

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

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Seher Evren YAŞAR**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Belgin AYDINTAN**

Ankara-2011

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

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Seher Evren YAŞAR**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Belgin AYDINTAN**

Ankara-2011

ONAY

Seher Evren YAŞAR tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, 24.10.2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Prof.Dr. Dursun BİNGÖL (Başkan)

Belgin
İmza

Doç.Dr. Belgin AYDINTAN (Danışman)

İmza

Yrd. Doç.Dr. Güler SAĞLAM ARI

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın uygulandığı kurumda daha önce yapılmış olan benzer bir çalışma bulunmamaktadır. Söz konusu kurum personelinin örgüt kültürü algısı ile örgüt kültürü tercihinin (mevcut ve istenen örgüt kültürü) belirlenmesi, örgüt yapısını daha anlaşılır hale getirecektir.

Ayrıca, personelin kurumdaki çalışma şekli (kadrolu/kadrosuz) ile kurumdaki hizmet süresinin, personelin örgüt kültürü algısına etkisinin ölçülmesi ve kurumdaki farklı bölümlerin (Tasarım Mühendisliği Bölümü, Ürün Geliştirme ve Yönetim Sistemleri Bölümü, İdari Müdür Yardımcılığı Bölümü) algılarındaki farklılık ve ortak yönlerin incelenmesi sonucu elde edilen bulgular ve söz konusu bulguların analizi, yönetsel açıdan önemli bir kaynak teşkil edecektir.

Yüksek Lisans tezimin hazırlanması sırasında görüş ve önerilerinden yararlandığım danışmanım ve değerli hocam Doç. Dr. Belgin AYDINTAN'a anketlerin uygulanması esnasında yardımını esirgemeyen arkadaşım Melek ÇINAR'a, anketlerin cevaplandırılmasında titizlik gösteren kurum çalışanlarına ve yöneticilerine, teşekkür ederim.

Ayrıca, bana desteklerini ve güvenini esirgemeyen anneme, babama ve sevgili eşim Fatih YAŞAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ankara, 2011

Seher Evren YAŞAR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar DİZİNİ	v
ŞEKİLLER DİZİNİ	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

1.1.KÜLTÜR KAVRAMI	3
1.2.ÖRGÜT KAVRAMI	4
1.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	4
1.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	6
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ	6
1.5.1. Örgüt Kültürünün Unsurları	7
1.5.1.1. Değerler	7
1.5.1.2. İnançlar	8
1.5.1.3. Normlar	10
1.5.2. Örgüt Kültürünün İfade Biçimleri	11
1.5.2.1. Törenler	11
1.5.2.2. Ritüeller (Adetler)	12
1.5.2.3. Hikâye ve Efsaneler	14
1.5.2.4. Semboller	14
1.5.2.5. Dil	16
1.5.2.6. Liderler ve Kahramanlar	17
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	18
1.6.1. Deal-Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	19
1.6.2. Parsons Örgüt Kültürü Modeli	20
1.6.3. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli	21
1.6.4. Kilmann Örgüt Kültürü Modeli	24

1.6.5. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli	24
1.6.6. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli	26
1.6.7. Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	26
1.7. HARRİSON'IN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	28
1.7.1. Güç Odaklı Kültür	28
1.7.2. Rol-Odaklı Kültür	30
1.7.3. Görev-Odaklı Kültür	32
1.7.4. Birey-Odaklı Kültür.....	35

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	39
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI	40
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	40
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRMALARI	41
2.4.1. Etzioni'nin Sınıflandırması	41
2.4.2. Buchanan'ın Sınıflandırması	42
2.4.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	43
2.4.4. Kanter'in Sınıflandırması.....	44
2.4.5. Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması	44
2.4.6. Katz ve Khan'ın Sınıflandırması.....	45
2.4.7. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	45
2.4.7.1. Duygusal Bağlılık	46
2.4.7.2. Devam Bağlılığı	49
2.4.7.3. Normatif Bağlılık	52
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	54
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	54
2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA VE SONUÇLARI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	60
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	60
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	61
3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	63
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	64
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	65
3.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	67
3.6.2. Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular	70
3.6.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	73
3.6.3.1. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	73
3.6.3.2. Demografik Özelliklerin Örgüt Kültürü Algısına Etkisi	77
3.6.3.3. Örgüt Bölümleri İçinde Örgüt Kültürü Algısı	80
SONUÇ.....	83
KAYNAKÇA	89
EK.....	98
ÖZET	105
ABSTRACT	107

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1 : Örgütsel Ritüeller (Ergün, 2003:37).....	13
Tablo 2: Örgüt Kültürünü Belirleme Ölçeği Boyut ve Özellikleri.....	61
Tablo 3: Personelin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	68
Tablo 4: Personelin Bağlı Olduğu Bölüme Göre Dağılımı	69
Tablo 5: Mevcut Örgüt Kültürü	70
Tablo 6: Bölümler İçinde Mevcut Örgüt Kültürü	71
Tablo 7: İstenen Örgüt Kültürü Tercihi	71
Tablo 8: Bölümler İçinde İstenen Örgüt Kültürü Tercihleri	72
Tablo 9: Mevcut Örgüt Kültürünün Güç Boyutunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi	73
Tablo 10: Mevcut Örgüt Kültürünün Rol Boyutunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi	74
Tablo 11: Mevcut Örgüt Kültürünün Görev Boyutunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi	75
Tablo 12: Mevcut Örgüt Kültürünün Birey Boyutunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi	76
Tablo 13: Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi	76
Tablo 14: Kurumda Çalışma Süresi ile Mevcut Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	77
Tablo 15: Kurumda Çalışma Süresi ile İstenen Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	78
Tablo 16: Kurumdaki Çalışma Şekli (kadrolu/kadrosuz) ile Mevcut Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	79
Tablo 17: Kurumdaki Çalışma Şekli (kadrolu/kadrosuz) ile İstenen Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	80
Tablo 18: Örgüt Bölümleri ile Mevcut Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki İlişki	81
Tablo 19: Örgüt Bölümleri ile İstenen Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki İlişki	81
Tablo 20: Örgüt Bölümleri ile İstenen Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki İlişki	82

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli (Naktiyok, 1999:102)..	19
Şekil 2: Örgütsel Kültür Tipleri ile İlgili Rekabetçi Değerler Modeli	22
Şekil 3: Örgüt Şeması	63
Şekil 4: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	87

GİRİŞ

Örgütlerin başarı yönelimli bir vizyona sahip olabilmelerinin ön koşulu insan faktörünün gücünden geçmektedir. Örgüt, sosyal bir topluluk olarak onu oluşturan bireylerin birbirleriyle maddi ve manevi bağlar içinde olması nedeniyle, bünyesinde paylaşılmış ortak bir kültürü barındırmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerini ortak değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştirerek, çalışanlarda örgütsel bağlılık tutumu yaratılmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada örgütlerin amaçlarına ulaşmasında çalışanın örgütsel davranışları üzerinde etkide bulunan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları değişik yönleriyle ele alınmaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik vererek, örgüte bağlanmalarına yardımcı olan paylaşılmış ortak değerler ve normlar bütünü sunmaktadır. Bu noktada örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde insan sermayesinin öneminin anlaşılması, örgüt ve çalışan uyumu ile güçlü kültürel değerlerle desteklenmiş sadakate dayanan bağlılığa duyulan gereksinimin önemini arttırmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerleriyle örgüt üyelerinin hedef ve değerlerinin bütünleşmesi; örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba gösterme ve örgüt üyeliğinin devamlılığını sürdürme olarak gelişmiş bir bağlılık göstergesi olmakta, pek çok soruna çözüm getirecek unsurları içermektedir.

İşletmeler açısından çok daha fazla önem ifade eden bu iki unsurun, birbiriyle de etkileşim içinde oldukları düşüncesi çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı araştırma yapılan kurumun örgüt kültürü algısı ve örgüt kültürü tercihini ortaya koymak ve bu kültürün boyutlarının çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına etkilerini belirlemektir.

Bu bağlamda, kurumun mevcut ve istenen örgüt kültürü algısı ve kurumdaki farklı üç bölümün örgüt kültürü algısında farklılık olup olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında ayrıca; kurumdaki çalışma süresi ve çalışma şeklinin (kadrolu/kadrosuz) rgt kültürü algısına etkisi incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde; örgüt kültürü konusuna değinilmiştir; örgüt kültürünün tanımı, önemi, örgüt kültürünün öğeleri ve modelleri konusunda bilgi verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, örgütsel bağlılığın sınıflandırmaları, sonuçları, etkileri ve konularına değinilmiştir. Bu bölümde ayrıca örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki açıklanmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışanlara yönelik yapılan araştırmaya değinilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, örnekleme ve yöntemi, hipotezleri ve son olarak da araştırma sonucu elde edilen bulgulara ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde, kültür ve örgüt kavramları tanımlanacak olup akabinde örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün önemi ve örgüt kültürünün özellikleri üzerinde durulacaktır.

1.1.KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür, farklı insani ve sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ortak bir araştırma konusudur. Söz konusu bilim dallarıyla uğraşan araştırmacılar, kültür kavramına farklı açılardan yaklaşmakta ve farklı kültür tanımları yapmaktadırlar (Şişman, 2007:1).

Kültür kavramının ilk tanımı, 1871 yılında antropolog Edward B.Taylor tarafından “bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturduğu karmaşık bir bütün” olarak ifade edilmiştir (Kaya, 2008:120).

Schein kültürü, “grubun dış çevresinde yaşamsal sorunlarını ve içerideki bütünleşme problemlerini çözerken, o grubun bir zaman dilimi süresince öğrendiği şeyler” olarak tanımlamaktadır. Öğrenmenin kesintisiz davranışsal, anlayışsal ve duygusal bir süreç olduğunu ve kültürün en derin seviyesinin, bir grubun paylaştığı sezgilerin, dilin ve düşünüş süreçlerinin; duyguların, tavırların, benimsenmiş değerlerin ve aleni davranışların esas nedensel belirleyicisi olacağını ifade etmektedir (Schein, 2002:6-7).

Yönetim bilimleri açısından kültür kavramı; bir toplumu (veya örgütü) meydana getiren bireylerin, hem kendi aralarında hem de kendileriyle toplum

arasındaki ilişkileri, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini içine alır. Böylece kültür, toplum mensuplarının çoğunda ortak olan ve söz konusu toplum veya örgütü diğerlerinden farklı yapan bir hayat tarzı temin etmektedir (Eroğlu, 1982:3-4).

1.2.ÖRGÜT KAVRAMI

Genel anlamda örgüt kavramı, bir grup insanın belirli bir amaca ulaşmak için, eşgüdümlü bir biçimde fikir ve güç birliğinde bulunması olarak belirtilebilir (Üçok, 2000:8).

Yönetim biliminde örgüt kavramı dar ve geniş anlamda ele alınarak tanımlanmaktadır. Dar anlamda örgüt; önceden belirlenmiş bir amaç için gereken çalışmaların neler olduğunu belirlemek ve bu çalışmaları kişilerin görevlendirilebileceği gruplar biçiminde düzenlemektir. Geniş anlamda örgüt ise; insanların fiziksel araçları belirli amaçlara ulaşmak için bir araya getirmeleri ve bu araçlara doğru bir şekilde yön vermeleridir (Özkan, 2004:3).

1.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Kültür kavramı, işletmecilik ya da yönetim ile ilgili literatüre ilk olarak Elliot Jaques tarafından 1951’de İngiltere’de yayımlanan “Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek” adlı eser ile girmesine karşın, asıl çalışmaların 1970’lerde başladığı, 1980’lerden günümüze kadar bu çalışmaların artarak devam ettiği görülmektedir (Kaya, 2008:120).

1970’lerde Amerikan şirketlerinin eşdeğer diğer ülke şirketlerine (özellikle Japon şirketlerine) göre iyi performans göstermelerinde kültürel

farklılığın payı olduğu düşüncesi, örgüt kültürü kavramına yönelik çalışmaların artmasına önemli katkıda bulunmuştur (Schein, 2002:6-7).

Bu doğrultuda örgüt kültürünün tanımını, akademik literatüre ilk kez Pettigrew'in "Administrative Science Quarterly" de yazdığı "On Studying Organizational Cultures" adlı makalesi ile getirdiği ifade edilmektedir (Hofstede, 2001,aktaran Erdem, 2007).

Ayrıca, Quchi (Theory Z, 1981), Peters ve Waterman (In Search of Excellence, 1982) ile Deal ve Kennedy (Corporate Cultures, 1982) gibi yazarların çalışmaları örgüt kültürü araştırmalarında kaynak eserler olarak kullanılmaktadır.

1990'lı yıllarda örgüt kültürünün oluşum, gelişim ve yönetim süreçleri ile örgüt kültürünün değiştirilmesine yönelik çalışmalar ağırlık kazanmıştır. Hofstede 1991, Schein 1992, Cameron ve Quinn 1999 senesinde, örgüt kültürünün özellikleri ve unsurları hakkında araştırmalar yapmışlardır.

Örgüt kültürü ise örgüte ilişkin yönetsel politikaların, stratejilerin, çalışma ilkelerinin, tutum ve davranışların, rollerin, değer ve normların, sembollerin, geleneklerin oluşturduğu bir bütün veya paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2004:185).

Bir başka tanımda ise örgüt kültürü, "bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir". Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır (Güçlü, 2003:148).

Genel bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır (Hasanoğlu, t.y.:47).

Örgüt kültürünün özellikleri ve örgüt kültürünü oluşturan unsurların detaylandırılması, örgüt kültürü kavramına ilişkin yapılan tanımlamaları daha anlaşılır kılacaktır.

1.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Örgüt kültürünün örgütlerde güçlendirilmesi ve örgüt için avantaj yaratacak şekilde kullanılması günümüzde önem kazanmış ve örgütler açısından rekabet avantajı sağlar hale gelmiştir. Örgüt kültürünün, örgütlerin amaç ve politikalarına uyarlanması veya kültüre uygun amaç ve politikaların oluşturulması; örgüt üyelerinin örgüt hedeflerini benimsemesini, uyumlu ve etkin örgüt faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini ve verimliliği kolaylaştırır (Eren, 2001:166).

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ

Örgüt kültürünün öğelerini oluşturan değerler, inançlar ve normlar örgüt kültürünü meydana getiren unsurlar, dil, seremoniler, gelenekler, efsaneler ve hikâyeler ise söz konusu kültürel unsurların ifade biçimleri olarak, iki başlık altında incelenmiştir.

1.5.1. Örgüt Kültürünün Unsurları

1.5.1.1. Değerler

Örgüt kültürünün en önemli öğelerinden biri olan değerler örgüt içinde başarıyı tanımlayan, ideallerin paylaşılmasını sağlayan ve standartları koyan kavramlardır. Bir örgütteki temel anlayış sistemini oluşturan bu kavramlar çalışanların kuruma bağlanmalarını, daha fedakâr bir şekilde işlerine yönelmelerini, örgüt üretiminin ve yönetiminin nitelikli ve başarılı olmasını sağlamaktadır (Özkalp, 1995:41).

Davranışı anlamada önemli bir anahtar olan değerler, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen unsurları gösterir (Hodgetts ve Luthans, 1991:41). Randle'a göre; değerler, başarı için önemli olduğuna inanılan performans standartları, müşteri ve çalışanlara nasıl davranıldığı şeklindeki uygulamalar konusundaki örgütlerin sahip oldukları inançlardır (Bakan ve diğerleri, 2004:37).

Değerler, bir çeşit inanç olup, insanların iyiyi, doğruyu ve güzeli tanımlamak için koymuş olduğu ölçütler veya standartlardır (Özkalp ve Kirel, 2003:69).

ABD'de yaklaşık seksen firmanın örgüt kültürünü inceleyen Deal ve Kennedy araştırmalarında başarılı firmaların değerlere çok önem verdikleri sonucuna varmışlardır (Kozlu, 1986:64). Deal ve Kennedy'e göre; değerler çalışanlar için somut bir terimi ifade eder. "Bunu yaparsanız başarılı olursunuz" şeklinde bir başarı standardı oluşturur (Bakan ve diğerleri, 2004:37).

İnançlar ve değerler birbirlerine çok yakın kavramlardır; her iki kavram da kişilerin belirli durum, kişi ve nesneler karşısında düşünsel eğilimlerini yansıtmaktadır. Değerler paylaşılan inançlardır (Chiinkota, Ronkainen ve

Moffet; 1994:270). Aralarındaki tek fark, değerlerin tanım gereği, belirli bir konuda kişinin düşünsel tercihini yansıtmaları karşısında, inançlar için böyle bir zorunluluk olmamasıdır (Özen, 1996:12).

Değerler müşterek olarak örgüt kültürünü destekler ve üst yönetim örgütsel değer sistemine oldukça önem vermektedir. (Ergün, 2003:20).

Taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi bir gruplanmaya tabi tutulmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:44) :

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

Ekonomik değerler: Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.

Estetik değerler: Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.

Sosyal değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilere dair taşınan değerlerdir.

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

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

1.5.1.2. İnançlar

İnançlar örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örneğin çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan

başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlar üzerinde motive edici etki yaratacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:44).

İnançlar dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnsanlar neye inanıp neye inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler. Çünkü birçok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü tecrübe ile doğrulamak mümkün değildir (Terzi, 2000:46).

İnançlar, bireylerin kendi dünyalarının bir yönü ile algıların ve tanımlarının meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır. İnançlar, bilgi, kanaat ve imanı kapsayan psikolojik olaylardan oluşur (Eren, 2001:173) ve çoğu zaman her insanın kendi ilklerinin kaynağı haline gelirler. İnsanlar, bilgi, kanaat ve inançlarını açığa vurmak istediklerinde bunları davranış ve tutumları ile belli ederek ortaya koyarlar (Karacan, 2003:7).

İnançlar, kişilerin olaylara ve diğer kişilerin tutum ve davranışlarına yönelik görüşleri sonucu oluşur. Bir başka tanımda, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluştuğu belirtilen inançlar, bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir (Bakan ve diğerleri, 2004:42).

İnanç, bir şeye verilen anlamların belli bir görünüşü, bireyin bu şey hakkındaki bilgisinin tamamıdır. (Sağnak, 2005:23).

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisinin olması işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar, işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:47).

1.5.1.3. Normlar

Latince norma (marangoz gönyesi) sözcüğünden alınan norm (düzgü) kural ya da ölçü anlamında kullanılmaktadır (Tan, 1981:121).

Genel anlamda örgüt içinde uyulması gereken, bir ölçüde yaptırımsal olan davranış kuralları olarak ifade edilen normlar değerlerin yansıması olarak da kabul edilmektedir. Sosyal sistemin kurumsallaşmasına ve güçlenmesine yardımcı olan normlar çalışanların örgüte karşı tutumlarını, rollerini, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkmaktadır. Ödül ve ceza yöntemleriyle korunan normlarda ödüllendirme normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak oluşurken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışların sonucu olarak oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bir örgütün içerisinde hangi davranışların onay gördüğünün, hangi davranışların onay görmediğinin incelenmesi söz konusu örgütün normlarına ilişkin söz sahibi olunmasını sağlamaktadır (Terzi, 2000:47).

Örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütlere norm denir. Normlar, çalışanların örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını, başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (Bakan ve diğerleri, 2004:52). Normlar sistemce onaylanan ve beklenen davranışları anlatırlar (Güçlü ,2003:151).

Rokeach, değer ve norm arasındaki farkı üç açıdan belirlemiştir. İlk olarak, bir değer bir davranış biçimine veya var olma amacına tekabül ettiğini, bir normun ise sadece bir davranış biçimine denk geldiğini, var olma amacını ise yansıtmadığını söylemektedir. İkinci olarak, bir değer belirli bir durum ile sınırlı değildir, bir norm ise belirli bir durumda belirli bir davranış biçimidir. Üçüncü olarak, bir değer daha çok kişisel ve içselken, bir norm dıştan ve toplum tarafından bireye sunulur (Sağnak, 2005:26).

1.5.2. Örgüt Kültürünün İfade Biçimleri

Örgüt kültürünün ifade biçimleri; törenler, ritüeller, hikâye ve efsaneler, semboller, dil, liderler ve kahramanlar başlıkları altında anlatılacaktır.

1.5.2.1. Törenler

Törenler, özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılan seremonik aktivitelerdir. Seremoniler özel olaylardır ve seremoni faaliyetlerinin anlamı, belirli bir mesajı iletmek veya daha özel amacı gerçekleştirmektir (Güçlü, 2003:152).

Trice ve Beyer, törenleri insanların iyi bir biçimde tanımlanmış rolleri oynadıkları sosyal anlamalar olarak tarif etmektedir. Törenler örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, kimlerin önemli olduğunu, kimlerin feda edileceğini açıklayan ve pekiştiren ardı ardına tekrarlanan hareketlerdir (Bakan ve diğerleri, 2004:60).

Törenler, örgüt kültürünün bir kutlama aracıdır ve örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi amaçlar. Örneğin ödül törenleri, atanma veya emeklilik törenleri örgüt kültürünün açığa çıktığı törenlerdir (Güney, 2001:180).

Geleneksel törenler, gruplar arası kaynaşma ve informal iletişim için önemli bir araçtır. Bununla beraber, haftalık iş yoğunluğundan sonra insanların sakin bir ortamda, golf kursları, egzersiz salonları, yüzme havuzları gibi sosyal tesislerde dinlenmeleri, örgüt kültürünün gelişimine yardımcı olur. İşletme genelinde kutlamalar ve önemli günlerde törenler yapılmaktadır. Bütün bunlar, çalışanların örgüt hakkında olumlu bakış açısının oluşumunu sembolize eden ve çalışanların şevkini artırmak için fırsat sağlayan önemli unsurlar olmaktadır (Karacan, 2003:34).

Örgütsel törenler ve toplantılar içinde karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik mezuniyet törenleri; çay, kahve, yemek toplantıları: balolar, kokteyller, piknikler; özel günler, haftalar, bayramlar sayılabilir (Bakan ve diğerleri, 2004:60).

NCR ve IBM'den sonra daha "hızlı" bir yaşantının olduğu California'da kurulan Hewlett-Packard ve Apple Computer gibi firmalar ayda bir-iki Cuma akşamüstü, firmada patrandan en alt kademede çalışanına kadar herkesin davetli olduğu kokteyller düzenlemiştir. Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde bu tür sosyal aktivitelerin düzenlendiği görülmektedir(Kozlu, 1986:68).

1.5.2.2. Ritüeller (Adetler)

Toplum içinde insanların günlük tavır ve hareket usullerini ve yaşama biçimlerini düzenleyen kurallar vardır. Bu kurallar uzun zamanlardan beri toplumun bireyleri tarafından kabul görmüş ve yerleşmişlerdir. İnsanlar bu kurallara ya isteyerek ya da bir takım sosyal baskılar sonucu uyarlar. Söz konusu kurallar kendiliğinden oluşup, aynı şekilde kendiliğinden silinip ortadan kalkmaktadırlar. Bu kurallara "adetler" adı verilmektedir. Örgütte özel olaylara ilişkin gelenekler ve sistematik programlanmış günlük faaliyetlere ilişkin kuralları içeren adetler; örgüte ait olma duygusunu geliştirir, temel değerleri yaşatan olayların önemini vurgular, örgüt kültürünü moda eğilimlere göre dalgalanmalardan korurlar (Erdem, 1996:45).

Adetler örgüt içerisinde kültürel değerleri güçlendirmek için yapılan, önemli görülen, alışılmış ve tekrarlanmış eylemlerdir. Shermerhom adetleri, örgüt üyelerinin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standardize edilmiş eylemler olarak tanımlamaktadır (Bakan ve diğerleri, 2004:62).

Adetler, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir. Ancak "biz burada

işleri böyle yaparız” mesajını açıkça verirler. Bazı şirketler çalışanların birbirlerine “Hanım”, “Bey” kelimelerini kullanarak hitap etmesini isterken, bazı firmalarda en üst düzeyden en alt seviye çalışanlara kadar herkes birbirine isimleriyle hitap edebilir (Güçlü, 2003:153).

Ritüeller törenlere göre daha çok tiyatrolaştırılmış kültürel anlatımlardır ve genellikle seyircilerin faydalanmasına yöneliktirler. Ritüellerin amacı, katılımcılar üstünde örgüt kültürünü hâkim kılmaktır (Güney, 2001:180).

Deal ve Kenndy, eski şirket kültüründe kahramanların, işçi alıp çıkarmaktan ödüllere, toplantı şekillerine, konuşma ve yazma tarzından bir emeklilik yemeğinin organizasyonuna kadar iş hayatının bütün ritüellerinin organizasyonuna dikkat edildiğini, ritüellerin ne kadar önemli olduğunu çok iyi bildiklerini, fakat şimdiki yöneticilerin sadece bütçeleme ve stratejik planlama prosedürlerine önem verip kültürel hayatın diğer kısımlarına dikkat etmediklerini belirtmektedirler. Onlara göre, ritüeller örgüt kültürüne somut bir şekil verir (Ergün, 2003:36).

Tablo 1’de görüldüğü gibi, örgütler kültürel norm ve değerleri, çalışanlarına benimsetmek için çok çeşitli seremoniler ve ritüellerden yararlanırlar (Ergün, 2003:37).

Tablo 1 : Örgütsel Ritüeller (Ergün, 2003:37)

Ritüel Türü	Örnek Ritüel	Ritüelin Amacı
Geçiş ritüelleri	Temel eğitim	Norm ve değerlerin öğrenilmesi ve benimsenmesi
Bütünleştirme ritüelleri	Yılbaşı partisi	Ortak norm ve değerlerin oluşturulması
Yükseltme ritüelleri	Yıllık ödül törenleri	Norm ve değerlere bağlılığın motive edilmesi
Tenzil ritüelleri	Bir üst düzey yöneticinin işten atılması	Norm ve değerlerin önemini vurgulama ya da değiştirme

1.5.2.3. Hikâye ve Efsaneler

Örgütün tarihi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi gören hikâye ve efsaneler genellikle kurumun geçmişine yönelik olayların aktarılması sonucu ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır (Unutkan, 1995:49).

Hikâye ve efsaneler örgütün kahramanları, kurucuları, en başarılıları ve ünlüleri hakkında bilgi vererek örgütsel değerlerin, normların aktarılmasına ve paylaşılmasına yardımcı olmaktadır. Örgütün tarihine ilişkin hikâye ve efsaneler çalışanların kendi kurumlarının bugünlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmakla birlikte kurumun yürütülen faaliyetleri ve politikalarını daha iyi kavrayabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Güçlü, 2003:153).

1.5.2.4. Semboller

Semboller örgüt varlığının ve yaşamının görünen yönünü temsil ederler ve örgüt kültürünün anlaşılmasında önemli bir yere sahiptirler (Erdem ve Şatır, 2000: 25-35).

Semboller dıştan bir işaret ya da jesttir ve bir anlam ya da değer temsil eder; çağrışım yoluyla duyguları anımsatıp tahrik eder, böylece belirli fikirlere canlılık verir (Bakan ve diğerleri,2004:59).

Semboller, grup için özel ve farklı anlam taşıyan söz, biçim ya da eylemler olabilir. Örneğin şirket logosu veya şirkette kullanılan özel renkler en çok dikkat çeken sembollerdendir (Güney, 2001:181).

Sembol kültürel düzene ilişkin işaretle yüklüdür. İç ve dış çevreye bir mesaj iletir. Örgütün dış çevresiyle ilgili ilişkilerde telefona verilen cevap,

ziyaretçi ve müşterilerin karşılanma şekli, işletme dışındaki kişi ve yerlerle temas kurma şekilleri örnek verilebilir (Erdem ve Şatır, 2000: 44).

Semboller, fikirler, değerler ve duyguların örgüt üyeleri arasında iletilmesini mümkün kılan bir iletişim aracı, örgütsel sosyalleşme süresinde önemli bir öğrenme aracı olup, sistemin korunması, denemesinin sağlanması ve devamlılığında yönlendirici işleve sahip olan özel anlamda objeler, eylemler ve olaylardır (Bakan ve diğerleri, 2004:60).

Şöyle ki; örgüt içindeki bireyler gibi, örgüte yeni giren bireylerde örgütsel yaşamı ve bu yaşamda egemen olan değerleri, inançları, normları, büyük ölçüde örgütsel semboller yoluyla tanımakta ve öğrenmektedir (Köse ve Ünal, 2003;19).

Semboller, örgüt kültürünün görünen kısmıdır. Semboller ile diğer üyelere, paylaşılan değerler ve sayılıtlarla ilgili uyumlu mesajlar verilir. İşletmenin çalışma ofisleri, toplantı salonları ve bekleme salonlarında kullanılan mobilyalar, sanat eserleri, örgüt üyelerinin selamlaşma şekli, okunan gazete ve dergiler, kullanılan örgütsel afişler ve firma ambleminin kullanılması sembollere örnek olarak gösterilebilir (Karacan, 2003: 36).

Fiziksel, sözel, davranışsal semboller, örgütsel yaşamı paylaşan üyelerin bu yaşama yönelik ortak yorumlarını oluşturur ve örgütlerde hemen hemen her şey bir sembol olarak işlev görebilir. Bunun minimum kriteri, sembolün herhangi bir şeyi kendisinden farklı bir şekilde veya daha kapsamlı anlatması ve bir kişi için veya kolektif olarak bir anlamının olmasıdır. Örgüt üyelerinin paylaştığı semboller, örgütsel yaşama yönelik ortak yorumlardır ve örgütün değer yapısını, uygulamaları, duyguları anlamının bir yolu da örgütün sembolik boyutunu kavramaktan geçer (Erdem ve Şatır, 2000:25-35).

1.5.2.5. Dil

Kültürel sistemin varlığı için iki önemli değişken bulunması gereklidir. Bunlar, iki ya da daha fazla sayıda insan ve bu insanların birbirleri ile anlaşabilecekleri semboller sistemi yani dildir. Bir toplumda madde ya da kavram olarak var olan her şey dilde vardır (Karacan, 2003:5).

Dil, coğrafik veya kültürel toplulukların yaşadıkları tecrübeleri göstermekte kullanılan, öğrenilebilir, organize edilmiş semboller sistemidir. Dil bir simgeleştirme sürecidir ve simgesel kodların temelini oluşturur. Bunun yanı sıra, bireysel ve toplumsal değerler, anlayışlar, yaşantılar dil aracılığı ile yeni kuşaklara aktarılır. Dolayısıyla dil, kültürü yansıtan bir ayna olup, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur (Bakan ve diğerleri, 2004:53).

Bir örgütte kullanılan dil ve konuşma tarzının çalışanlar tarafından anlaşılması, çalışanların kendilerini o örgüte ait hissetmeleri açısından oldukça önemlidir. Aksi takdirde, paylaşılan dilin anlaşılmaması, çalışanlarda yabancılaşmaya yol açabilir. Örgütte kullanılan dile bakarak o örgütün kültürü, insana ve dünyaya bakış açısı anlaşılabilir. Örneğin, kamu kurumlarındaki konuşma dili ile özel kurumlardaki konuşma dili incelenerek, örgüt kültürünün hangi aşamada olduğu öğrenilebilir (Karacan, 2003:35).

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

Eğer kullanılan kavramlarda karşılıklı bir anlayış oluşmuşsa o zaman dilin bir örgüt kültürü ögesi olarak kullanılması durumu ortaya çıkar. Örneğin, “toplam kalite”, “mükemmellik”, “sıfır hata” gibi kavramlar örgüte özgü bir anlam kazanmaya başlarlar. Örneğin, “hazarda saldırgan olmak” “savunmaya çekilmek” gibi bazı askeri terimler iş dünyasında farklı anlamda kullanılırlar. Benzer olarak “evlenme” ve “boşanma” tabirleri de şirket birleşme ve ayrılmalarını ifade etmek için kullanılır (Güney, 2001:180).

1.5.2.6. Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün alt yapısını oluşturan, temel değerler ve inançları kendi kişiliklerinde yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi yetenek ve yetkilerinin toplamıdır. Liderler, kişilikleri, uygulamaları, tutumları, felsefeleri ve davranışları ile organizasyon üyelerine rol modeliği yaparlar (Bakan ve diğerleri, 2004:43).

Kahraman sözcüğü örgüt kültürü kavramının gelişimine paralel olarak örgüt kültürleri içinde önemli bir yer tutmaktadır. Kahramanlar örgütün değer ve kültürünü kendi kişilik özelliklerinde şekillendirerek somutlaştıran ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet eden kişiler olup örgüt kademelerinin herhangi birinden çıkabilirler. Yönetimin herhangi bir kademesinden çıkan kahramanların bir lider ya da yönetici olmaları gerekmez. Örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kahramanlar, örgütte ulaşılabilir bir kimliği ifade ederler (Kozlu, 1986:67).

Hofstede ve arkadaşları kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip, ölmüş veya yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler şeklinde tanımlamaktadırlar (Şişman, 2007:99).

Kahramanlar örgütte çalışanlar için örgütsel değer ve idealler içinde yaşandığı, gözlendiği, açıklandığı, yaşanmış örnekleri ve rol modellerini oluştururlar. Bir mini toplum olan örgütler kendi kahramanlarını da yaratırlar. Örneğin Ford için Henry Ford, Microsoft için Bill Gates, Hacettepe Üniversitesi için İhsan Doğramacı örgütsel kahramanlardır. Kahramanlar, büyük motivasyon gücüne sahiptirler. Diğer çalışanlar için örnek teşkil ederler, kültürel değerleri ve örgüte olan bağlılık duygusunu koruyup geliştirirler (Güney, 2001:181).

Kahramanlar, örgüt kültürünün değerleri ile özdeşleşmişlerdir ve çalışanların özleyeceği belirgin rolleri ve modelleri oluşturmuşlardır. Bazı kahramanlar doğar, bazıları da yaratılır. İyi şirketler kahraman rolünü üstlenen insanların seçimini doğrudan kendisi yapar. Örgüt kültürüne göre kahramanlarını seçer. Örneğin General Electric'te, kahraman, yeni buluşları yapan Thomas Edison'dur (Karacan, 2003:33).

Temel değerler ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturmaktaysa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koymakta ve o kültürün gücünü temsil etmektedir (Kozlu, 1986:67).

Lider-örgüt ilişkisini inceleyen çalışmalar genellikle organizasyonun başarısındaki etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Özellikle genç bir organizasyonda kültürü yerleştirmek için bir sosyalizasyon süreci gerekir. Bu konudaki mekanizmaların çoğu liderin elindedir. Bu nedenle örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin önemi büyüktür. Bununla birlikte unutulmaması gereken diğer bir konu da örgüt kültürünün liderin bir kopyası olmadığıdır (Erdem, 1996:45).

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Literatürde, örgüt kültürü çok çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Örgüt kültürlerine ilişkin sınıflandırmalar, bu alanda çalışan araştırmacıların

vurgularına ve çalışmalarına dayanak olarak seçtikleri kuramsal modellere göre farklılaşmaktadır.

Çalışmada kullanılacak olan örgüt kültürü modelleri, Roger HARRISON (1972) ve Charles HANDY (1981) tarafından belirlenmiş, dörtlü sınıflandırmaya dayalı örgüt kültürü modelleridir.

HARRISON'ın örgüt kültürü sınıflandırması bir sonraki bölümde detaylandırılacak olup, literatürde yer alan diğer örgüt kültürü modelleri, bu bölümde kısaca açıklanacaktır.

1.6.1. Deal-Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Olguya dairesel analiz biçimli iki değişkenle bakan Deal ve Kennedy, çevre ve kültür arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır ve bu iki araştırmacı, çevrenin sunduğu belirsizliğin ortaya çıkardığı risk miktarı ve kararın başarısına ilişkin çevreden gelen geribildirim hızı kriterlerini kullanarak dört farklı kültür tipini belirlemişlerdir (Naktiyok, 1999: 100).



Şekil 1: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli (Naktiyok, 1999:102).

Deal ve Kennedy" nin belirlediği bu dört kültür tipi Bakan ve diğerleri (2004: 98) tarafından aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır:

Yüksek Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü: Çalışanların yüksek risk aldığı, hareketlerinin doğruluğu ve yanlışlığı hakkında hızlı geribildirim elde ettikleri kültür tipidir. s

Düşük Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü: Bu kültüre sahip örgütlerin kahramanları, iyi konuşabilen, karşısındakini etkileme yeteneği yüksek olan, etkili satış elemanlarıdır.

Yüksek Risk-Yavaş Geribildirim Kültürü: Örgütler faaliyet alanları ile ilgili yüksek risk alırlar; ancak ortaya çıkardıkları ürünlerinin piyasada kabul edilip edilmeyeceği konusunda yavaş geribildirime sahiptirler.

Düşük Risk-Yavaş Geribildirim Kültürü: Bu örgütlerde geribildirim yavaş olması çalışanları ne yaptıkları değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerinde odaklandırır ve örgütün hiyerarşik kademeleri arasındaki ayırım ve unvanlar önemlidir.

1.6.2. Parsons Örgüt Kültürü Modeli

Amerikalı bir sosyolog olan Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur ve Parsons'un modelinde dört fonksiyon bulunmaktadır: Uyum (adaptasyon), amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık (meşruluk) (Yıldız, 2006:12).

Parsons örgüt kültürü modelinin sayılan bu fonksiyonları aşağıda açıklanmaktadır (Bakan ve diğerleri, 2004:113):

- ✓ *Uyum:* Sistemin değişen çevreye uyum sağlama yeteneği.
- ✓ *Amaca ulaşma:* Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği.

- ✓ *Bütünleşme*: Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği.
- ✓ *Yasallık*: Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü.

1.6.3. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Quinn ve Cameron’a göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlar bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebildiğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model yaratılabilir. (Eren, 2007:147)



Şekil 2: Örgütsel Kültür Tipleri ile İlgili Rekabetçi Değerler Modeli (Cameron, Quinn, 2006:46)

Rekabetçi Değerler Modeli örgütlerdeki iki büyük kesişen boyut arasındaki farkı belirler. Yatay boyut örgütün kontrol yöneliminin olduğu alanı yansıtır. Bu boyut esneklik, ihtiyarilik (discretion), dinamizm, istikrar, komut ve kontrol üzerinde durmaktadır. İkinci boyut olan dikey boyut örgütün içsel ve dışsal faaliyetlerine odaklanmaktadır. Bu boyut içsel yönelim, entegrasyon ile dışsal yönelim, farklılaşma ve rekabet üzerinde durmaktadır. Bu iki boyut farklı örgüt kültürünü anlatan ve insanların örgüt performansı hakkında ne değer biçtiğini tanımlayan 4 kuadrant oluşturur. Her kuadrant temel varsayımları, yönelimleri ve değerleri anlatan kültürel çeşit olarak tespit edilmiştir. Böylece bu yaklaşımdan 4 baskın kültür çeşidi ortaya çıkmıştır (Shepstone, 2008:360-361).

Hiyerarşi Kültürü: Hiyerarşi Kültürü; formal kurallar ve politikaların örgütü bir arada tuttuğu, prosedürlerin insanları yönettiği, etkili liderlerin iyi koordinatörler ve organizatörler olduğu biçimlendirilmiş ve planlanmış çalışma yerleri olarak tanımlanır.

Pazar Kültürü: Market Kültürü; liderlerin örgütü verimliliğe yönlendirdiği, kârlılık ile sonuçlanan, kazanmanın örgütü bir arada tuttuğu ve rekabetçi faaliyetler, amaçlara ulaşmak, görevler ve örgütün rekabetçi konumunun yükselmesinin hakim ilgi olduğu sonuç odaklı işyeri olarak tanımlanabilir.

Klan Kültürü: Klan Kültürü; insanların kendilerinden birçok şeyi paylaştıkları, liderlerin monitör vazifesi gördüğü, örgütün sadakat ve gelenek ile bir arada tutulduğu, bağlılığın yüksek seviyede olduğu, kişisel gelişimin uzun dönemli faydasının vurgulandığı, yüksek seviyede kohezyon ve manevi gücün olduğu, takım çalışması, katılımcılık ve fikir birliğinde ödüllendirmenin yer aldığı arkadaşça bir işyeri olarak tanımlanabilir.

Adhokrasi Kültürü: Adhokrasi Kültürü; insanların risk aldığı, liderlerin yenilikçi ve öngörülü olduğu, deneycilik ve yenilikçiliğe olan bağlılığın örgütü

bir arada tuttuğu girişimci, dinamik ve yaratıcı bir iş yeri olarak tanımlanabilir. Adhokrasi Kültüründe; değışime hazır olmak önemlidir.

1.6.4. Kilmann Örgüt Kültürü Modeli

Killman; örgüt kültürünü her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar ve örgüt kültürünün örgüte hâkim olan inançların ve iklimin davranışlara yansması olduğundan hareketle örgüt kültürünün iki ayrı işlevsel yönünden söz eder (Yıldız, 2006:13).

Bürokratik Kültürler: Bu tip kültürler, hiyerarşik yapılar oluşturmuş, üyelerin görev ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş, kontrol mekanizmaları oturmuş olan örgütlerce uygulanır ve değıştirilmesi çok zordur.

Yenilikçi Kültürler: Bu kültürün hâkim olduğu firmalarda kültürden beklenen temel görev hızlı değışim ortamında ve küreselleşen dünyada ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır.

1.6.5. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman'a göre mükemmel firmaların sekiz temel kültürel değeri ve davranışları şunlardır (Kılıç, 2006: 154):

Hareketi tercih etme: Sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapma.

Müşterilerle sürekli ilişkiler: Müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma.

Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi: Alt kademedeki çalışanlara faaliyet serbestisi ve inisiyatif vererek onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma.

İnsana değer vererek verimliliği artırma: İnsana gereken önemi ve layık olduğu değeri vererek verimliliği artırma, işletme içinde tüm çalışanlarda (işçiler dahil) nemli ve şirket için değerli oldukları duygusunu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı havasını oluşturma.

Basit yapı ve az kurmay: Az sayıda kurmay personelle, az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir örgüt yapısı ile faaliyette bulunma.

Bir ana işletme değerine önem verme: şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin çalışanlar tarafından kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratma, söz konusu değerlerin tüm çalışanların davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.

En iyi bilinen iş alanında kalma: İş hayatında serüvenci olmama, aşırı riske girmeme, en iyi bilinen ve olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.

Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma: Bir iki önemli hususu dikkatle, sürekli kontrol altında tutma, diğer konularda yöneticilere serbesti tanıma.

Peters ve Waterman, mükemmellik yolunda şirketlerin sahip olması gereken sekiz kültürel özelliği sıralamışlardır. Bu temel özelliklere uyulması şirketlerin başarılı olmaları ve yaşamlarını devam ettirmeleri açısından oldukça önemlidir. zellikler başarılı şirketlerin kültürel yapılarını şekillendirmekte ve belirli bir şirkete özgü örgüt kültürü yapısını oluşturmaktadır.

1.6.6. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

Hollandalı araştırmacı Hofstede, araştırmasını 53 ülke ve 3 bölgedeki 100.000'den fazla IBM çalışanı üzerinde yürütmüş ve araştırma sonucunda kültürel farklılıklara ilişkin olarak aşağıda açıklanan dört boyutu belirlemiştir (Alamur, 2006: 52):

Güç mesafesi özelliği (eşitsizliğin benimsenme düzeyi): Güç mesafesi, bir toplumun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. Güç mesafesinin günlük hayata yansımaları, eşitlik/hiyerarşi ikileminde, görevlerin yerine getirilme biçiminde ve olaylar ile sorunlara olan yaklaşımlarda ortaya çıkmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma: Bu boyut, bir örgütün, bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyulan tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir.

Bireysellik ve toplumsallık: Bireysellik kişilerin kendi ihtiyaçlarına mı yoksa bağlı olduğu grubun ihtiyaçlarına mı daha önem verdiği ile ilgilidir.

Erillik/Dışılık özelliği: Kültürün bu boyutu örgütteki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade eder. Cinsiyet rolleri okul, aile, akran grupları içerisinde sosyalizasyon yoluyla transfer edilir.

1.6.7. Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin çalışmalardan biri de 1981 senesinde Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Handy'nin çalışması, büyük ölçüde Amerikalı sosyal psikolog Harrison'ın (1972) çalışmalarına dayanmaktadır.

Handy, örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren “normlar sistemi” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkan Handy, kurumlarda hakim olan örgüt kültürünü dört temel başlık altında incelemiştir: Güç Kültürü, Rol Kültürü, Görev Kültürü ve Birey Kültürü (Morden, 1993:243).

Harrison ve Handy, örgüt kültürlerini, formalize edilme ve merkezleşme derecesine göre incelemiştir (Naktiyok, 1999: 102).

Handy modelinde kültürler yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve Harrison modeliyle örtüşmektedir (Battal, 2007: 114):

Rol Kültürü (Apollo): Bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu bir kültürü tipi olup aşırı derecede biçimsel ve merkezidir. Mantık ve rasyonellikle çalışan bürokratik örgütün bir diğer adıdır.

Görev Kültürü (Athena): Temel ilgi noktası örgütsel amaçlar olup bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir. Katılanların kendilerini disipline ettiği merkezi olmayan çalışma yolları esastır.

Güç Kültürü (Zeus): Merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtasıyla merkeze bağlıdır. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır.

Birey Kültürü (Dionisus): Birey odak noktasıdır. Var olan örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır.

1.7. HARRISON'IN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ

Araştırmada kullanılan anket formunun birinci bölümünde, Harrison'ın "Örgüt kültürünü belirleme ölçeği" kullanılmıştır.

Çalışmada, "temel kaynak" olarak, Harrison'ın örgüt kültürü yaklaşımına ilişkin tanımlamalar/bilgiler ele alınmıştır.

Harrison tarafından ortaya konan yaklaşımda örgüt kültürü, Güç-odaklı kültür, Rol-odaklı kültür, Görev-odaklı kültür ve Birey-odaklı kültür olmak üzere dört sınıfa ayrılmaktadır (Harrison ve Stokes, 1992).

1.7.1. Güç Odaklı Kültür

Hiyerarşinin ön planda olduğu ve örgütte gücün belirli kişilerde veya bir kişide toplandığı örgüt kültürü modelidir. Güç-odaklı kültür modelinde, güç, statü, itaat ve denetim gibi kavramlara vurgu vardır. Söz konusu kültüre sahip kurumlarda yatay iletişimden ziyade dikey iletişim esastır (Devecioğlu ve Çelik, 2009:100).

Buna binaen, anahtar role sahip kişiler ya da başka bir ifadeyle merkezi yönetimde yer alan kişiler kurumun bekası açısından kritik öneme sahiptirler.

Genellikle küçük ve orta boy ölçekli kurumlarda hakim olan güç-odaklı kültür modelinde, tüm uygulama ve işlemler merkezi otoritenin bilgisi ve izni ile yürütülmektedir (Devecioğlu ve Çelik, 2009:100).

Liderler ve takipçileri arasındaki mesafe arttıkça etkili kontrol zorlaşır. Güç-odaklı örgütler büyüdüğünde, genellikle liderlik yeteneklerinde eksikler ortaya çıkar, çünkü takipçiler sürekli bağımlı olmaya koşullanmıştır.

Güç-odaklı kültür modelinin, işletme yaşam döngüsü içerisinde “yatırım ve kuruluş” aşamaları için oldukça uygun olduğu değerlendirilmektedir.

Güç-odaklı örgütlerde, liderin vizyonu, bilgisi, işi yönetme isteği ve çalışanlarının faaliyetlerini yönlendirebilme yeteneği önem taşımaktadır. Liderin, mezkur özelliklere haiz olması durumunda, kurumdaki diğer kişiler liderin etki alanının genişlemesine ve güçlenmesine destek olurlar.

Lider ve takipçileri arasında kişisel bir bağ vardır. Diğer bir ifade ile çalışanlar yönlendirme ve güvenlik konularında lidere güven duyarken, lider de takipçilerinin sadakatle çalışacaklarına gönülden inanmaktadır.

Güç-odaklı örgüt kültürü modelinin olumsuz yönü, korkuya dayalı yönetim ve gücün lidere, arkadaşlarına ve himayesindeki kişilere “fayda” sağlayacak şekilde kullanılabilmesidir.

Güç-odaklı örgütler, kaynaklara ulaşımında eşitsizlik kabulü üzerine kurulmuştur. “Kaynak”, belirli kişilerin veya bir kişinin kontrolündedir. Kaynağı, diğer kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için kullanmak veya kullanmamak güç sahibi olan kişilerin inisiyatifindedir ve bu durumu diğer kişilerin davranışlarını kontrol etmek için kullanırlar.

Liderlik, ödül-ceza sistemini kullanma konusunda liderin becerisine ve istekliliğine göre sağlanır. Güç-odaklı bir örgütte, çalışanların motivasyon kaynakları ödül ve ceza sistemi ile güçlü bir liderle beraber çalışma isteğidir (Harrison ve Stokes, 1992).

1.7.2. Rol-Odaklı Kültür

Rol-odaklı kültür modelinde roller, pozisyon/makam sahibi kişilerden daha önemlidir ve bu roller, örgütü en iyi şekilde tanımlayan unsurlardır (Bakan ve diğerleri, 2004:90).

Söz konusu örgüt kültürü modeli, güç-odaklı örgüt kültürü, görev-odaklı örgüt kültürü, birey-odaklı örgüt kültürü modellerine kıyasla daha katı ve formeldir.

Rol-odaklı örgüt kültürüne sahip kurumlarda, hiyerarşi ve otorite ön plandadır. Ayrıntılı biçimde tanımlanmış roller, iş tanımları, kurallar ve yapılması gerekenler önceden planlanmıştır.

Kurumda gerçekleştirilen birimler arası çalışmalar, yetki ve rol tanımları, bürokrasi ile yürümektedir. Kurumdaki her bir personelin ne yapması gerektiği belirlenmiş olup, çalışanlar sadece kendileri için tanımlanan işleri gerçekleştirirler. Görev tanımlarının eksik olarak yerine getirilmesi ya da fazla iş üretme diye bir husus söz konusu değildir.

Rol-odaklı kültürün hakim olduğu örgütlere örnek olarak Kamu Kurumlarını verebiliriz. (Devecioğlu ve Çelik, 2009:100)

Rol-odaklı kültür, liderin salt gücünün yerine yapılar ve prosedürlerden oluşan bir sistem koyar. Bu yapı ve sistemler çalışanlar için koruma, kurum için ise denge sağlar.

Rol-odaklı örgütlerde, uygulanan kurallar güç elde etme mücadelesini azaltır. Çalışanların görev ve sorumlulukları detaylı olarak tanımlanmış olup, söz konusu görev/sorumluluk tanımları genellikle yazılı halde bulunmaktadır. Çalışanlar, önceden belirlenmiş görevleri yerine getirerek yine önceden belirlenmiş olan ödülleri alırlar.

Rol-odaklı kültürün değerleri düzen, güvenilirlik, rasyonellik ve tutarlı olmaktır. Bu tür kültürün hakim olduğu örgütlerde faaliyetler, liderin kişisel kontrolü yerine örgütsel yapı ve prosedürler ile iyi tasarlanmış bir rol sistemi (bürokrasi) ile yürütülmektedir. Bahsi geçen yapı ile büyük ve kompleks örgütlerin kurulması ve işlerin uzaktan yönetilmesi mümkün olmaktadır.

Yetki ve sorumluluk yukarıdan aşağıya doğru devredilir. Örgütün tüm kademeleri, önceden tanımlanmış yetki alanına sahip oldukları için işler üst yönetimin direkt gözetimi olmaksızın sürdürülebilir.

Rol-odaklı kültürün olumlu yönü denge, adalet ve verimli performans sağlamasıdır. Bu tür kültürün hakim olduğu örgütlerde kişiler, kurallar sayesinde Güç-odaklı örgütlerin tipik özelliği olan yetkilerin keyfi kullanımına karşı korunmuş olur. Böylece çalışanlar, kendilerine dikkat etmek için daha az zaman harcıyıp işlerine daha fazla enerji ayırabilirler.

Rol-odaklı örgütlerin zayıf yönü ise aynı zamanda sahip oldukları gücünde kaynağı olan “kişi odaklı” yönetimi tercih etmemeleridir. Kişilerin güvenilir olmadıkları varsayımı ile bireysel otonomi ve takdir yetkisini alt seviye çalışanlara verilmez. Bu örgütler hızla değişen durumlarda yeni koşullara uyum sağlamakta zorluk çekerler. Buna rağmen günümüzde birçok büyük örgüt Rol-odaklı kültürün önemli unsurlarına sahiptir.

Sistem kişileri kontrol ederek onların bencil ve sorumsuz hareket etmelerini önleyecek şekilde tasarlanmıştır. Bu yapı aynı zamanda kişileri yenilikçi olmaktan ve kuralların dışında bırakılan “doğru”ları uygulamaktan uzaklaştırır. Rasyonellik ve düzeni koruma adına kuralların değiştirilmesi veya esnetilmesi zorlaştırılmıştır ve genellikle istenen değişikliğin yapılması çok zaman alır.

“Toplam Kalite Yönetimi” ve “Çalışan Katılımı” gibi yeni yönetim yaklaşımları, Rol-odaklı yapının vurgu yaptığı iyi tasarlanmış ve yakından yönetilen sistemler yaklaşımı ile Görev-odaklı yapının tipik özelliği olan çalışanların güçlendirilmesini harmanlamayı amaçlamaktadır.

Bahsi geçen yaklaşımlar, sistemin çalışanlara hizmet etmesini sağlayıp Rol-odaklı yapının ekonomik verimliliği ile Görev-odaklı yapının yüksek enerjisini birleştirmeyi amaçlamaktadır (Harrison ve Stokes, 1992).

1.7.3. Görev-Odaklı Kültür

Görev-odaklı kültür, proje merkezli bir kültür modelidir. Söz konusu kültür modelinde, temel olarak “iş/görev” vurgulanmaktadır. Kurumda çalışanlar, kendilerini disipline eden ve aynı zamanda merkezi olmayan çalışma yöntemlerini benimserler (Hampden-Turner, 1990:16).

Bahsi geçen kültür modeline sahip kurumlarda, esas unsur “yetenek”tir ve planlanan/verilen görevlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi için doğru insanların doğru yerlerde istihdam edilmesi temel prensip olarak benimsenmektedir. Görev-odaklı kültür, sonuç odaklıdır. Dolayısıyla, yaratıcılık, rekabet ve hız gerektirir. Görev gruplarına, proje takımlarına uyarlanabilen güç-odaklı kültür modeli, az sayıda yapılan günlük kontroller, prosedürler ve çalışma yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir (Handy, 1981:182).

Görev-odaklı kültürün hakim olduğu kurumlara örnek olarak reklam şirketlerini ve bilgisayar programlama şirketlerini gösterebiliriz. (Devicioğlu ve Çelik, 2009:100)

Güç-odaklı ve Rol-odaklı örgütlerde çalışanların motivasyonu dış kaynaklı ödül ve cezanın kullanılmasıyla sağlanır. Örgüt üyelerinden kişisel enerjilerini ödülü elde etmek için kullanmaları beklenmektedir.

Oysa birçok insan işini sever, topluma faydalı olmak ister, müşteri ve iş arkadaşlarıyla etkileşimde olmaktan hoşnut olur. Bu iç kaynaklı ödüller nitel olmaktan öte nicel bir yapıda olup, işin doğasından veya iş şartları ve çevresinden kaynaklanır.

Yeni bir tesis kurulması, yeni bir projeye başlanması, yoğun bakım üniteleri ve seçim kampanyaları gibi özel işlerde çalışan kişiler Görev-odaklı örgüt kültürünün yüksek seviyede tatmin ve kişisel bağlılık sağladığını ifade etmektedirler.

Bu yüksek enerjili çalışma ortamlarını açıklayan ifadelerden bazıları şunlardır (Demir, 2006:14);

- ✓ Görev kişinin enerjisinin tamamını ister.
- ✓ Değerler kişisel avantajların önüne geçer.
- ✓ Kişiler çok uzun saatler boyunca şikâyet etmeden çalışırlar.
- ✓ Çalışanlar, kendileri denetleyerek ne yapılması gerektiğine karar verirler.
- ✓ Yüksek moral, takım çalışması ve dostluk vardır. Gruplar kendilerini elit ve özel hissederek.
- ✓ Örgütün üst yönetim tarafından açıkça ifade edilmiş ve anlaşılmış bir misyonu vardır.
- ✓ Yöneticilerin bütün kararları ve işlemleri misyonu vurgular ve destekler niteliktedir.
- ✓ Misyon ifade edilirken hiçbir muğlâk yön bırakılmaz. Öne çıkan bir ya da iki değer vardır ve çalışanlar bu değerlere samimiyetle bağlı kaldıklarında hata yapmaktan korunurlar.

- ✓ Örgütün belirlediği misyon, çalışanlar arasında tartışılmaz. Örgütün temel değerleri ve sorumluluklarını paylaşmayan kişiler genellikle örgütten ayrılırlar.
- ✓ İşin nasıl daha iyi nasıl yapılabileceği uzun uzadıya tartışılır. Makam hiçbir zaman tartışmayı sonlandırmak veya çalışanların fikirlerini ifade etmelerini engellemek için kullanılmaz.
- ✓ Misyon içine yerleştirilmiş değerler salt kar etmek ya da büyümekten daha önemlidir. Misyonun topluma ve kuruma katkıda bulunmak adına belirlendiği fikri bütün çalışanlarca paylaşılır.
- ✓ Örgüt birçok benzerlerine kıyasla daha eşitlikçidir. Çalışanlarını örgüte katkıda bulunmaya istekli kişiler olarak görür.
- ✓ Yatay ve dikey iletişim kanalları açıktır. Yeni bir fikir ya da teklif rahatça iletilebilir.
- ✓ Çalışanlara sorumluluk ve yetenekleriyle uyumlu oranda yetki verilerek misyona katkıda bulunmaları sağlanır.

Ortak hedeflere ulaşırken çalışanların enerjilerini açığa çıkarmak için misyon kullanılır. Misyon kişisel enerjinin bir hedefe odaklanmasını sağlar. Çalışanların örgