nasıl yapacaklarını dikte etmek yerine onların girdi yapmalarını sağlayan yöneticiler, işi ilk elden yapan çalışanların tecrübelerinden yararlanmış oldukları gibi, karar verme aşamasında onların fikirlerine danışarak onları kararlara dâhil ederler. Böylece çalışanlarına duydukları güveni onlara göstererek onların işlerine cezbolmalarını sağlama yolunda önemli bir adım atmış olurlar.

3. Çalışanların beklentilerini anlamak:

Belirli aralıklarla toplu görüşmeler yapmak yerine birebir görüşmeler yaparak çalışanların beklentilerini anlayan, onların kendi gözlerinde örgütteki önemleri ve rollerini anlayan bir yönetici, gerektiği zaman alınan kararlarda çalışanlarının da beklentilerini dikkate alarak karar verme imkânı bulmuş olacaktır.

4. Çalışanlarının kişisel profesyonel gelişimine değer vermek ve eğitim fırsatları tanımak:

İş yaşamında çalışanlarının mümkün olan eğitim fırsatlarından yararlanabilmelerini sağlayan yöneticiler, hem çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini görmüş olurlar hem de zayıf yönlerini geliştirmeleri için çalışanlarına fırsat tanımış olurlar.

İşe cezbolmada yöneticilerin rolü ne kadar önemliyse, çalışanların da yaptıkları işte sorumluluk almaları hem de işlerini yaparken adanmışlık seviyelerini

artırmaya çalışmaları konusunda bilinçli olmaları gerekmektedir. Onlar da kendi güçlü ve zayıf yönlerini, örgütten beklentilerini yöneticileri ile paylaşmanın sorumluluğunu almalıdırlar. İşe cezbolma örgüt ile çalışanın tamamen uyum içinde oldukları bir ilişki içinde ortaya çıkabilmektedir. Ancak bu şekilde bireysel ve örgütsel amaçlar gerçekleştirilebilmektedir. İşine cezbolmuş bir çalışan işinde kendisini önemli hissetmekte, yaptığı katkının örgüt için önemli olduğunu bilmekte ve bu da onu motive etmektedir. İşe cezbolmanın yaratılması ve devamının sağlanması, örgütün ve örgüt kültürünün elindedir. Yeterince zaman, emek, adanmışlık ve yatırım gerektiren bir süreç ile yönetilen bir örgüt kültürü ile başarılabilmektedir.³⁶⁵

2.5. İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞE CEZBOLMA

Çalışanların işlerine cezbolması konusuna bütünsel bir yaklaşım içinde bakıldığında; cezbolma öncüllerinin, organizasyonların hangi uygulamalarının ve politikalarının sonunda çalışan motivasyonunu, katılımını, üretkenliğini ve örgütte kalma eğilimlerini olumlu yönde etkilediği konusunda insan kaynaklarına ipuçları sağladığı bilinmektedir. İşe cezbolmanın derecesi, çalışanların üretkenliğini ve organizasyonda kalıp kalmayacaklarını – ya da işi bırakarak rekabet ortamına dönüp dönmeyeceklerini belirlemektedir. Öğrenme ve gelişmeye yönelik bir örgüt kültürü çalışanların, örgütün stratejilerine ve hedeflerine ne kadar bağlı olduklarını belirleyebilmekte ve yüksek bir cezbolmayı teşvik edebilmektedir.

İşe cezbolmanın eksik olduğu bir iş ortamında işten ayrılma oranında artışlar görülebilmekte, verim azalmakta bu da müşteri bağlılığı ve paydaş değerlerinin düşmesine neden olabilmektedir. Zayıf cezbolmanın neden olduğu maliyet örgüt başarısına zarar verebilmekte ve bu nedenle de özellikle üst yönetimin işyerindeki ortamda çalışan sağlığı, morali ve iş-yaşam dengesini sağlamak üzere olumlu ve etkin yönetim politikaları oluşturması gerekliliği doğmaktadır.³⁶⁶

³⁶⁵Suresh Sirisetti, “Employee Engagement Culture”, **The Journal of Commerce**, Cilt: 4, Sayı: 1, 2012, ss. 73-74.

³⁶⁶ Ramve Prabhakar, s. 59.

2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARLA ORTAK DEĞERLER TEMELİNDE UYUMU YAKALAMASININ ÖNEMİ

Organizasyonlar, çalışanlarını motive ederek daha kapsamlı ve proaktif roller edinmelerini sağlamak konusunda zorluklarla karşılaşmaktadır. Çağdaş iş gücü noktasında çalışanların memnuniyeti çalışma süresinden ziyade, onlara sunulan fırsatlar tarafından belirlenmektedir.³⁶⁷Bu nedenle örgütlerin, çalışanlarını motive edecek akla uygun politikalar üretmeleri gerekmektedir. Örgütlerin uzun vadede başarılı olabilmeleri için çalışanları örgüte çekmeleri, örgüte bağlı çalışanlar olmalarını sağlamaları ve onlardan yüksek performans alabilmeleri gerekmektedir. İçsel motivasyonun bir devamı olan işini anlamlı bulma ile bağlılık ve cezbolmanın arasındaki ilişki dikkatli bir şekilde ele alındığında, işini anlamlı bulan, üretkenliği yüksek olan ve işinde tatmin olan çalışanların kendilerini işlerinin ayrılmaz bir parçası olarak gördükleri ve profesyonel olarak işlerine cezboldukları gerçeği göze çarpmaktadır.³⁶⁸

İşe cezbolma söz konusu olduğunda psikolojik bir olgu olan içsel motivasyon yerini işyerindeki çevresel faktörleri ve kültürü de içeren bağlamsal bir motivasyon olgusuna bırakmaktadır. Yazında geçtiği haliyle, çoğunlukla danışman şirketler tarafından yapılan çalışmalar ile kısıtlı kalan işe cezbolma araştırmalarının işin anlamlılığı konusunu da içerecek şekilde ilerletilmesinin gerektiği öne sürülmektedir.

Bu alanlarda yapılacak deneysel çalışmaların, insan kaynakları alanında çalışanlara ve yöneticilere, çalışanların işe bağlılığı ve tatmini konularında, motivasyonun artırılması, işine cezbolmuş insanların yönetimi ve sürdürülebilirliği yolunda stratejiler geliştirmelerini sağlayacağı böylece, çalışanların işlerinde kendilerini daha iyi hissedecekleri ve bunun da hayatlarının geri kalanını olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.³⁶⁹

³⁶⁷ John Campbell, "Ideas, Politics, and Public Policy", *Annual Review of Sociology*, Cilt. 28, 2002, ss. 24-25, Annual Reviews, <http://www.jstor.org/stable/3069233>, (27.04.2013).

³⁶⁸ Susan Mohrman ve Susan Cohen, "When People Get Out Of The Box: New Relationships, New Systems", Ann Howard (Ed.), *The Changing Nature Of Work*, San Francisco: Jossey-Bass, 1995, s. 382.

³⁶⁹ Chalofsky ve Chrishna, ss.199-200.

Çalışanların işe cezbolması, örgütlerin çalışanları hem beyin ve kalben yani tüm benlikleri ile ele geçirmesi hem de bu durumu uzun süreli sağlaması ve koruması durumunda gerçekleşmektedir. Çünkü örgüte cezbolmanın sağlanmasında en önemli unsurlardan biri örgüt amaçları ile çalışan amaçlarının uyumlu olmasıdır. Bu sayede çalışan örgüte bir anlam yükleyebilmekte ve “bu örgütte olmak benim için ne anlam ifade ediyor” sorusuna yanıt bulabilmektedir.”³⁷⁰

Çalışanın kendini tamamıyla işine vermesi için kendi değerlerinin, inançlarının ve hayattaki amacının farkında olması potansiyelini yakalamaya, gerçekleştirmeye çalışması ve bunu gerçekleştirecek gücün kendisinde olduğuna inanması gerekmektedir. Bu da ancak kendi değerleri ve organizasyonun değerleri arasında bir paralellik kurabilmesiyle gerçekleşir.³⁷¹ Chalofsky 2008 yılında kültür ve çalışan dostu/insancıl organizasyonlar konusunda yaptığı bir araştırmada örgüt kültürü değerleri ile çalışan değerleri arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Araştırmaya göre, çalışan dostu/ insancıl organizasyonların çalışanlarının iş, aile, boş zaman, sosyal ve kişisel ihtiyaçlarına destek olan ve onları tanıyan politikalar geliştirmek için çabaladıkları görülmüştür. Ayrıca, çalışanların iş-yaşam dengeleri ne kadar iyi kurulabilirse onların da kendilerini işlerine o kadar iyi verebildikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanların örgütte bulunma sebeplerinden biri de kendileri için çok yararlı olduğunu düşünmeleridir. Sağladıkları yararlar ise örgütün sahip olduğu kültürün bir sonucudur. Bulundukları örgütün kültürü çalışanlara belli bir değer yüklüyorsa, bu değere karşılık da çalışanlar örgüte karşı artan bir bağlılık duymaktadırlar.

Bu tür örgütler çalışanı tamamıyla desteklemekte ve çalışan da tamamıyla örgüte cezbolmakta; böylelikle kendini içine tamamen vererek, daha verimli çalışmaktadır.³⁷²

İşe cezbolma, çalışanların işlerine kendilerini ne derece verdiklerini gösteren psikolojik bir yapıdır.

³⁷⁰ Bruce Louis Rich, Jeffrey Lepine ve Eean Crawford, “Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance”, **Academy of Management Journal**, Cilt.53, Sayı: 3, 2010, ss. 620-622.

³⁷¹ Chalofsky ve Chrishna, s.196.

³⁷² Neil Chalofsky, “Work-life programs and organizational culture: the essence of workplace community”, **Organization Development Journal**, Cilt: 26, Sayı: 1, 2008, s.14.

İşine cezbolmuş çalışanlar günlük işleri konusunda heyecanlı hissederler ve daha çok çalışma, diğer çalışanlara göre daha verimli olma, müşteriler ve organizasyonun istediği çıktıları elde etme³⁷³ ve daha iyi işler çıkarma eğilimindedirler. Bununla birlikte, işine cezbolmuş çalışanlarda işten ayrılma eğilimi daha az görüldüğünden, maliyet de olumlu etkilenmektedir.³⁷⁴

İş ortamının sosyal boyutları çalışan ile bağlantısı olan herkesi kapsar. Bu grubun içinde işveren, müşteri ve meslektaşlar da vardır. Örneğin, meslektaşlar, çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkilerin şekli, müşterilerin karşılaştıkları sorunların ciddiyet seviyesi ve sorunlar karşısında hizmet sağlayıcılara karşı tutumları örgütün kültürünü göstermektedir. Varsayımlara göre; destekleyici liderlik, meslektaşlar arasında etkili iletişim ve hizmet sağlayıcılar ve hizmeti alanlar arasındaki saygıya dayalı ilişkiler çalışmada öz kontrolü, içindeki potansiyelini iyi kullanmaktan doğan memnuniyeti artırmakta ve dolayısıyla da işe cezbolmayı desteklemektedir.³⁷⁵

Örgüt kültürünün örgütlerin başarısında çok önemli yeri olduğu yazında sık karşılaşılan bir olgudur.³⁷⁶ Güçlü bir örgüt kültürü, örgüt üyeleri üzerinde yazılı kurallardan ya da yöneticilerin otoritesinden daha etkili olabilir. Uyumlu bir ortam, çalışanların morali ve verimliliği üzerinde olumlu etki yapar.³⁷⁷

Böylelikle, çalışanlar işlerini daha anlamlı bulurlar ve işe cezbolma seviyelerinde yükselmeler görülebilir.

³⁷³Roberts ve Davenport, s. 24.

³⁷⁴ Erim, s.224.

³⁷⁵ Rachel Talmor, Shunit Reiter ve Neomi Feigin, “Factors Relating to Regular Education Teacher Burnout in Inclusive Education”, **European Journal of Special Needs Education**, Cilt: 20, Sayı: 2, 2005, s. 219.

³⁷⁶ Deal ve Kennedy, 1982, s.156.

³⁷⁷ Güneş Berberoğlu, Senem Besler ve Zümrüt Tonus, “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:14 Sayı:1-2, 1998, s. 34.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR MESLEK YÜKSEK OKULUNDA UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bir örgütteki bireyin kişisel ve örgütsel davranışını düzenleyen ve şekillendiren örgüt kültürü, örgütün tüm performansı açısından da önemli bir role sahiptir.³⁷⁸

Yazında örgüt kültürünü araştıran çalışmalar içerisinde eğitim kurumları üzerinde yapılmış pek çok araştırmaya rastlamak mümkündür. Bu çalışmaların kiminde sadece o örgütteki kültürün çalışanların algısı ışığında araştırılması kiminde ise algıların diğer pek çok pozitif psikoloji değişkeni ile olan ilişkisi ve etkisi incelenmiştir.³⁷⁹ Ancak tüm yazın irdelendiğinde örgüt kültürü ile işe cezbolmanın beraber araştırıldığı bir kaynağa rastlanmamış, o nedenle de bu araştırmanın yapılmasına karar verilmiştir.

Bu çalışmanın amacı, akademik bir örgüt olan Meslek Yüksek Okulu (MYO) çalışanları örnekleminde örgüt kültürünü incelemek, MYO çalışanları tarafından algılanan örgüt kültürünün işe cezbolmayla ilişkisini ortaya koymaktır. Ayrıca bu amaç çerçevesinde MYO çalışanlarının örgüt kültürüne ve işe cezbolmaya ilişkin algılamalarının, demografik veriler ışığında farklılık gösterip göstermediği de ortaya konulacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Üniversitelerin, hızla gelişmekte ve değişimin içerisinde olan dünyada eğitim sisteminin son basamağı olarak, gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücünü yetiştirdiği düşünüldüğünde; bilginin üretildiği, yayıldığı, korunduğu, aktarıldığı kuruluşlar oldukları bir gerçektir.

³⁷⁸ Akıncı, s.194.

³⁷⁹ Fidan, s. 14, Ebru Kurt, **Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları: Bir Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Örneği**, <http://www.iszu.edu.tr/Assets/Content/file/20130201-ek.pdf>, (02.11.2013), Uslu, Karcıoğlu ve Yakupoğulları, Şahal, Köksal, Değerli, İra ve Aksu, Karagöz.

Bu nedenle eğitimin önemli bir basamağını teşkil eden üniversitelerde yöneticilerin örgüt kültürünü güçlendirmek için gerekli faaliyetleri düzenlemesi ve çalışanların bu kültürden yararlanarak daha verimli çalışmalar ve eğitim faaliyetleri yapmalarının sağlanması önem arz etmektedir. Örgütlerde etkin bir kültür, akademik ve idari personelin amaca yönelik çalışmasını, çevredeki değişimlere daha rahat ayak uydurmalarını sağlamak için gerekli bir faktördür.³⁸⁰

Üniversitelerde örgüt kültürü algısının belirlenmesi ve bu durumun üniversite yöneticileri tarafından incelenmesi insan unsuru ağırlıklı olan üniversiteler için önemli bir araç olabilir. Üniversitelerde iyi ve güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması öncelikle kültür algısı açısından mevcut durumlarının analizi ile sağlanabilir.³⁸¹

Üniversiteler, geçirgen sınırlara sahip örgütler olmaları ve örgüt sistemlerinin elementleri ile çevre arasında çok çeşitli ilişkilerin varlığı, kısacası açık bir sistem olmaları nedeni ile oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir.³⁸² Bu çalışmada amaçlanan, bu yapı içerisinde çalışanların örgüt kültürü ve işe cezbolma algılarının belirlenmesi, bu iki değişkenin ilişkisinin incelenmesidir.

3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmamızda hem pratik hem de teorik olmak üzere iki farklı kısıttan söz etmek mümkündür. Araştırmamızda, devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışanların örgüt kültürü ve işe cezbolma algıları arasındaki farkların ortaya konulması amacıyla yola çıkılmış ancak, kurumların gizlilik politikaları nedeniyle gerekli izinlerin alınamamasından dolayı İzmir’de bulunan bir devlet üniversitesinin Meslek Yüksek Okulunda (MYO) uygulanmasına dair izin alınabildiğinden, MYO’da çalışan öğretim görevlilerinin ve idari personelin örgüt kültürü algıları ve işe cezbolma düzeyleri tespit edilmiş, örgüt kültürü ile işe cezbolma arasında bir ilişki olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

³⁸⁰Nejat İra ve Ali Aksu, “Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 25, 2009, s.42.

³⁸¹Fidan, s. 54.

³⁸²İra ve Aksu, s.46.

Pratikte yaşanan bu kısıtın yanı sıra, teorik olarak da yukarıda araştırmanın amacı bölümünde de bahsedildiği gibi, daha önce örgüt kültürü ile işe cezbolma arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmanın henüz yapılmamış olması sayılabilir. Bu yönüyle araştırmamız, ilgili yazında yerini alacaktır.

3.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

İstatistiksel araştırmanın ilk aşamasında belirlenen araştırma konusuna göre evren ve örneklem tanınması gerekir. Evren araştırmanın ilgi alanına giren tüm birimlerin oluşturduğu topluluk olurken, örneklem bu birimleri en iyi şekilde temsil eden alt kümedir.³⁸³ Araştırma kapsamında Meslek Yüksek Okulunda görev yapan akademik ve idari personel çalışma evrenini oluşturmuştur. Yaz dönemi olmasından dolayı öğretim elemanlarının ve idari personelin tamamı okulda bulunmadığından çalışmada o dönemde Meslek Yüksek Okulunda bulunan tüm çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, Temmuz 2012 döneminde toplam 134 çalışandan, görevi başında bulunan 104 kişiden 94 çalışanın hepsi araştırma kapsamına alınmış (% 70), dağıtılan 94 anket formundan 85'i geri alınabilmiş ve %63,4'lük bir geri dönüş gerçekleştirilmiştir. Geri alınabilen anket formlarının tamamı değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın ana hipotezi “MYO’da çalışan personelin örgüt kültürü ile işe cezbolma algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde oluşturulmuştur. Bu hipotezle bağlantılı alt hipotezler oluşturulmuş ve sınanmıştır. Alt hipotezler tablo halinde ek kısmında sunulmuştur.

3.6. VERİ TOPLAMA ARACI

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Toplam üç bölümden oluşan anket, çalışanların demografik bilgilerinin yer aldığı birinci bölüm ile başlamaktadır.

³⁸³ İbrahim Arslanoğlu, Sosyal Bilimlerde Metod ve Araştırma Teknikleri, s.10, www.gazi.edu.tr/~iarslan/arastek.doc, (02.11.2012)

Bu bölümde katılımcılara yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal, çalışma şekli ve kurumda çalışma süresi sorulmuştur. Anketin ikinci bölümü örgüt kültürüne ilişkin soruların bulunduğu, Erdem ve Şatır tarafından 2000’de geliştirilen “Örgüt Kültürü” ölçeğidir. Anketin üçüncü bölümü ise işe cezbolmayı ölçen soruların bulunduğu Schaufeli ve Bakker, tarafından geliştirilmiş UWES (Utrecht Work Engagement Scale) ölçeğinden oluşmaktadır. Anket, Temmuz 2012 tarihinde uygulanmıştır.

3.6.1. Örgüt Kültürü Ölçeği

Ölçekte, örgüt kültürü boyutlarını ölçen 16 ifade yer almaktadır. Çalışanlar her bir ifadeye katılma derecelerini 7’li Likert Ölçeğine göre belirtmişlerdir. Orijinal ölçekte, “Kesinlikle karşıyım, Çoğunlukla karşıyım, Kısmen karşıyım, Ne karşıyım ne katılıyorum, Kısmen katılıyorum, Çoğunlukla katılıyorum, Tamamen katılıyorum” şeklinde kullanılmış olan ölçek, daha anlaşılır olması ve bireysel algıyı daha iyi ifade etmesi amacıyla, “Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kısmen katılmıyorum, Ne katılıyorum ne katılmıyorum, Kısmen katılıyorum, Katılıyorum, Tamamen katılıyorum” şeklinde değiştirilmiştir.

Erdem ve Şatır tarafından 2000’de geliştirilen “Örgüt Kültürü” ölçeğinde bulunan 31 ifade, “örgütsel yapı”, “ilişkiler”, “aidiyet”, “güç mesafesi” ve “hikâyeler” olmak üzere 5 boyuttan oluşmakla birlikte³⁸⁴, çalışmamızda kullandığımız Göktaş ve diğerleri tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü” ölçeğinde toplam 16 ifade yer almaktadır.³⁸⁵ Ölçek, “örgütsel yapı”, “ilişkiler”, “aidiyet”, “güç mesafesi” ve “hikâyeler” olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır.

Hofstede ve diğerleri, Danimarka ve Hollanda’dan seçilmiş 10 farklı organizasyonun 20 farklı biriminde çalışan kişilere çalıştıkları birimin görevi, yapısı ve kontrol özellikleri hakkında sorular sormuş, yaptıkları araştırmada örgüt kültüründe 6 boyutun mevcut olduğunu bulmuşlardır:

³⁸⁴ Ferda Erdem ve Çiğdem Şatır, “Farklı örgütlerde kültürel yapının metaforlarla analizi”. **VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2000, s. 26.

³⁸⁵ Bayram Göktaş, Gökçe Aslan, Filiz Aslantekin ve Ramazan Erdem, “Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3, 2005, s. 353.

Süreç/sonuç eğilimi; kişi/iş eğilimi; dar görüşlülük/profesyonelizm; açık/kapalı sistem; gevşek/katı kontrol; normatif/faydacı. Bununla birlikte bu farklılıkların çalışanların organizasyondaki uygulamaları algılayış biçimleriyle ilgili oldukları sonucuna varmışlardır.³⁸⁶ Örgüt kültürü konusunda bir diğer araştırma ise Danışman ve Özgen tarafından yapılmıştır. Danışman ve Özgen, 1975 ile 2000 yılı arasında yayımlanan yirmiden fazla çalışmayı inceleyip örgütlerdeki değerleri ve normları ortaya koyan anketlerini Kanada ve Türk firmalarına uygulamış, elde edilen verilerden 9 kültür boyutu saptamışlardır. Bu boyutlar, kuralcılık eğilimi; hiyerarşi eğilimi; sonuç eğilimi; klan eğilimi; destekleyicilik eğilimi; takım eğilimi; gelişme eğilimi; profesyonelizm eğilimi ve açıklık eğilimidir.³⁸⁷

Çalışmada kullanılan ölçeğe ait alt boyut güvenirlik analizleri daha önce yapılmamış olduğundan, kullanılan ölçeklere geçerlilik ve güvenirlik testleri uygulanmıştır. Ölçeklerin alt boyutlarında güvenirlik analiz sonuçları Tablo 1'deki gibi oluşmuştur:

Tablo 1: Ölçeklerin Alt Boyutlarına Göre Güvenirlik Analizleri

		Alfa Değeri
Örgüt Kültürü	Örgütsel Yapı	0,46
	İlişkiler/İletişim	0,59
	Aidiyet	0,69
	Güç Mesafesi	-,22
	Hikâyeler	0,38
İşe Cezbolma	Dinçlik	0,83
	Adanmışlık	0,86
	Yoğunlaşma	0,87

³⁸⁶ Hofstede et.al, 1990, s. 294.

³⁸⁷ Ali Danışman ve Hüseyin Özgen, “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2003, cilt: 3, sayı:2, s. 105.

Tablodan da görüleceği gibi örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarında güvenilirlik düşük çıkmıştır. Çalışmada iki ölçeğin de alt boyutları arasındaki ilişkiyi araştırdığımızdan alt boyut güvenilirlikleri önem arz etmektedir. Bu nedenle tekrar faktör analizi yapılarak örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları belirlenmiş ve güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları belirlendikten sonra orijinali 5 boyuttan oluşan ölçek aidiyet, ilişkiler ve iletişim boyutu olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelen ve toplam 12 soruyu içeren bir ölçek halini almıştır. Toplam varyans açıklama miktarı % 64,20 olarak oluşmuştur.

Aidiyet boyutu, çalışanların örgütsel bağlılığını, kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp görmediğini, örgüte bir bütün olarak uyum sağlama derecelerini, örgütün hedeflerini anlama derecelerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu boyut 4 ifade ile ölçülmüştür. (3, 4, 9 ve 10. ifadeler).

İlişkiler boyutu, çalışanlar arasındaki işbirliği ve uyumu, yardımlaşma ve bilgi alışverişini ölçmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bu boyut ast-üst ilişkileri yönünden ilişkileri de değerlendirmektedir. Bu boyut 5 ifade ile ölçülmüştür. (5, 6, 7, 11 ve 12. ifadeler)

İletişim boyutu, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimi ve bu yolla örgütü geçmişi ile beraber bir bütün olarak tanımayı ve anlamayı ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu boyut 3 ifade ile ölçülmüştür. (13, 14 ve 15. ifadeler)

Hikâyeler ve güç mesafesi boyutları analizlere dâhil edilmemiştir.

Tablo 2: Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Aidiyet	İletişim	İlişkiler
Tanıdıklarına burada çalışmayı öneririm.	0,65		
İşe yeni başlayanlar çalışanların desteği ile hızlı uyum sağlarlar.	0,51		
Kural ve prosedürlerin açık olması nedeniyle işe hızlı uyum sağlanır.	0,83		
Kurumun amaçları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.	0,78		
Çalışanlar iş dışındaki sorunlarını da yöneticilerine aktarabilirler.			0,60
Kurumun geçmişinde yaşanan öyküler sık sık anlatılır.			0,80
Yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdürler			0,77
Kendimi kurumun parçası olarak görüyorum.		0,57	
Bölümler arası uyum yüksektir.		0,67	
Ast-üst ilişkisi korunur.		0,56	
Çalışanlar sık sık denetlenir.		0,78	
Yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.		0,67	
Öz değer	5,17	1,36	1,16
Varyans açıklama yüzdesi	% 22,73	% 21,10	% 20,35
Toplam varyans yüzdesi	% 22,73	% 43,84	% 64,20

3.6.2. İşe Cezbolma Ölçeği

Bu çalışmada “İşe Cezbolma Ölçeği” olarak kullanılmış olan ölçek Schaufeli, Salanova, Gonzalez ve Bakker tarafından 2002 yılında oluşturulan, kısaca UWES (Utrecht Work Engagement Scale) olarak bilinen ölçektir. Ölçek toplam 17 soruda işe cezbolmanın dinçlik, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere 3 boyutunu ölçmektedir.³⁸⁸

Dinçlik, yüksek enerji seviyesi ve dayanıklılık, çaba harcama isteği, kolay yorulmama ve zorluklar karşısında direnme üzerine toplam altı maddeden oluşmaktadır. (1,4,8,12,15 ve 17. ifadeler)

1. Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim
2. İsteyken güçlü ve dinç hissediyorum
3. İşimde zihnimi çabuk ve güçlü bir şekilde toparlarım
4. Sabahları kalktığımda işe seyerek giderim
5. Uzun zaman süreleri boyunca aralıksız çalışmaya devam edebilirim
6. İşimde bazı şeyler yolunda gitmediğinde bile sebatkârımdır-yılmam şeklinde ifade edilmektedir.

Dinçlik boyutu ile ilgili sorularda yüksek puan alanlar, çalışırken genellikle çok enerjik, hayat dolu ve dayanıklılığı yüksek kişilerdir. Aynı sorulardan düşük puan alanlar ise düşük enerji seviyesine sahip, daha az hayat dolu ve dayanıksızdırlar.

Adanma boyutunda, işinde önemsendiğini hissetmek, mesleğinden dolayı gururlu ve istekli hissetmek, işinin ilham verici olduğunu düşünmek ve işinin kendisini gayrete getirdiğini hissetmekle alakalı toplam beş madde ile ölçülmektedir. (2,5,7,10 ve 14. ifadeler)

1. Yaptığım işi anlamlı ve amaç yüklü buluyorum.
2. Benim için işim kapasitemi gelişmeye zorlayan büyük bir uğraştır.
3. İşim bana ilham verir.
4. Yaptığım işle gurur duyuyorum.
5. İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.

³⁸⁸ Schaufeli ve Bakker, (UWES), s. 4.

Adanma maddelerinden yüksek puan almış olanlar, kendilerini işleriyle bütünleştirenlerdir çünkü işlerini anlamlı, ilham verici ve zorlu bulmaktadırlar. Dahası meslekleriyle gurur duyarlar ve kendilerini istekli hissederler. Düşük puan alanlar ise işlerini anlamlı ve gurur verici bulmaz, kendilerini işleriyle bütünleştiremezler.

Yoğunlaşma boyutunda ise kendini iş yaparken o işin içinde tamamen ve mutlu bir şekilde kaybetme, kendini işten almakta güçlük çekme ile zamanın nasıl geçtiğini anlayamama ve etrafında olan biten her şeyi unutup işe odaklanma gibi özellikleri gösteren toplam altı madde ile ortaya koyulmaktadır. (3,6,9, 11,13ve 16. ifadeler)

1. Çalışırken zaman akıp gider, nasıl geçtiğini anlamam.
2. Çalışırken işimden başka her şeyi unuturum.
3. Kendimi işime kaptırıyorum.
4. Çalışırken kendimden geçerim.
5. Kendimi işimden ayırmam zordur.
6. Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissederim.

Yoğunlaşma boyutundaki bu maddelerden yüksek puan alanlar kendilerini iş esnasında büyük ölçüde mutlu ve tatmin olmuş, işin içinde kaybolmuş hissederler ve kendilerini işlerinden alamazlar çünkü her zaman işlerini de yanlarında taşırlar. Sonuç olarak etraflarındaki her şey unutulmuş ve zaman da akıp gitmiştir.³⁸⁹

Soruların birçoğu kısaca (MBI) olarak adlandırılan Maslach Tükenmişlik Ölçeğindeki soruların olumlu hale sokulmuş biçimleridir. Ölçekte işe cezbolma kavramı, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı kavramlarının tersi olarak kabul edilen, duygusal tükenme yerine dinçlik duyarsızlaşma yerine adanma ve düşük kişisel başarı yerine yoğunlaşma alt boyutları ile ölçülmektedir. Buna göre MBI'daki duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ölçeklerinden düşük, kişisel başarı ölçeğinden alınan yüksek puanlar cezbolma için belirleyici olmaktadır.

³⁸⁹ Schaufeli ve Bakker, (UWES), s. 4.

Ölçek, 7'li Likert ölçeği ile değerlendirmeye sunulmuş; ölçekte: “Hiç, Neredeyse hiç, Nadiren, Bazen, Sıklıkla, Çok sık ve Her zaman” seçenekleri kullanılmıştır. Ölçek, Wilmar Schaufeli'nin kendi web sitesinden Türkçe dilinde orijinal olarak alınmıştır.³⁹⁰

Dinçlik boyutu 1, 4, 8, 12, 15 ve 17. İfadeler ile ölçülmektedir. Dinçlik boyutu ile ilgili ifadelerden yüksek puan alanlar, çalışırken genellikle çok enerjik, hayat dolu ve dayanıklılığı yüksek kişilerdir.

Adanmışlık boyutu 2, 5, 7, 10 ve 14. İfadeler ile ölçülmektedir. Adanma maddelerinden yüksek puan alanlar, işlerini anlamlı, ilham verici ve zorlu bulmaktadırlar. Dahası meslekleriyle gurur duyarlar ve kendilerini istekli hissederler.

Son olarak, yoğunlaşma boyutu ise 3, 6, 9, 11, 13 ve 16. İfadeler ile ölçülmektedir. Bu maddelerden yüksek puan alanlar kendilerini iş esnasında büyük ölçüde mutlu ve tatmin olmuş, işin içinde kaybolmuş hissederler.³⁹¹

UWES işe cezbolma ölçeği için yapılan faktör analizi, Schaufeli ve diğerlerinin (2002) elde ettiği faktör yapısını desteklemiş, tüm ifadeler orijinal boyutların altına yüksek ağırlıklarla yerlerini bulmuştur. Bu alt boyutları oluşturan sorulara verilen puanlar dikkate alınarak yine demografik sorulara göre aralarında bir farklılık olup olmadığı yine n sayıları dikkate alınarak parametrik olmayan veya parametrik testlerle irdelenmiştir. UWES işe cezbolma ölçeği için Tülay Turgut tarafından yapılan geçerlilik testinde de işe cezbolma kavramını açıklama gücü %62,21 olarak elde edilmiş ve her bir ifade öngörülen faktörün altına 0.50 üzerinde ağırlıkla yerleşmiştir. Böylece hiç bir ifade elenmek zorunda kalınmamıştır.³⁹²

Çalışanların işe cezbolma derecelerini ölçen pek çok araştırmaya da rastlamak mümkündür. Örneğin Özer ve diğerleri tarafından 2015 yılında yapılan bir çalışmada, araştırmaya katılan çalışanların işe cezbolma düzeylerinin eğitim düzeyleri, mesleki statüleri ve cinsiyetlerine göre farklılaştığı, ancak toplam çalışma süresi, medeni durum ve yaş değişkenlerine göre fark göstermediği tespit edilmiştir.³⁹³

³⁹⁰ Sachaufeli, <http://www.wilmarschaufeli.nl/after-agreeing/> 21/09/2013)

³⁹¹ Schaufeli ve Bakker, (UWES), s. 4.

³⁹² Turgut, s.164.

³⁹³ Özlem Özer, Meltem Saygılı ve Özgür Uğurluoğlu, “Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma”, **Business & Management Studies: An International Journal**, Cilt: 3 Sayı: 3, 2015, s. 268.

3.7. İSTATİSTİK YÖNTEM

Verilerin analizi ve yorumlanması amacıyla SPSS 16 paket programı kullanılmıştır.

İlk bölümde örgüt kültürü ve işe cezbolma ölçeklerine ayrı olarak, sorulara verilen Likert tipte ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için, Cronbach Alfa katsayısına bakılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğine faktör analizi uygulanmış, belirlenen faktörlerin alt boyutlarının ayrı şekilde Cronbach Alfa katsayısına bakılmıştır. Katılımcıların demografik değişkenlere göre tanımlayıcı istatistikleri tablo oluşturularak sunulmuştur.

Örgüt kültürü ile ilgili sorulara verilen puanların ortalaması ile işe cezbolma ile ilgili sorulara verilen puanların ortalamaları alınarak, iki ortalama arasında “Spearman Rank Korelasyon Katsayısı” hesaplanmıştır. Daha sonra ölçeklerin alt boyutları arasında bir ilişkinin olup olmadığını irdelemek amacıyla alt boyutlara verilen puanların da ortalamaları alınarak “Spearman Rank Korelasyon Katsayısı” hesaplanmıştır.

Örgüt kültürü ve işe cezbolma ortalamaları bakımından demografik sorulardan cinsiyet, kadro ve çalışma şekli ortalamaları arasındaki farklar $n < 30$ olduğundan Mann-Whitney U testi $n > 30$ olduğunda t-testi ile irdelenmiştir.

Örgüt kültürü ve işe cezbolma bakımından elde edilen ortalamalar, demografik soruların eğitim durumu, medeni hal, kurumda çalışma süresi ve yaş faktörleri bakımından teker teker $n < 30$ olduğundan Kruskal-Wallis testi ile analiz edilmiştir.

Çalışmamızın başında alt boyutlar belirlenmiştir. Bu alt boyutları oluşturan sorulara verilen puanlar dikkate alınarak yine demografik sorulara göre aralarında bir farklılık olup olmadığı yine n sayıları dikkate alınarak parametrik olmayan veya parametrik testlerle irdelenmiştir.

3.8.ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.8.1. Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlik Testleri

Araştırmada yer alan sorulara verilen Likert tipte ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için, Cronbach Alfa katsayısına bakılmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alabilmekte ve Nunally (1978)'e göre; 70 ve daha yukarı Alfa değerine sahip değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiği kabul edilmektedir.³⁹⁴

Tablo 3: Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Alfa Değeri
Örgüt Kültürü	85	4,50	0,93	0,83
İşe Cezbolma	85	5,18	0,99	0,93

Tablo 3'de görüldüğü üzere, örgüt kültürü ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizi yapılmış ve ifadelerin toplam güvenilirlik sayısı $\alpha=0,83$ olarak bulunmuştur. İşe cezbolma ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizi de Cronbach alfa ile incelenmiş ve ifadelerin toplam güvenilirlik sayısı $\alpha=0,93$ olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre, ölçeklerin güvenilirlik sayısı, 70'in üzerinde olduğu için veriler güvenilirdir.

Ayrıca hem örgüt kültürü hem de işe cezbolma ölçeklerinin alt boyutlarının ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmış olup, Cronbach Alfa değerleri Tablo 4'de verilmiştir.

³⁹⁴ Jum C. Nunnally, **Psychometric Theory**, New York, McGraw-Hill, 1978, s. 245.

Tablo 4: Ölçeklerin Alt Boyut Güvenirlik Analizleri

		Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Alfa Değeri
Örgüt Kültürü	Aidiyet	85	4,23	1,02	0,75
	İletişim	85	4,70	1,21	0,72
	İlişkiler	85	5,11	1,04	0,80
İşe Cezbolma	Dinçlik	85	5,19	1,01	0,83
	Adanmışlık	85	5,33	1,20	0,86
	Yoğunlaşma	85	5,07	1,06	0,87

Buna göre hem örgüt kültürü hem de işe cezbolma ölçeklerine ait alt boyutların ayrı ayrı güvenilirlik katsayısı yüksek elde edilmiştir.

3.8.2. Demografik Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Araştırma kapsamındaki katılımların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, kadro durumu, çalışma şekli bilgilerini öğrenmek amacıyla 7 adet ifade kullanılmıştır.

Bu bölümde katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin bulgular ve frekans analizleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5:Anketi Cevaplayanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde Dağılım (%)
YAŞ	20-29	17	20,00
	30-39	24	28,24
	40-49	26	30,59
	50-59	15	17,65
	59+	3	3,53
CİNSİYET	Kadın	40	47,06
	Erkek	45	52,94
EĞİTİMDURUMU	Lise	9	10,59
	Ön Lisans	11	12,94
	Üniversite	18	21,18
	Yüksek Lisans	17	20,00
	Doktora	30	35,29
MEDENİ HAL	Bekâr	31	36,47
	Evli	54	63,53
ÇALIŞMA SÜRESİ	1yıldan az	5	5,88
	1-3 yıl	11	12,94
	3-5 yıl	9	10,59
	5-7 yıl	5	5,88
	7+ yıl	55	64,71
KADRO DURUMU	Akademik	53	62,35
	İdari	32	37,65
ÇALIŞMA ŞEKLİ	Kadrolu	76	89,412
	Ücretli	9	10,59

Tablo 5’de görüldüğü gibi, örneklemin % 52,94’ü (45) erkek, % 47,06’sı (40) kadındır. Örnekleimde en düşük yaş grubu 59 yaş üstü (3 kişi) % 3,53 olarak kalmış, en kalabalık yaş grubu ise yaklaşık % 31 ile (26) 40-49 yaş arası çalışandan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde % 35 ile (30) en kalabalık grubun doktora seviyesinde, daha sonra ise, yaklaşık % 20 ve %21 ile yüksek lisans (17) ve lisans (18) mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların % 63’ü evli, % 36’sı bekâr olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma süreleri göze alındığında, en yüksek oranla yaklaşık % 65 ile (55) 7 yıldan daha uzun süredir kurumda çalışanlar, en az oranda ise yaklaşık % 6 ile 1 yıldan az süredir çalışanlar ve 5-7 yıldır kurumda çalışanlar dikkati çekmektedir.

Katılanların % 62'sinin akademisyenler, % 38'inin ise idari kadrolarda çalışan personel olduğu görülmektedir. Tüm örnekleme yaklaşık %89 kadrolu (76) ve yaklaşık %11 (9) ücretli olarak çalışmaktadır.

3.8.3. Örgüt Kültürü ile İşe Cezbolma İlişkisi

Çalışmanın ana hipotezi: “Örgüt kültürü ile işe cezbolma arasında bir ilişki vardır.”

H_{0a}: Örgüt kültürü ve işe cezbolma arasında bir ilişki yoktur.

H_{1a}: Örgüt kültürü ve işe cezbolma arasında bir ilişki vardır.

Tablo 6’da görüldüğü gibi, örgüt kültürü ifadeleri ile işe cezbolma ifadeleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Spearman Rho korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analizde, örgüt kültürü ve işe cezbolma arasındaki Sepearman Rho korelasyon katsayısı 0,298 olarak bulunmuş olup istatistik olarak önemlidir ($p=0.006<0.05$). H_{0a} hipotezi reddedilmiştir. Bu değer istatistik olarak önemli olsa da, örgüt kültürü ve işe cezbolma arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 6: Örgüt Kültürü İle İşe Cezbolma İlişkisi

		Ortalama Örgüt kültürü düzeyi	Ortalama İşe cezbolma düzeyi
Ortalama örgüt kültürü düzeyi	Spearman rho korelasyon katsayısı	1	0,298**
	p		0,006
	N	85	85
Ortalama işe cezbolma düzeyi	Spearman rho korelasyon katsayısı	0,298**	1
	p	0,006	
	N	85	85
** Korelasyon katsayısı 0.05 de önemlidir.			

Kaya tarafından yapılan araştırmada örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisine bakılmış, bu iki kavram arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.³⁹⁵

Çalışmamızda örgüt kültürü ve işe cezbolma arasındaki ilişkinin irdelenmesi ve bir ilişkinin var olduğunun anlaşılması sonucunda her iki olgunun alt boyutları arasında da ilişkinin varlığını test etmek amacıyla alt hipotezler kurulmuştur. Alt boyutlar arasındaki ilişki de analiz edilerek tablo halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 7: Örgüt Kültürü Alt Boyutları ile İşe Cezbolma Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Dinçlik	Adanmışlık	Yoğunlaşma
Aidiyet	Spearman rho korelasyon katsayısı	-0,04	-0,04	-0,11
	p	0,68	0,71	0,28
	N	85	85	85
İletişim	Spearman rho korelasyon katsayısı	0,11	-0,18	0,08
	p	0,31	0,87	0,45
	N	85	85	85
İlişkiler	Spearman rho korelasyon katsayısı	0,26	-0,06	0,02
	p	0,81	0,58	0,85
	N	85	85	85

* Korelasyon katsayısı 0.05 de önemlidir.

H_{0b}: Örneklemin örgüt kültürü ve işe cezbolma alt boyutları arasında bir ilişki yoktur.

H_{1b}: Örneklemin örgüt kültürü ve işe cezbolma alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

Yapılan analizde, örgüt kültürü ve işe cezbolma altboyutları arasındaki Sepearman Rho Korelasyon katsayıları istatistik olarak önemli değildir ($p>0,05$). Bu nedenle H_{0b} hipotezi kabul edilmiştir.

³⁹⁵ Harun Kaya, “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Maliye Dergisi**, Sayı: 155, Temmuz-Aralık 2008, s. 133.

3.8.4. Örgüt Kültürü ile İşe Cezbolma Özelliklerinin Demografik Sorulara Göre İncelenmesi

Örgüt kültürü ve işe cezbolma ifadelerinin toplam puanlarının ankete katılanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin ve ölçeklerin alt boyutları ile demografik değişkenlerin seviyeleri arasında farklılık olup olmadığının tespiti için Mann-Whitney U testleri ve Kruskal Wallis testleri yapılmış, hipotezler incelenmiştir.

3.8.4.1. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolmanın İrdelenmesi

Örgüt kültürü ve işe cezbolma ile cinsiyet puanlarının ortalamaları, standart sapmaları ve p değerleri Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8: Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma ile Demografik Değişkenlerden Cinsiyet Boyutunun Tanımsal İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	P
Ortalama örgüt kültürü düzeyi	Kadın	40	4,41	0,96	0,15	0,43
	Erkek	45	4,61	0,90	0,13	
Ortalama işe cezbolma düzeyi	Kadın	40	5,04	1,12	0,18	0,17
	Erkek	45	5,33	0,88	0,13	

Hem örgüt kültürü hem de işe cezbolma bakımından örneklemin örgüt kültürü ve işe cezbolma ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından yapılan t-testi sonucunda, cinsiyetlerin ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak anlamlı değildir ($P=0,43>0,05$) ($P=0,17>0,05$).

Örgüt kültürü ve işe cezbolma alt boyutları ile demografik değişkenlerden cinsiyet puanlarının ortalama, standart sapma ve p değerleri t-testi ile değerlendirilmiş, sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9: Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma Alt Boyutları ile Demografik Değişkenlerden Cinsiyet Boyutu İçin t-testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	p
Aidiyet	Kadın	40	4,70	1,25	0,19	0,33
	Erkek	45	4,96	1,17	0,17	
İletişim	Kadın	40	4,38	1,37	0,21	0,40
	Erkek	45	4,62	1,30	0,19	
İlişkiler	Kadın	40	4,71	1,37	0,21	0,39
	Erkek	45	4,94	1,06	0,15	
Dinçlik	Kadın	40	5,05	1,09	0,17	0,20
	Erkek	45	5,33	0,92	0,14	
Adanmışlık	Kadın	40	5,06	1,37	0,22	0,04
	Erkek	45	5,58	0,97	0,15	
Yoğunlaşma	Kadın	40	5,01	1,15	0,18	0,63
	Erkek	45	5,12	0,98	0,15	

H_{0c}: Örneklemin örgüt kültürü alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından cinsiyet ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemli değildir.

H_{1c}: Örneklemin örgüt kültürü alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından cinsiyet ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.

H_{0ç}: Örneklemin işe cezbolma alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından cinsiyet ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemli değildir.

H_{1ç}: Örneklemin işe cezbolma alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından cinsiyet ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.

Alt boyutlar bakımından H_{0c} hipotezi kabul edilmiş olup, örgüt kültürü alt boyutlarından aldıkları puanlar irdelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda, p değerleri aidiyet (P=0,330>0,05), iletişim (P=0,402>0,05), ilişkiler (P=0,396>0,05) olarak ortaya çıkmış olup, cinsiyete göre ortalamalar arasında istatistik olarak anlamlı fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

H_0 hipotezi kısmen kabul edilmiş olup, örneklemin işe cezbolma alt boyutlarından dinçlik ($P=0,200>0,05$) ve yoğunlaşma ($P=0,637>0,05$) olarak ortaya çıkmış olup, cinsiyete göre ortalamaları arasında istatistik olarak anlamlı fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Fakat adanmışlık alt boyutunda H_0 hipotezi reddedilmiştir ve cinsiyetlerin ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak anlamlıdır ($P=0,040<0,05$). Bu fark kadın çalışanlardan kaynaklanmaktadır.

Ebru Kurt tarafından aynı ölçek kullanılarak yapılan çalışmada kadın ve erkek çalışanlar arasında, örgüt kültürü düzeyleri bakımından istatistik olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.³⁹⁶

Özer ve diğerleri tarafından yapılan araştırmada da çalışanların işe cezbolma düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaştığı; erkeklerin işe cezbolma düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.³⁹⁷

Buna karşın Mahboubi ve diğerlerinin yaptığı araştırmada işe cezbolma ile cinsiyet arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır.³⁹⁸

3.8.4.2. Kadro Türüne göre Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolmanın İrdelenmesi

Örgüt kültürü ve işe cezbolma ile kadro türü puanlarının ortalamaları, standart sapmaları ve p değerleri Tablo 10'da görülmektedir.

³⁹⁶ Kurt, s.156.

³⁹⁷ Özer ve diğerleri, s. 268.

³⁹⁸ Mohammad Mahboubi, F Ghahramani, M. Mohammadi, N. Amani, Hoda Mousavi, F. Moradi, A. Akbarzadeh ve M. Kazemi, "Evaluation of Work Engagement and Its Determinants in Kermanshah Hospitals Staff in 2013", **Global Journal of Health Science**; Cilt: 7, Sayı: 2, 2015, s. 174.

Tablo 10: Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma ile Demografik Değişkenlerden Kadro Türünün Tanımsal İstatistikleri

	Kadro Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	p
Ortalama örgüt kültürü düzeyi	Akademik	53	4,34	0,93	0,12	0,08
	İdari	32	4,79	0,84	0,14	
Ortalama işe cezbolma düzeyi	Akademik	53	5,31	0,87	0,12	0,16
	İdari	32	4,99	1,17	0,20	

Örneklemin hem örgüt kültürü hem de işe cezbolma ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından yapılan t-testi sonucunda, kadro türünün ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak anlamlı değildir ($P=0,08>0,05$) ($P=0,16>0,05$).

Örgüt kültürü ve işe cezbolma alt boyutları ile kadro türü puanlarının ortalama, standart sapma ve p değerleri, t-testi ile değerlendirilmiş olup sonuçları Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11: Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma Alt Boyutları ile Kadro Türü Boyutu için t-testi

	Kadro Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	p
Aidiyet	Akademik	53	4,66	1,25	0,19	0,09
	İdari	32	5,11	1,17	0,17	
İletişim	Akademik	53	4,44	1,37	0,21	0,51
	İdari	32	4,63	1,30	0,19	
İlişkiler	Akademik	53	4,63	1,37	0,21	0,05
	İdari	32	5,16	1,06	0,15	
Dinçlik	Akademik	53	5,29	0,87	0,12	0,28
	İdari	32	5,05	1,21	0,21	
Adanmışlık	Akademik	53	5,50	0,99	0,14	0,09
	İdari	32	5,06	1,46	0,26	
Yoğunlaşma	Akademik	53	5,173	0,93	0,13	0,25
	İdari	32	4,90	1,24	0,22	

H_{0d}: Örneklemin örgüt kültürü alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından kadro türü ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemli değildir.

H_{1d}: Örneklemin örgüt kültürü alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından kadro türü ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.

H_{0e}: Örneklemin işe cezbolma alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından kadro türü ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemli değildir.

H_{1e}: Örneklemin işe cezbolma alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından kadro türü ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.

Alt boyutlar bakımından H_0d hipotezi kısmen reddedilmiş, H_{0e} hipotezi kabul edilmiş olup, örneklemin örgüt kültürü ve işe cezbolma alt boyutlarından aldıkları puanlar irdelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda, p değerleri, aidiyet ($P=0,099>0,05$), iletişim ($P=0,518>0,05$), dinçlik ($P=0,282>0,05$), adanmışlık ($P=0,94>0,05$), yoğunlaşma ($P=0,255>0,05$) olarak ortaya çıkarak, kadro türüne göre ortalamaları arasında istatistik olarak anlamlı fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak örgüt kültürü ilişkiler alt boyutu ($P=0,050>0,05$) olarak bulunmuştur.

Özer ve diğerlerinin yaptığı çalışmada da statünün işe cezbolmada fark yarattığı, idari personel ve hekimlerin işe cezbolma seviyelerinin hemşire ve diğer sağlık personeline göre daha yüksek olduğu görülmüştür.³⁹⁹

3.8.4.3. Çalışma Şekline Göre Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolmanın İrdelenmesi

Örgüt kültürü ve işe cezbolma ile çalışma şekli bakımından puanlarının ortalamaları, standart sapmaları, sıra sayı ortalamaları ve Mann-Whitney U testi değerleri Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 12: Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma ile Demografik Değişkenlerden Çalışma Şeklinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Çalışma Şekli	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Sıra sayı (rank) ortalaması	p
Ortalama örgüt kültürü düzeyi	Kadrolu	76	4,43	0,93	0,11	41,22	0,05
	Ücretli	9	5,18	0,51	0,17	58,06	
Ortalama işe cezbolma düzeyi	Kadrolu	76	5,17	1,02	0,12	42,34	0,47
	Ücretli	9	5,36	0,87	0,3	48,61	

³⁹⁹ Özer ve diğerleri, s. 269.

Örneklemin işe cezbolma ölçeğinden aldıkları puanlar bakımından yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, çalışma şekli rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak anlamlı değildir ($P=0,47>0,05$) ancak örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanlar bakımından yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, çalışma şekli rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak anlamlı bulunmuştur. ($P=0,05>0,05$)

Örgüt kültürü ve işe cezbolma alt boyutları ile çalışma şekli puanlarının ortalama, standart sapma, sıra sayıları ve p değerleri Mann-Whitney U testi ile değerlendirilmiş olup sonuçları Tablo 13’de görülmektedir.

Tablo 13: Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma Alt Boyutları ile Çalışma Şekli Boyutu için Mann-Whitney U Testi

	Çalışma Şekli	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Sıra sayı (rank) ortalaması	p
Aidiyet	Kadrolu	76	4,75	1,24	0,14	41,39	0,08
	Ücretli	9	5,55	0,56	0,18	56,56	
İletişim	Kadrolu	76	4,47	1,34	0,15	42,05	0,30
	Ücretli	9	4,85	1,30	0,43	51,00	
İlişkiler	Kadrolu	76	4,73	1,23	0,14	40,42	0,005
	Ücretli	9	5,73	0,45	0,15	64,78	
Dinçlik	Kadrolu	76	5,18	1,02	0,12	42,59	0,65
	Ücretli	9	5,37	0,99	0,33	46,44	
Adanmışlık	Kadrolu	76	5,30	1,23	0,14	42,20	0,38
	Ücretli	9	5,66	0,96	0,32	49,72	
Yoğunlaşma	Kadrolu	76	5,07	1,08	0,12	42,95	0,96
	Ücretli	9	5,11	0,93	0,31	43,39	

H_{0f}: Örneklemin örgüt kültürü alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından çalışma şekli rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemli değildir.

H_{1f}: Örneklemin örgüt kültürü alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından çalışma şekli rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.

H_{0g}: Örneklemin işe cezbolma alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından çalışma şekli rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemli değildir.

H_{1g}: Örneklemin işe cezbolma alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından çalışma şekli rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.

Alt boyutlar bakımından H_{0f} hipotezi kısmen ve H_{0g} hipotezi tamamen kabul edilmiş olup, örneklemin örgüt kültürü ve işe cezbolma alt boyutlarından aldıkları puanlar irdelendiğinde, yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda p değerleri, aidiyet ($P=0,08>0,05$), iletişim ($P=0,30>0,05$), dinçlik ($P=0,65>0,05$), adanmışlık ($P=0,38>0,05$), yoğunlaşma ($P=0,96>0,05$) olarak ortaya çıkarak, çalışma şekline göre rank ortalamaları arasında istatistik olarak anlamlı fark olmadığı sonucuna varılmıştır. İlişkiler alt boyutunda ise değer ($P=0,005>0,05$) olarak ortaya çıkarak, çalışma şekline göre ilişkiler alt boyutu ortalamaları arasında istatistik olarak anlamlı fark olduğu sonucuna varılmıştır. H_{1f} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.8.4.4. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolmanın İrdelenmesi

Örgüt kültürü ve işe cezbolma ile eğitim durumu bakımından puanlarının ortalamaları, standart sapmaları, sıra sayıları ortalamaları ve Kruskal-Wallis test sonuçları Tablo 14’de görülmektedir.

Tablo 14: Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma ile Demografik Değişkenlerden Eğitim Durumu Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri

	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Sıra sayı (rank) ortalaması	P
Ortalama örgüt kültürü düzeyi	Lise	9	4,53	1,04	0,34	39,39	0,15
	Ön lisans	11	4,92	0,62	0,18	54,41	
	Üniversite	18	4,61	0,93	0,22	47,92	
	Yüksek lisans	17	4,1	0,93	0,22	31,85	
	Doktora	30	4,53	0,92	0,16	43,27	
Ortalama işe cezbolma düzeyi	Lise	9	4,54	1,65	0,55	29,56	0,32
	Ön lisans	11	5,21	0,68	0,20	45,41	
	Üniversite	18	5,31	1,02	0,24	46,00	
	Yüksek lisans	17	5,05	0,70	0,17	37,88	
	Doktora	30	5,39	0,96	0,17	47,25	

Örneklemin örgüt kültürü ve işe cezbolma ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, eğitim durumu rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak anlamlı değildir ($P=0,150>0,05$) ($P=0,323>0,05$).

Örneklemin örgüt kültürü ve işe cezbolma alt boyutları ile eğitim durumu puanlarının ortalama, standart sapma, sıra sayıları ve p değerleri Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiş, sonuçları Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15: Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma Alt Boyutları ile Eğitim Durumu İçin Kruskal Wallis Testi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Sıra sayı (rank) ortalaması	P
Aidiyet	Lise	9	4,88	1,32	43,83	0,08
	Ön lisans	11	5,46	0,48	56,09	
	Üniversite	18	4,94	1,36	46,81	
	Yüksek lisans	17	4,23	1,20	30,12	
	Doktora	30	4,87	1,20	42,97	
İletişim	Lise	9	4,59	1,21	44,44	0,84
	Ön lisans	11	4,42	1,39	39,77	
	Üniversite	18	4,35	1,51	39,92	
	Yüksek lisans	17	4,39	0,98	40,68	
	Doktora	30	4,68	1,33	46,92	
İlişkiler	Lise	9	4,40	1,94	39,67	0,04
	Ön lisans	11	5,43	1,06	58,86	
	Üniversite	18	5,21	1,10	49,53	
	Yüksek lisans	17	4,38	0,98	31,74	
	Doktora	30	4,77	1,09	40,65	
Dinçlik	Lise	9	4,50	1,75	31,67	0,31
	Ön lisans	11	5,22	0,71	44,18	
	Üniversite	18	5,44	0,97	47,58	
	Yüksek lisans	17	5,00	0,60	36,03	
	Doktora	30	5,36	0,97	47,17	
Adanmışlık	Lise	9	4,68	1,82	33,33	0,38
	Ön lisans	11	5,49	0,90	45,64	
	Üniversite	18	5,25	1,44	42,36	
	Yüksek lisans	17	5,14	0,88	37,00	
	Doktora	30	5,63	1,04	48,72	
Yoğunlaşma	Lise	9	4,48	1,56	31,06	0,41
	Ön lisans	11	4,97	0,93	38,45	
	Üniversite	18	5,23	1,07	48,83	
	Yüksek lisans	17	5,02	0,83	41,41	
	Doktora	30	5,21	1,04	45,65	

H_{0h}: Örneklemin örgüt kültürü alt boyutlarına ait ölçeklerden aldıkları puanlar bakımından eğitim durumu rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemli değildir.

H_{1h}: Örneklemin örgüt kültürü alt boyutlarına ait ölçeklerden aldıkları puanlar bakımından eğitim durumu rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.

H_{0i}: Örneklemin işe cezbolma alt boyutlarına ait ölçeklerden aldıkları puanlar bakımından eğitim durumu rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemli değildir.

H_{1i}: Örneklemin işe cezbolma alt boyutlarına ait ölçeklerden aldıkları puanlar bakımından eğitim durumu rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.

Alt boyutlar bakımından H_{0i} hipotezi kabul edilmiş olup; örneklemin işe cezbolma alt boyutlarından aldıkları puanlar irdelendiğinde, yapılan Kruskal- Wallis testi sonucunda p değerleri, Dinçlik ($P=0,31>0,05$), Adanmışlık ($P=0,38>0,05$) ve Yoğunlaşma ($P=0,41>0,05$) olarak ortaya çıkarak, eğitim durumuna göre rank ortalamaları arasında istatistik olarak anlamlı fark yoktur. Ancak, H_{0h} hipotezi kısmen reddedilmiştir çünkü örgüt kültürü alt boyutlarından aldıkları puanlar irdelendiğinde, yapılan Kruskal- Wallis testi sonucunda p değerleri aidiyet ($P=0,08>0,05$), iletişim ($P=0,84>0,05$) olarak ortaya çıkarak, eğitim durumuna göre rank ortalamaları arasında istatistik olarak anlamlı fark olmadığı, bununla birlikte, örgüt kültürü ilişkiler alt boyutu rank ortalamaları arasındaki farkların istatistik olarak önemli olduğu görülmüştür. ($P=0,04>0,05$). Bu fark ön lisans mezunu çalışanlardan kaynaklanmaktadır.

Özer ve diğerleri tarafından yapılan araştırmada ise çalışanların işe cezbolma seviyelerinin eğitim durumuna göre farklılaştığı, lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların lisans altı eğitim durumu sahibi çalışanlara göre işlerine daha fazla cezbolduğu görülmüştür.⁴⁰⁰

⁴⁰⁰ Özer ve diğerleri, s. 268.

3.8.4.5. Medeni Hale Göre Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolmanın İrdelenmesi

Örgüt kültürü ve işe cezbolma ile medeni hal puanlarının ortalamaları, standart sapmaları, Kruskal Wallis değerleri ve sıra sayıları ortalamaları Tablo 16’da görülmektedir.

Tablo 16: Medeni Hale Göre Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma

Ortalama örgüt kültürü düzeyi	Medeni Hal	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Sıra sayı (rank) ortalaması	p
	Bekâr	31	4,62	0,72	0,13	45,26	0,52
	Evli	54	4,44	1,02	0,13	41,70	
Ortalama işe cezbolma düzeyi	Bekâr	31	5,25	0,89	0,16	43,87	0,80
	Evli	54	5,16	1,07	0,14	42,50	

Örneklemin örgüt kültürü ve işe cezbolma ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, medeni hal rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak anlamlı değildir ($P=0,76>0,05$) ($P=0,50>0,05$).

Örneklemin örgüt kültürü ve işe cezbolma alt boyutları ile medeni hal puanlarının ortalama, standart sapma, sıra sayıları ve p değerleri Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiş, sonuçları Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17: Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma Alt Boyutları ile Medeni Hal İçin Mann-Whitney U testi

	Medeni hal	N	Ortalama	Standart Sapma	Sıra sayı (rank) ortalaması	P
Aidiyet	Bekâr	31	4,99	0,78	43,74	0,83
	Evli	54	4,75	1,40	42,57	
İletişim	Bekâr	31	4,67	1,32	45,79	0,42
	Evli	54	4,41	1,34	41,40	
İlişkiler	Bekâr	31	4,95	0,86	44,15	0,74
	Evli	54	4,76	1,38	42,34	
Dinçlik	Bekâr	31	5,11	1,20	42,50	0,88
	Evli	54	5,25	0,89	43,29	
Adanmışlık	Bekâr	31	5,36	1,31	44,39	0,69
	Evli	54	5,32	1,14	42,20	
Yoğunlaşma	Bekâr	31	4,90	1,16	40,85	0,54
	Evli	54	5,16	0,99	44,23	

Örneklemin örgüt kültürü ve işe cezbolma alt boyutlarından aldıkları puanlar irdelendiğinde, yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda p değerleri, aidiyet ($P=0,83>0,05$), iletişim ($P=0,42>0,05$), ilişkiler ($P=0,74>0,05$), dinçlik ($P=0,88>0,05$), adanmışlık ($P=0,69>0,05$), yoğunlaşma ($P=0,54>0,05$) olarak ortaya çıkmış olup, medeni durum seviyelerinin rank ortalamaları arasında istatistik olarak anlamlı fark yoktur. Aynı şekilde Uslu tarafından yapılan çalışmada ortaya konan t-testi sonuçlarına göre çalışanların örgüt kültürü algılarının medeni hal değişkeniyle ilgili olarak anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur.⁴⁰¹

⁴⁰¹ Uslu, s. 99.

3.8.4.6. Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma ile Çalışma Süresi

Örgüt kültürü ve işe cezbolma ile çalışma süresi puanlarının ortalamaları, standart sapmaları, Kruskal Wallis değeri ve sıra sayıları ortalamaları Tablo 18’de görülmektedir.

Tablo 18: Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma ile Çalışma Süresi Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Sıra sayı (rank) ortalaması	p
Ortalama Örgüt kültürü düzeyi	Bir yıldan az	5	5,17	0,27	0,12	48,40	0,74
	1-3 yıl	11	4,86	0,45	0,13	49,27	
	3-5 yıl	9	4,64	0,63	0,21	48,33	
	5-7 yıl	5	4,48	1,04	0,46	41,60	
	7+ yıl	55	4,36	1,028	0,13	40,51	
Ortalama İşe cezbolma düzeyi	Bir yıldan az	5	5,56	0,78	0,35	52,60	0,81
	1-3 yıl	11	5,20	0,84	0,25	43,05	
	3-5 yıl	9	5,15	0,86	0,28	39,33	
	5-7 yıl	5	5,03	1,04	0,46	34,40	
	7+ yıl	55	5,18	1,089	0,14	43,50	

Örneklemin örgüt kültürü ve işe cezbolma ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, çalışma süreleri bakımından rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak anlamlı değildir. ($P=0,74>0,05$) ($P=0,81>0,05$).

Örneklemin örgüt kültürü ve işe cezbolma alt boyutları ile çalışma süresi puanlarının ortalama, standart sapma, sıra sayıları ve p değerleri Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiş, sonuçları Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19: Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma Alt Boyutları ile Çalışma Süresi için Kruskal Wallis Testi

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Sıra sayı (rank) ortalaması	P
Aidiyet	Bir yıldan az	5	5,06	0,63	44,70	0,74
	1-3 yıl	11	5,27	0,71	48,05	
	3-5 yıl	9	5,22	0,73	49,61	
	5-7 yıl	5	5,35	0,97	47,50	
	7+ yıl	55	4,62	1,37	40,35	
İletişim	Bir yıldan az	5	5,60	0,86	62,20	0,10
	1-3 yıl	11	5,15	1,13	55,91	
	3-5 yıl	9	4,33	1,02	37,28	
	5-7 yıl	5	4,53	1,12	42,40	
	7+ yıl	55	4,31	1,41	39,66	
İlişkiler	Bir yıldan az	5	5,64	0,55	62,10	0,32
	1-3 yıl	11	5,16	0,63	49,27	
	3-5 yıl	9	4,91	0,95	43,44	
	5-7 yıl	5	4,64	1,32	36,30	
	7+ yıl	55	4,70	1,35	40,55	
Dinçlik	Bir yıldan az	5	5,36	1,09	42,60	0,96
	1-3 yıl	11	5,30	0,72	46,86	
	3-5 yıl	9	5,22	0,86	41,22	
	5-7 yıl	5	5,13	0,86	37,80	
	7+ yıl	55	5,16	1,11	43,03	
Adanmışlık	Bir yıldan az	5	5,96	0,82	56,40	0,75
	1-3 yıl	11	5,43	1,09	43,45	
	3-5 yıl	9	5,26	1,01	38,56	
	5-7 yıl	5	5,32	0,96	39,60	
	7+ yıl	55	5,27	1,31	42,73	
Yoğunlaşma	Bir yıldan az	5	5,43	0,79	51,70	0,60
	1-3 yıl	11	4,90	0,86	38,09	
	3-5 yıl	9	4,98	0,85	38,78	
	5-7 yıl	5	4,70	1,39	31,70	
	7+ yıl	55	5,11	1,13	44,91	

Örneklemin örgüt kültürü ve işe cezbolma alt boyutlarından aldıkları puanlar irdelendiğinde, yapılan Kruskal- Wallis testi sonucunda p değerleri, aidiyet ($P=0,74>0,05$), iletişim ($P=0,10>0,05$), ilişkiler ($P=0,32>0,05$), dinçlik ($P=0,96>0,05$), adanmışlık ($P=0,75>0,05$), yoğunlaşma ($P=0, 0,60>0,05$) olarak bulunmuş olup, çalışma süresi seviyelerinin rank ortalamaları arasında istatistik olarak anlamlı fark yoktur.

3.8.4.7. Yaşa göre Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolmanın İrdelenmesi

Örgüt kültürü ve işe cezbolma ile yaş puanlarının ortalamaları, standart sapmaları, Kruskal- Wallis test sonuçları ve sıra sayıları ortalamaları Tablo 20’de görülmektedir.

Tablo 20: Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma ile Demografik Değişkenlerden Yaş Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Sıra sayı (rank) ortalaması	p
Ortalama örgüt kültürü düzeyi	20-29	17	4,66	0,8	0,19	44,71	0,89
	30-39	24	4,69	0,73	0,14	45,10	
	40-49	26	4,3	1,08	0,21	40,63	
	50-59	15	4,47	1,1	0,28	40,00	
	59+	3	4,18	0,1	0,06	52,00	
Ortalama işe cezbolma düzeyi	20-29	17	4,99	0,95	0,23	38,12	0,07
	30-39	24	4,89	1,13	0,23	35,67	
	40-49	26	5,25	0,9	0,17	43,67	
	50-59	15	5,67	0,9	0,23	55,13	
	59+	3	5,84	0,4	0,27	62,83	

Tablo 20’de yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda elde edilen P değerinin örgüt kültürü ölçeği için 0,89 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer $p<0,05$ düzeyinde olmadığından; örgüt kültürü bakımından yaş seviyelerinin rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak anlamlı değildir.

İşe cezbolma bakımından yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda elde edilen P değeri 0,07 olduğu ve $p < 0,05$ düzeyinde olmadığından; işe cezbolma bakımından yaş seviyelerinin rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak anlamlı değildir.

Örneklemin örgüt kültürü ve işe cezbolma alt boyutları ile yaş puanlarının ortalama, standart sapma, sıra sayıları ve p değerleri Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21: Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma Alt Boyutları ile Yaş İçin Kruskal Wallis Testi

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Sıra sayı (rank) ortalaması	P
Aidiyet	20-29	17	5,12	1,02	47,74	0,48
	30-39	24	5,15	1,00	45,69	
	40-49	26	4,64	1,47	41,69	
	50-59	15	4,26	1,56	33,87	
	59+	3	5,25	1,34	51,67	
İletişim	20-29	17	4,47	0,91	41,18	0,06
	30-39	24	5,05	1,15	52,94	
	40-49	26	4,15	1,53	35,31	
	50-59	15	4,60	1,25	46,63	
	59+	3	3,11	0,57	22,33	
İlişkiler	20-29	17	5,01	1,02	49,53	0,57
	30-39	24	4,75	1,08	40,21	
	40-49	26	4,74	1,22	41,27	
	50-59	15	5,00	1,17	46,00	
	59+	3	4,46	0,00	28,33	
Dinçlik	20-29	17	5,0588	0,9166	38,26	0,115
	30-39	24	4,9444	1,1428	37,13	
	40-49	26	5,2051	0,9502	43,27	
	50-59	15	5,5778	0,9756	52,07	
	59+	3	6,1111	0,3849	69,17	
Adanmışlık	20-29	17	5,141	1,170	37,97	0,179
	30-39	24	5,200	1,200	40,27	
	40-49	26	5,169	1,296	40,00	
	50-59	15	5,913	1,019	54,93	
	59+	3	6,133	0,808	59,67	
Yoğunlaşma	20-29	17	4,804	1,021	36,59	0,009
	30-39	24	4,583	1,183	30,90	
	40-49	26	5,378	0,916	49,77	
	50-59	15	5,567	0,910	55,77	
	59+	3	5,333	0,289	53,67	

H_{0i}: Örneklemin yaş bakımından örgüt kültürü alt boyutlarından aldıkları puanların rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemli değildir.

H_{1i}: Örneklemin yaş bakımından örgüt kültürü alt boyutlarından aldıkları puanların rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.

H_{0j}: Örneklemin yaş bakımından işe cezbolma alt boyutlarından aldıkları puanların rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemli değildir.

H_{1j}: Örneklemin yaş bakımından işe cezbolma alt boyutlarından aldıkları puanların rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.

Örneklemin örgüt kültürü alt boyutlarından aldıkları puanlar irdelendiğinde, yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda p değeri, aidiyet ($P=0,48<0,05$), iletişim ($P=0,06<0,05$) ve ilişkiler ($P=0,57<0,05$) olarak ortaya çıkarak, H_{0i} hipotezi kabul edilmiştir. Yani örgüt kültürü alt boyutları bakımından yaşların rank ortalamaları arasında istatistik olarak anlamlı fark yoktur.

Örneklemin işe cezbolma alt boyutlarından aldıkları puanlar irdelendiğinde, yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda p değeri, dinçlik ($P=0,11<0,05$) ve adanmışlık ($P=0,17<0,05$) olarak ortaya çıkmıştır ancak, yoğunlaşma alt boyutunda ($P=0,009<0,05$) olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumda yoğunlaşma bakımından yaşların rank ortalamaları arasında istatistik olarak anlamlı fark vardır. Bu nedenle H_{0j} hipotezi kısmen reddedilmiştir. Bu fark 50-59 yaş grubundan kaynaklanmaktadır.

Mahboubi ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada da işe cezbolma ile yaş farkları arasında bir ilişki olduğu görülmüştür.⁴⁰² Ancak, Eroğlu ve Özkan tarafından yapılan çalışmada da katılımcıların yaşları ile örgüt kültürü arasındaki fark istatistik olarak anlamlı bulunmamıştır.⁴⁰³

⁴⁰²Mahboubi ve diğerleri, s. 174.

⁴⁰³ Erhan Eroğlu ve Gülten Özkan, “Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Sayı:1, 2009, s. 56.

SONUÇ

Örgütlerin faaliyette bulundukları yakın ve uzak çevredeki hızlı değişim örgütlerin kültürünü de etkilemektedir. Değişimin giderek daha da hızlı bir şekilde gerçekleştiği günümüzde örgütlerin ürün ve hizmetini kullananlar örgütlerden bu gelişmelere ayak uydurmalarını beklemektedir. Bu beklentiler karşılığında örgütlerin rekabet avantajı sağlaması için verimliliğin, etkinliğin ve yaratıcılığın sağlanarak topluma daha fazla katma değer yaratması gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu çalışanları örgütsel hedeflere doğru motive etmek, işlerine cezbolmuş, verimli çalışanlar haline getirmektir. Çünkü işe cezbolmuş çalışanların örgüt hem de bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için çabalarını daha da yoğunlaştıracağı beklenir. Bu nedenle örgüt kültürü ile işe cezbolma arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, ya da hangi kültürel özelliklerin işe cezbolmayla ilişkisi olduğunu belirlemek etkin örgüt kültürünü oluşturmak konusunda yol gösterici olacaktır.

Örgütlerin sürekliliği ve uzun vadede başarılı olabilmeleri için öncelikle nitelik, nicelik ve beklentileriyle süreçleri destekleyecek çalışanları örgüte çekmeleri, onların örgüte ve işlerine bağlı çalışanlar olmalarını sağlamaları onlardan doyum, bağlılık, yüksek performans, motivasyon, mutluluk ve benzeri sonuçları alabilmeleri gerekmektedir.

Örgüt kültürü, bir örgütte çalışanların beraber oluşturdukları ve karşılıklı olarak etkileşim içinde oldukları bir olgu ve süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü ile işe cezbolma arasında bir ilişki kurmak mümkündür. İşe cezbolma, birçok kavramla beraber anılan pozitif psikolojik bir durumdur ve günümüzde örgütün ortaya koyduğu uygulamalar neticesinde çalışanlarda örgüte karşı duygusal bir bağlılık ile kapasitelerinin de üzerinde gönüllü bir fazladan çabalama isteği olarak ortaya çıkmaktadır. Böylelikle, çalışanlar işlerini daha anlamlı bulduğunda işe cezbolma seviyelerinde yükselmeler görülebilmektedir.

Çalışanların işlerine cezbolması konusuna bütünsel bir yaklaşım içinde bakıldığında; cezbolma öncüllerinin, organizasyonların hangi uygulamalarının ve politikalarının sonunda çalışan motivasyonunu ve katılımını, üretkenliğini ve örgütte kalma eğilimlerini olumlu yönde etkilediği konusunda insan kaynaklarına ipuçları sağladığı bilinmektedir.

İşe cezbolmanın derecesi, çalışanların üretkenliğini ve organizasyonda kalıp kalmayacaklarını belirlemektedir. Öğrenme ve gelişmeye yönelik bir örgüt kültürü çalışanların, örgütün stratejilerine ve hedeflerine ne kadar bağlı olduklarını belirleyebilmekte ve yüksek bir cezbolmayı teşvik edebilmektedir.

Örgüt kültürü ile işe cezbolmanın arasında bulunduğunu varsaydığımız ilişkiyi tespit etmek için yaptığımız anket çalışması sonucunda pek çok veri elde ettik. Çalışmada kullanılan ölçeklere verilen cevaplara genel olarak bakıldığında; aidiyet, iletişim ve ilişkiler olarak toplam üç boyutun ölçüldüğü örgüt kültürü ölçeğine dayalı olarak; MYO'da prosedürlerin yeterince açık olduğu ve personelin yapılacak yeni bir işin açıkça anlatılıp anlatılmadığı çalışanlar arasındaki işbirliği ve uyum olup olmadığı, yardımlaşma ve bilgi alışverişi ve ast-üst ilişkileri konusunda aldıkları yüksek puan ilişkiler boyutunda yüksek algıyı, iletişim boyutunda yüksek puanların görülmesi yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimi ve bu yolla örgütü geçmişi ile beraber bir bütün olarak tanımayı ve anlamayı ve çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşmanın var olduğunu ve son olarak da aidiyet boyutundan yüksek puan alınması, örgütsel bağlılığın yüksek yani örgütten ayrılma niyetinin düşük olduğunu, kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp örgüte bir bütün olarak uyum sağlama derecelerini ve örgütün hedeflerini anlama derecelerini göstermektedir.

Çalışmada işe cezbolma sorularına verilen cevaplardan çıkan sonuçlara bakıldığında ise, MYO çalışanlarının işe cezbolmanın dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarından en çok adanma boyutundaki sorulardan yüksek puan aldıkları en az puanı da nispeten bireysel bir özellik olan, daha çok çalışanın enerjisini gösteren dinçlik boyutundan aldıkları görülmüştür.

Adanma boyutunda alınan yüksek puan, çalışanların işlerinde önemsendiklerini hissettiklerini, mesleklerinden dolayı gururlu ve istekli hissettiklerini, işlerinin ilham verici olduğunu düşündüklerini ve işlerinin kendilerini gayrete getirdiğini hissettiklerini göstermektedir.

İkinci en yüksek puanı aldıkları yoğunlaşma boyutunda ise kendilerini iş yaparken o işin içinde tamamen ve mutlu bir şekilde kaybettiklerini, kendilerini işten almakta güçlük çektiklerini, zamanın nasıl geçtiğini anlayamadıklarını ve etrafta olan biten her şeyi unutup işe odaklandıklarını ortaya koymaktadır.

Örneklemin işe cezbolma ölçeğinde en az puan aldıkları alt boyut ise nispeten bireysel bir özellik olan dinçlik alt boyutudur. Çalışırken genellikle çok enerjik, hayat dolu ve dayanıklılığı yüksek olan çalışanlar bu alt boyuttan yüksek puan alırlar ancak, çalışmada en düşük puanı bu alt boyuttan almaları, çalışanların nispeten düşük enerji seviyesine sahip, daha az hayat dolu ve dayanıksız olduklarını göstermektedir.

Bununla birlikte, işe cezbolma ölçeğinden alınan sonuçlar genel bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, MYO çalışanlarının işlerini anlamlı bulduklarını, işleriyle gurur duyduklarını ve işleriyle bütünleştiklerini söylemek mümkündür.

Çalışmanın ana hipotezi “Örgüt kültürü ile işe cezbolma arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığının” irdelenmesi idi. Örgüt kültürü ifadeleri ile işe cezbolma ifadeleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Spearman Rho Korelasyon Katsayısı hesaplanarak, ana hipotezin desteklendiği görülmüştür. Örgüt kültürü ve işe cezbolma arasında pozitif bir ilişki vardır.

Alınan bu sonuçtan da anlaşılacağı gibi, örgütün kültürünü oluşturan öğeler olan varsayımlar, değerler, dil, törenler, uygulamalar, kahramanlar, prosedürler gibi pek çok etken, çalışanların işe cezbolmasında pay sahibidir. Örneğin, çalışanların diğer birimlerde yapılan işler konusunda bilgi sahibi olacak kadar dikey ve yatay iletişimin etkin olduğu örgütlerde, ödül ve terfilerin adil uygulandığı ya da çalışanlara otonomi sağlandığı kültürlerde çalışan kişilerin işlerine cezbolması daha olasıdır. Ayrıca bu değer ve inançlar yeni gelen çalışanlara ne derece etkin bir şekilde aktarılıyorsa, çalışanların da yolları, örgütsel işlev mekanizmalarını ve örgüt amaçlarını özümsemeleri ve bu yolla işlerini anlamlı bularak işlerine cezbolmaları mümkün olacaktır.

Benzer bir ilişki örgüt kültürü alt boyutları ve işe cezbolmanın alt boyutları arasında elde edilmemiştir ancak, her iki ölçeğin alt boyutları ile demografik değişkenlerin bazıları arasında ilişki bulunmuştur:

Örneğin cinsiyetin, örgüt kültürü alt boyutları bakımından anlamlı fark yaratmadığı görülmüş ancak işe cezbolma ölçeğinin sadece adanmışlık alt boyutu açısından anlamlı fark yarattığı ortaya çıkmıştır. Bu farkın kadın çalışanlardan kaynaklandığı göz önünde bulundurulduğunda, kadınların doğuştan gelen adanma güdüsünün bu algıyı etkilediğini söylemek mümkündür.

Kadınların doğurganlık ve doğurduklarına karşı hissettikleri adanma içgüdüğü şüphesiz onların çalışma yaşamlarına da şekil vermektedir denebilir.

Kadro türünün işe işe cezbolma alt boyutlarının hiçbir tanesinde fark yaratmadığı fakat örgüt kültürü alt boyutlarından ilişkiler açısından anlamlı fark yarattığı görülmüştür. Burada örgüt kültürünün uygulamalarından kaynaklı olarak prosedürlerin yeterince açık olduğu ve bunun da çalışanlar arasında işbirliği ve bilgi alışverişi sağladığı, bu yolla kişisel ilişkilerin daha sağlam kurulması nedeniyle çalışanların daha uzun süre çaba gösterme istediklerini düşünmek mümkündür.

Çalışma şeklinin işe cezbolma alt boyutları bakımından fark yaratmadığı, ancak örgüt kültürü alt boyutlarından sadece ilişkiler alt boyutunda farklı olduğu gözlemlenmiştir. Kadrolu ve ücretli olmak üzere iki değişkenli olarak incelenen çalışma şeklinde fark kadrolu yani tam zamanlı olarak MYO'da çalışanlardan kaynaklıdır. Bu sonuç da yine ilişkiler ile açıklanabilmekte, tam zamanlı MYO'da bulunarak kişilerin MYO örgüt kültürüne daha fazla maruz kaldıklarını, böylece kendilerini örgütleri ile özdeşleştirdiklerini söylemek mümkündür.

Eğitim durumuna örgüt kültürü ölçeğinin ilişkiler alt boyutunda anlamlı fark olduğu sonucuna varılmıştır. Bu farkın ön lisans mezunu çalışanlardan kaynaklandığı görülmüştür.

Her iki ölçeğin alt boyutlarının medeni hal ve kurumda çalışma süresi ile arasında istatistik olarak fark bulunmadığı görülmüştür.

Yaşa göre sadece işe cezbolma ölçeğinin yoğunlaşma alt boyutunda istatistik olarak anlamlı bir fark olduğu, bu farkın 30-39 yaş arası çalışanlardan kaynaklandığı, çalışanların kendilerini iş yaparken o işin içinde tamamen kaybettiklerini, kendilerini işten almakta güçlük çektiklerini ve zamanın nasıl geçtiğini anlayamadıklarını gösterdiğini söylemek mümkündür.

İşe cezbolmanın öncüllerinin ortaya konulduğu bölümde, örgüt kültürünün ve örgüt kültürünün bir takım öğelerinin de adı geçmektedir. Buna göre, örgüt kültürünün çalışanın işine cezbolmasıyla ilişkilendirilebileceği düşünüldükten bu çalışma yapılmıştır. Başta da araştırmanın kısıtları bölümünde bahsedildiği gibi, amaçlanan çalışma, farklı kültürlerle sahip olduğu düşünülen iki farklı kurum çalışanları arasında uygulamanın yapılarak aralarındaki ilişkinin irdelenmesiydi.

Bu nedenle, araştırmanın geliştirilebilecek yönleri arasında farklı kültürler ile işe cezbolma olgusunun arasındaki ilişkinin ilerde yapılacak çalışmalarda hedeflenmektedir.

İşe cezbolma, çalışanların bireysel hedeflerini örgütsel hedeflerle örtüştürmeleri, kendilerini çalıştıkları örgütlerle özdeşleştirmeleri, örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki motive edici, işe bağlanmalarını sağlayıcı, adil uygulamaları ile mümkün olmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürünün çalışan üzerinde etkileri yadsınamaz.

Örgüt kültürü ile çalışan psikolojisinin öğeleri arasında olan işe bağlanma, işle bütünleşme, mesleki bağlılık, motivasyon gibi olguların incelendiği ve aralarındaki ilişkinin araştırıldığı pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların amacı, her yönüyle eşsiz olan bir örgütün kültürünün o örgütte çalışanlar üzerindeki etkisini ölçmektir. Örgüt kültürü son derece geniş çerçeveli bir konudur. Kapsamına örgütteki her türlü uygulama, dil, semboller ve yöneticilerin kullandığı tüm araçlar girmektedir. Bu nedenle örgüt kültürünün çalışan üzerinde olumlu olumsuz pek çok etkisi vardır. Örgütte aidiyetin ve adaletin varlığını göstermeye yönelik uygulamalar birlik duygusunu güçlendirecek, adalet beklentilerini karşılayacak ve böylelikle işe cezbolmaya katkı sağlayacaktır. İşe cezbolmanın gerçekleşmesi için bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumlu hale gelmesi de gerekmektedir. Çalışan, örgütün amaçlarını kendi amaçlarına dâhil etmek için kişiselleştirir. Dolayısıyla, örgüte aidiyet duyguları artan çalışanlar, örgütün hedeflerini içselleştirecek, böylelikle de enerjilerini örgütün amaçlarına ulaşması yönünde yoğunlaştırma istekleri artacaktır. Bunun sonucunda çalışanların işe cezbolma seviyeleri artacaktır. İşe cezbolma, çalışanın işine ne derecede özen gösterdiğini ve kendisini ne derece işine verdiğini ifade eden ve performansla ilişkilendirilen önemli bir sonuçtur.

Bahsedilen nedenler bağlamında, örgüt kültürünün çalışanın işine cezbolması ile ne derece ilişkili olduğu, çalışmanın ana sorusudur. Bu amaçla gerçekleştirilen çalışmada pek çok sonuca ulaşmakla beraber, ilerleyen çalışmalarda iki farklı kültürden aynı amaca yönelik farklı örgüt arasındaki farkların araştırılması, işe cezbolma ile ilişkisi daha geniş ve farklı bir örneklem ile ele alınabilir. Böylece elde edilen veriler artacaktır.

KAYNAKÇA

Alarcon, Gene Michael ve Jean Edwards. “The Relationship of Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intentions”, **Stress and Health**, Wiley Online Library, Cilt: 27, Sayı: 3, 2010, ss. 294-298.

Alarcon, Gene Michael, Jessica Lyons, Stephanie Swindler ve Francesco Tartaglia. “Stress And Engagement in The Military: An Exploration of The Demands/Control Model”, Submitted for poster presentation at the Annual Conference of the **Society for Industrial and Organizational Psychology**, New Orleans, LA.

Alarcon, Gene Michael. **The Development of the Wright Work Engagement Scale**, Wright State University, Dayton, 2009.

Allen, Natalie ve John Meyer. “The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Cilt: 63, 1990, ss. 1-18.

Alvesson, Mats. **Cultural Perspectives on Organizations**, Cambridge University Pres, New York, 1993.

Ardıç, Kadir ve Sema Polatçı. “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 32, Sayı: 22, 2009, ss. 21-46.

Arslan Elif. “Tersine Toplumsallaşma Hipotezinin Kavramsal Olarak İncelenmesi ve Ergenlerin Ailelerin Teknolojik Ürün Satın Alımı Sürecine Etkileri”, **Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı: 2, 2010, ss. 10-11.

Arslanoğlu, İbrahim. “Kültür ve Medeniyet Kavramları”, **Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi**, Cilt:15, 2001, ss. 243–255.

Arslantaş, Halis Adnan. “Kültür – Kişilik ve Kimlik”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 2008.

Web.firat.edu.tr/.../17%20Kltür%20kişilik%20Halis%20Adnan%20Aslantaş-ödendi-8%20syf-105-112.doc, (05.02.2011)

Bakan, İsmail, Tuba Büyükbeşe ve Çetin Bedestenci. **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.

Bakan, İsmail. **Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.

Bakker, Arnold ve Evangelia Demerouti. “Towards A Model of Work Engagement”, **Career Development International**, Cilt: 13, Sayı: 3, 2008, p. 209-223.

Bakker, Arnold ve Wilmar Schaufeli. “Positive Organizational Behavior: Engaged Employees In Flourishing Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 29, 2008, ss. 147-154.

Bakker, Arnold, Simon Albrecht ve Michael Leiter. “Key Questions Regarding Work Engagement”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt: 20, Sayı: 1, 2011, ss. 4-28.

Bakker, Arnold, Wilmar Schaufeli, Michael P. Leiter ve Toon W. Taris. “Work Engagement: An Emerging Concept In Occupational Health Psychology”, **Work & Stress**, Cilt: 22, Sayı: 3, 2008, ss. 187-200.

Bal, Esra Atilla. “İnsan Kaynakları Alanında Yeni Bir Kavram: İşe Gönülden Adanma “Engagement” ve Türkiye’de Durum”, 12. Lojistik Yönetim Zirvesi, 2010. (Türkiye’de durum)

<http://www.lojistikyonetimizirvesi.com/tr/article.asp?ID=1435>(08.02.2012)

Bal, Esra Atilla. **Self-Efficacy, Contextual Factors And Well-Being: The Impact Of Work Engagement**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, (Self-efficacy)

Balay, Refik. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.

Balcı Ali. **Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2000.

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi E.B.F, Ankara, 1992.

Bayram Göktaş, Gökçe Aslan, Filiz Aslantekin ve Ramazan Erdem. “Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 3, 2005, s. 351-372.

Bennet, Roger. **Corporate Strategy**, Financial Times Pitman Publishing, London, 1999.

Berberoğlu Güneş, Senem Besler ve Zümrüt Tonus. “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 14 Sayı: 1-2, 1998. ss. 29-49.

Bozkurt, Tülay. “İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, der. Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Yayını, İstanbul, 1997.

Cameron, Kim Sterling ve Robert Emmet Quinn. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, AddisonWesley Longman, San Fransisco, 1999.

Campbell John L. “Ideas, Politics, and Public Policy”,**Annual Review of Sociology**, Cilt: 28, 2002, ss. 21-38.

Chalofsky Neal. “Work-LifePrograms And OrganizationalCulture: The Essence of WorkplaceCommunity”,**OrganizationDevelopmentJournal**, Cilt: 26, Sayı: 1, 2008, ss. 11-18.

Chalofsky, Neal ve Vijay Krishna. “Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation”, **Advances in Developing Human Resources**, Cilt: 11, Sayı: 2, 2009 ss. 189-203.

Çakır, Melek ve Edip Örüçü. “Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik bir Araştırma”, **Muğla Üniversitesi, İktisadi ve idari Bilimler Dergisi**, Cilt: 13, Haziran 1999 Sayı: 1.

Erdem Çakıl. **Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Asistanlarda Mobbing’in İşe Gönülden Adanma Üzerine Etkisi**, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Çakır, Özlem. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Çalışlar, Aziz. **Ansiklopedik Kültür Sözlüğü**, Altın Kitaplar Yayınevi, 1983.

Çetin, Münevver. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

Daft, Richard. **Organization Theory and Design**, 7th Edition, South-Western Publishing, Ohio-USA, 2000.

Dalay, Gizem. **The Relationship Between the Variables of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment and Job Involvement**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Danışman Ali ve Hüseyin Özgen. “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2003, ss. 91-124.

Danışman, Ali ve Mehmet Ali Tekiner. “Türk Polis Teşkilatında Örgütsel Alt Kültürler: Adana Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma”, **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Adana, 20-22 Mayıs 2010, ss. 835-845.

Deal, Terrence ve Allan Kennedy. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Addison-Wesley, Washington DC, 1982.

Değerli, Alper. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2010.

Demir, Nevzat. **Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005.

Denison Daniel R. and Aneil K. Mishra. “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, **Organization Science**, Cilt: 6, Sayı: 2, 1995, ss. 204-223.

Desarbo, Wayne S., C. Anthony di Benedetto, Michael Song ve İndrajit Sinha. “Revisiting The Miles And Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, And Firm Performance”, **Strategic Management Journal**, Cilt: 26, Sayı: 1, 2004, ss. 47-74.

Doğan, Binali. **Örgüt Kültürü**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.

Durán, Auxiliadora, Natalio Extremera, Lourdes Rey, Pablo Fernández-Berrocal ve Manuel Montalbán. “Predicting Academic Burnout And Engagement in Educational Settings: Assessing The Incremental Validity of Perceived Emotional Intelligence Beyond Perceived Stress And General Self-Efficacy”, **Psicothema**, Cilt: 18, 2006, ss. 158-164.

Duygulu Ethem ve Kemal Eroğlu. “Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Dergisi**, Cilt: 21 Sayı: 2, 2006, s. 1-21.

Endres, Grace ve Lolita Mancheno-Smoak. “The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement”, **Organization Development Journal**, 2008, Cilt: 26, Sayı: 1, ss. 69-78.

Erdem, Ferda. **Örgütsel Davranış ve Yönetişel Psikoloji**, Friedrich - Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara, 1996.

Erdem, Ferda ve Janset Özen İşbaşı. “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı: 1, 2001, s. 33-57.

Erdem, Ferda ve Çiğdem Şatır. “Farklı örgütlerde kültürel yapının metaforlarla analizi”. **VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2000, ss. 25-27.

Erdem, Ramazan. “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, Ekim 2007, ss. 63–79.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın no. 272, İstanbul, 1997.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998.

Eroğlu Erhan ve Gülden Özkan. “Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Cilt 5, Sayı 4, 2009, ss. 50-61.

Erim, Fatma Nur Aslı. **Individual Response to Organizational Change: Creating Facade of Conformity, its Antecedants and Effects on Participating in Decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Erkmen, Turhan. **Değişim Mühendisliği Uygulamaları ile Örgüt Kültürü Algılarının Karşılaştırılması: Üç Büyük İşletmede Yöneticiler ve Büro Personeli Arasında Gerçekleştirilen Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998.

Esen, Emel. “Çalışanların Örgüte Cezbolması”, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt, 30, Sayı:1, 2011, ss. 377-390.

Freaney, Yseult ve Joan Tiernan. “Employee Engagement: An Overview of the Literature on the Proposed Antithesis to Burnout”, **The Irish Journal of Psychology**, Cilt:27, Sayı: 3-4, 2006, (Antithesis), ss. 130-141.

Freeney, Yseult ve Joan Tiernan. ” Exploration Of The Facilitators of and Barriers to Work Engagement in Nursing”, **International Journal of Nursing Studies**, Cilt: 46, 2009, (Nursing), ss. 1557–1565.

Goffman, Erving. **The Presentation of Self in Everyday Life**, Doubleday, Garden City, New York, 1959.

http://www.clockwatching.net/~jimmy/eng101/articles/goffman_intro.pdf

Gökalp, Ziya. **Türkçülüğün Esasları**, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1987.

Gülgün, Aylin Ünal. **Değişim Yönetiminde Örgüt Kültürü Üzerinde Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1999.

Gümüştekin Gülten Eren ve Canan Emet. “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 17, 2007, ss. 1-26.

Gürçay, Cemile. **İşletmelerde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili olan Faktörler**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1994, (Doktora Tezi).

Gürçay, Cemile. “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, İzmir, 2000, Cilt: 3, Sayı: 1, Sıra: 4 (Boyutlar), s. 35.

Gürçay, Cemile ve Güler Tozkoparan. “Örgüt Kültürü ve İklim”, **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 71-82.

Güvenç, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991.

Halbesleben, Jonathon. “Commentary: The Consequences of Engagement: The Good, The Bad, And The Ugly”, **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, Cilt: 20, Sayı: 1, 2011, ss. 68–73.

Hallberg, Ulrika ve Schaufeli, Wilmar. “Same but Different? Can Work Engagement be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?”, **European Psychologist**, Cilt:11, 2006, ss. 119-127.

Handy, Charles. **Süper Yönetim**, Çev. Seden Hatay, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1995.

Handy, Charles. **Understanding Organization**, Second Edition, Hazell Watson Ltd., Aylesbury, 1981.

Hatch, Mary Jo ve Majken Schultz. "Relations Between Organizational Culture, Identity And Image", **European Journal of Marketing**, Cilt: 31, Sayı: 5/6, 1997, ss. 356 – 365.

Hellriegel, Don, Richard Woodman ve John Sloum. **Organizational Behaviour**, West Publishing, New York, 1995.

Hendry, Chris. **Human Resource Management: A Strategic Approach to Employment**, Contemporary Business Series, London, 1995.

Hofstede Geert ve Gert Jan Hofstede. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, McGraw-Hill USA, New York, 2005.

Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohavy ve Geert Sanders. “ Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 35, Sayı: 2, 1990, ss. 286-316.

Geert Hofstede. “Cultural Dimensions In Management And Planning”, **Asia Pacific Journal of Management**, January 1984, Cilt: 1, Sayı: 2, ss.81-99.

Hofstede, Geert. “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, **Online Readings in Psychology and Culture**, 2011, (Dimensions), Cilt: 2. Ünite: 1, s. 3.

Hofstede, Geert. “Research On Cultures: How To Use It In Training?”, **European Journal of Cross-Cultural Competence and Management**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2009, ss. 15-21.

Hofstede, Geert. **Cultures and Organizations**, McGraw-Hill Company, London, 1991.

Hofstede, Geert. **Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values**, Newbury Park, California, 1980.

Hofstede, Geert. **Culture's Consequences**, Sage Publications, Second Edition, London, 2001, (Consequences).

Işık, Ayşe Nergis ve Musa Gürsel. “Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi Eğitim Fakültesi Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 27, 2009, ss. 187-205.

İnalıoğlu Seyhan ve Gülsün Erigüç. “Örgüt Kültürü: Personelin ve Yöneticilerin Değerlendirmeleri Açısından bir karşılaştırma”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt.5, Sayı. 4, 2000, ss. 1-25.

İra Nejat ve Ali Aksu. “Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 25, 2009, ss. 43-62.

İşcan, Ömer Faruk ve Kürşat Timuroğlu. “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 1, 2007, ss. 119-135.

Kabasakal Hayat, Ali Dastmalchian ve Pınar İmer. “Organizational Citizenship Behaviour: A Study Of Young Executives In Canada, Iran, and Turkey”, **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt: 22 Sayı:13, 2002, ss. 2703-2729.

Kahn, William. "Holding Environments at Work." **The Journal of Applied Behavioural Science**, Cilt: 37, Sayı: 3, 2001, (Environments), ss. 260-279.

Kahn, William. “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, **Academy of Management Journal**, Cilt: 33, Sayı: 4, 1990, ss. 692-724.

Karagöz, Lütfiye. **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma ile Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Karcıoğlu, Fatih ve Cafer Yakupoğulları. “Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2000, ss. 245-270.

Karcıoğlu, Fatih. “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1-2, 2001, ss. 265-283.

Kasper, Hans. “Culture And Leadership in Market-Oriented Service Organisations”, **European Journal of Marketing**, Cilt: 36, Sayı: 9/10, 2002, ss. 1047–1057.

Kaya Harun. “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Maliye Dergisi**, sayı 155, Temmuz-Aralık 2008, ss. 119-143.

Keser, Aşkın ve Gözde Yılmaz. “İşe Bağlanma (Engagement)”, **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, Der. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2009.

Klusmann, Uta, Mareike Kunter, Ulrich Trautwein, Oliver Lüdtke ve Jürgen Baumert. “Engagement and Emotional Exhaustion in Teachers: Does the School Context Make a Difference?”, **Applied Psychology**, Cilt: 57, 2008, ss. 127–151.

Kocadaş, Bekir. “Kültür ve Medya”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2004, ss. 1-8.

Konuk, Mustafa. **İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Seker Fabrikasında Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

Kozlu, Cem M. **Kurumsal Kültür**, Bilkom Yayınları, İstanbul, 1986.

Kozlu, Cem M. **Kurumsal Kültür-Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, Bilkom Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1988.

Köksal, Kemal. **Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması**, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2007.

Köse, Sevinç ve Aylin Ünal. **Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**, Güven Kitabevi, İzmir, 2003.

Köse, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı:1, 2001, ss. 219–242.

Krech, David, Richard Stanley Crutchfield ve Egerton Ballachey. **Cemiyet İçinde Fert**. Çev. M. Turhan, MEB Yayınları, İstanbul, 1971.

Kurt, Ebru. “Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları: Bir Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Örneği”

<http://www.iszu.edu.tr/Assets/Content/file/20130201-ek.pdf>, (02.11.2013)

Lawler Edward ve Douglas Hall. “ Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 54, 1970, ss. 305-312.

Lund, Daulatram. “Organizational Culture and Job Satisfaction”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Cilt: 18, Sayı: 3, 2003, ss. 219-236.

Mahboubi M., Ghahramani F , Mohammadi M., Amani N., Hoda Mousavi S., Moradi F., Akbarzadeh A. ve Kazemi M. “Evaluation of Work Engagement and Its Determinants in Kermanshah Hospitals Staff in 2013”, **Global Journal of Health Science**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2015, ss. 170-177..

Maslach, Christina ve Julie Goldberg. “Prevention Of Burnout: New Perspectives”. **Applied and Preventive Psychology**, Cilt: 7, 1998, ss. 63-74.

Maslach, Christina ve Leiter Michael. **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1997.

Maslach, Christina, Wilmar Schaufeli ve Michael Leiter. “Job Burnout”, **Annual Review of Psychology**, Sayı: 52, 2001, ss. 397-422.

Maslach, Christina, Susan E. Jackson ve Michael P. Leiter. "**Maslach burnout inventory.**" **Evaluating stress: A book of resources**, 1997, Scarecrow Education Lanham, 1997, ss.191-218.

Masland, Andrew. "Organization Culture in the Study of Higher Education", **Review of Higher Education**, Cilt: 8, Sayı: 2, 1985, ss. 157-168.

May Douglas, Richard Gilson ve Lynn M. Harter. "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt: 77, 2004, ss. 11-37.

Mimaroglu, Hande. **Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma**, TC Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2008.

Mohrman Susan Albers. ve Susan G. Cohen. "When People Get Out of The Box: New Relationships, New Systems", Ed.Ann Howard, **The Changing Nature of Work**, San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

Moorhead, G., Griffen R. W. **Organizational Behavior**, Houghton and Mifflin Company, Second Edition, 1989, London.

Müceldili Büşra ve Oya Erdil. "Pozitif Organizasyonel Bilim Üzerine Bir Araştırma: İşe Cezbolmanın Organizasyonel Çıktılara Etkileri", **21.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 2013, ss. 176-181.

Mwaura Grace, John Sutton, Diane Roberts. "Corporate and national culture - an irreconcilable dilemma for the hospitality manager?", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt: 10 Sayı: 6, 1998, ss. 212-220.

Naktiyok, Atılhan. **Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1999.

Nejla, Mora. “Medya ve Kültürel Kimlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt: 5, Sayı:1, 2008, s. 4.

Nevel Kathleen M. “**Exploring The Relationship Between Orgaizational Culture And Value Innovation In A Supply Chain Logistics Company**”, School of Graduate Studies of Alvernia University, 2013.

Nunnally, Jum C. **Psychometric Theory**, McGraw-Hill, New York, 1978.

Okay, Ayla. **Kurum Kimliği**, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2002.

Öner, Zeynep Hale. **The Mediating Effect of Organizational Justice: Moderating Roles of Sende Of Coherence And Job Complexity on the Relationship between Servant Leadership and Work Engagement**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Özer Özlem, Saygılı M. ve Uğurluoğlu Ö. “Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma”, **Business & Management Studies: An International Journal**, Cilt: 3 Sayı: 3, 2015, ss. 261-272.

Özkalp Enver ve Bilçin Meydan. “Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik Ve Geçerliliğinin Analizi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:17 -Sayı:3 -Temmuz 2015.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**, Etam Matbaası, Eskişehir, 1996.

Özkalp, Enver. **Örgütler ve Çalışma**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996.

Pettigrew, Andrew. “On Studying Organizational Cultures”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 24, Aralık 1979, ss. 570-581.

Polatcı, Sema. **Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2007.

Pulat İpek. **Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2010.

Ram, Padmakumar ve Gantasala Prabhakar. “The Role of Employee Engagement in Work-Related Outcomes”, **Interdisciplinary Journal of Research in Business**, Cilt: 1, Sayı: 3, 2011, ss. 47-61.

Reitz, Joseph. **Behaviour in Organizations**, Irwin Inc., ABD, 1987.

Rich Bruce Louis, Jeffrey A. Lepine ve Eean R. Crawford. “Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance”, **Academy of Management Journal**, Cilt: 53, Sayı: 3, 2010, ss. 617-635.

Robbins, Stephen. P. **Organizational Behavior**, 10th ed.. N.J: Prentice Hall, 2003’den aktaran Murat Fidan, **Yeni Kurulan Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algısı: Bilecik Üniversitesi Örneği**, Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik, 2011.

Roberts, Darryl R. ve Thomas O'Davenport. "Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It", **Employment Relations Today**, Cilt: 29, Sayı: 3, 2002, ss. 21-29.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa, 2003.

Saks, Alan. "Antecedents And Consequences Of Employee Engagement." **Journal of Managerial Psychology**, Cilt: 21, Sayı: 7, 2006, ss. 600-619.

Sargut, Ali Selami. **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Verso Yayınları, Ankara, 1994.

Saxton, Mary. **Gaining Control of Corporate Culture**, Jossey- Bass Publishers, California, 1985.

Schaufeli, Wilmar ve Arnold Bakker. "UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual 2003", **Occupational Health Psychology Unit Utrecht University**, (UWES) <http://www.schaufeli.com>. (28.12.2011)

Schaufeli, Wilmar, Marisa Salanova, Vicente Gonza'lez-Roma' ve Arnold Bakker. "The Measurement Of Engagement And Burnout And: A Confirmative Analytic Approach", **Journal of Happiness Studies**, Cilt: 3, 2002, ss. 71-92.

Schaufeli, Wilmar. "Engagement", <http://www.wilmarschaufeli.nl/after-agreeing> (21.09.2013)

Schein Edgar Henry. **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View**, Jossey-Bass, San Francisco, 1991, (Dynamic).

Schein, Edgar Henry. "Örgütsel Kültür", çev. Atilla Akbaba, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 3, 2002, ss. 1-32.

Schein, Edgar Henry. **Organizational Culture and Leadership**, 2nd Edition, Jossey-Bass, San Francisco, 1992, (Second Edition).

Schein, Edgar, Henry. **Organizational Culture and Leadership**. Third Edition, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, (Third Edition).

Schein, H. Edgar. “Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning”. **Sloan Management**, Cilt:38, Sayı: 1, 1996, (Key), ss.9-20.

Schneider, William. “Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture”, **Strategy and Leadership**, Cilt: 28, Sayı: 1, 2000, ss. 24-29.

Seçer, Hatice Şebnem. **Benchmarking Uygulamasının Örgüt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2000.

Sirisetti, Suresh. “Employee Engagement Culture”, **The Journal of Commerce**, 2012, Cilt: 4, Sayı: 1, ss. 72-74.

Söylemezoğlu, Ünsal. **Iskalanın Gençlik**, Ankara, Dost Yayınevi, 2012.

Steinhoff, Carl ve Robert Owens. “A Theory of Organizational Culture”, **Journal of Educational Administration**, Cilt: 27, Sayı: 3, 1989, ss. 6–16.

Stoica, Michael, Liao Jianwen ve Harold Weslch. “Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises”, **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Cilt: 9, Sayı: 3, 2004, ss. 240–251.

Şahal, Eda. **Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri**, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2005.

Şenel, Özlem. **Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

Şimşek, Mehmet Şerif, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.

Şişman, Mehmet. **Örgütler ve Kültürler**, Pegem AkademiYayınılık, Ankara, 2002.

Talmor Rachel, Shunit Reiter ve Neomi Feigin. “Factors Relating To Regular Education Teacher Burnout in Inclusive Education”, **European Journal of Special Needs Education**, Cilt: 20, Sayı: 2, 2005, ss. 215-229.

Taştan Seçil Bal. “The Theoretical Implications Of Job Demands–Resources Model: A Research Study On The Relations Of Job Demands, Supervisor Support And Job Autonomy With Work Engagement” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 4, 2014, s. 148-192.

Tekiner, Mehmet Ali. **Türk Polis Teşkilatında Kurumsal Kültür ve Alt-Kültürler Üzerine bir Araştırma**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2009.

Terzi, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara, 2000.

Trice, Harrison Miller ve Janice Mary Beyer. “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials”, **Academy of Management Reviews**, Cilt: 9, Sayı: 4, 1984, ss. 653–669.

Turner, Charles Hampden. **Corporate Cultures: From Vicious to Virtuous Circles**, Butter and Tanner, London, 1990.

Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlüğü, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> , (13.03.2011).

Unutkan, Göksel Ataman. **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.

Uslu, Aslı Coşkun. **Öğretim Elemanı Algılarına Göre Örgüt kültürü: (Ege Üniversitesi Örneği)**, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.

Uyguç, Nermin ve Dilek Çımrın. “DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:19 Sayı:1, Yıl:2004, ss:91-99.

Üngüren, Engin, Seden Algür, Funda Cengiz. “İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 27, 2009, ss. 36-56.

Üngüren, Engin, Sevcan Yıldız. “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma”, **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi (DÜSBED)**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2009, s. 39.

Van den Broecka, Anja, Maarten Vansteenkiste, Hans De Witte ve Willy Lens. “Explaining the Relationships Between Job Characteristics, Burnout, and, Engagement: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction”, **Work and Stress**, Cilt: 22, Sayı: 3, 2008, ss. 277-294.

Varol Muharrem. “Örgüt Kültürü ve Örgüt iklimi”, **Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 1989, Cilt: 44, Sayı: 1-2, ss.194-222.

Vural, Beril, Akıncı. **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003.

Wasti, Arzu, S. "Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi". **8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 2000**, ss. 25-27.

Wilkins, Alan. "The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations", **Organizational Dynamics**, Cilt: 12, Sayı: 2, 1983, ss. 24-38.

Wilmar Schaufeli ve Arnold Bakker. "Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 25, 2004, ss. 293-315.

Wollard Karen Kelly ve Brad Shuck. "Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature", **Advances in Developing Human Resources**, Cilt:13, Sayı: 4, 2011, ss. 429-446.

Yahyagil Mehmet Y. "The Interdependence between the Concept of Organizational Culture and Organizational Climate: An Empirical Investigation", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2004, Cilt:33 Sayı: 1, ss. 69-89.

Yaldıran Miray. **The Effect of Ethical Climate on Work Engagement**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

<http://www.open.edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-management/management-perspective-and-practice/content-section-5.5.1>, (28.09.2014)

EKLER

EK 1: Anket

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞE CEZBOLMA İLİŞKİSİ

Bu anket çalışması Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yüksek Lisansı programında hazırlanmakta olan bir tez için yapılmaktadır ve örneklem İzmir Meslek Yüksek Okulunda görev yapan akademik ve idari personelden oluşmaktadır. Tezin amacı örgüt kültürünün işe cezbolma ile ilişkisini akademik alandaki çalışanlar üzerinde araştırmak ve ortaya koymaktır.

Tuba AKÜNAL

e-posta:tuba.akunal@gmail.com

1. Ait olduğunuz yaş kategorisini işaretleyiniz.

___ 20'nin altında ___ 20-29 ___ 30-39 ___ 40-49 ___ 50-59 ___ 59+

2. Cinsiyetiniz:

___ Kadın ___ Erkek

3. Eğitim durumunuz:

___ Lise ___ Ön Lisans ___ Üniversite ___ Yüksek Lisans ___
Doktora

4. Medeni haliniz

___ Bekâr (Hiç Evlenmemiş) ___ Evli ___ Boşanmış/ Ayrı ___ Dul

5. Ne süredir bu kurumda çalışmaktasınız?

___ 1 yıldan daha az ___ 1-3 yıl ___ 3-5 yıl ___ 5-7 yıl ___ 7+
yıl

6. Kadronuz

___ Akademik ___ İdari

7. Çalışma Şekliniz

___ Kadrolu ___ Ücretli

Aşağıda yer alan 16 ifade çalışmakta olduğunuz kurumun kültürü ile ilgilidir. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyun ve çalıştığınız kurum ile ilgili algılarınıza karar verin.

No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalışanlar kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyişini iyi bilirler.							
2	Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır.							
3	Tanıdıklarına burada çalışmayı öneririm.							
4	İşe yeni başlayanlar çalışanların desteği ile hızlı uyum sağlarlar.							
5	Kendimi kurumun parçası olarak görüyorum.							
6	Bölümler arası uyum yüksektir.							
7	Ast-üst ilişkisi korunur.							
8	Kendimi gerilim altında hissedirim.							
9	Kural ve prosedürlerin açık olması nedeniyle işe hızlı uyum sağlanır.							
10	Kurumun amaçları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.							
11	Çalışanlar sık sık denetlenir.							
12	Yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.							
13	Çalışanlar iş dışındaki sorunlarını da yöneticilerine aktarabilirler.							
14	Kurumun geçmişinde yaşanan öyküler sık sık anlatılır.							
15	Yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdürler.							
16	Kurumun geçmişinde örnek alınan kahramanlar vardır.							

Aşağıda yer alan 17 ifade işinizde nasıl hissettiğinizle ilgilidir. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyun ve işinizle ilgili şimdiye kadar hiç böyle hissedip hissetmediğinize karar verin.

No	Sorular	Hiç	Nerdeyse hiç	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Çok sık	Her zaman
1	Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.							
2	Yaptığım işi anlamlı ve amaç yüklü buluyorum.							
3	Çalışırken zaman akıp gider, nasıl geçtiğini anlamam.							
4	İşteyken güçlü ve dinç hissediyorum.							
5	İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.							
6	Çalışırken işimden başka her şeyi unuturum.							
7	İşim bana ilham verir.							
8	Sabahları kalktığımda işe seyerek giderim.							
9	Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissederim.							
10	Yaptığım işle gurur duyuyorum.							
11	Kendimi işime kaptırırım.							
12	Uzun zaman süreleri boyunca aralıksız çalışmaya devam edebilirim.							
13	Çalışırken kendimden geçerim.							
14	Benim için işim kapasitemi gelişmeye zorlayan büyük bir uğraştır.							
15	İşimde zihnimi çabuk ve güçlü bir şekilde toparlarım.							
16	Kendimi işimden ayırmam zordur.							
17	İşimde bazı şeyler yolunda gitmediğinde bile sebatkârımdır-yılmam.							

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Ek 2: Alt Hipotezler

H _{1b}	Örneklemin örgüt kültürü ve işe cezbolma altboyutları arasında bir ilişki vardır.
H _{1c}	Örneklemin örgüt kültürü alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından cinsiyet ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.
H _{1ç}	Örneklemin işe cezbolma alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından cinsiyet ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.
H _{1d}	Örneklemin örgüt kültürü alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından kadro türü ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.
H _{1e}	Örneklemin işe cezbolma alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından kadro türü ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.
H _{1f}	Örneklemin örgüt kültürü alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından çalışma şekli rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.
H _{1g}	Örneklemin işe cezbolma alt boyutlarına ait ölçeklerinden aldıkları puanlar bakımından çalışma şekli rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.
H _{1h}	Örneklemin örgüt kültürü alt boyutlarına ait ölçeklerden aldıkları puanlar bakımından eğitim durumu rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.
H _{1ı}	Örneklemin işe cezbolma alt boyutlarına ait ölçeklerden aldıkları puanlar bakımından eğitim durumu rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.
H _{1i}	Örneklemin yaş bakımından örgüt kültürü alt boyutlarından aldıkları puanların rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.
H _{1j}	Örneklemin yaş bakımından işe cezbolma alt boyutlarından aldıkları puanların rank ortalamaları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir.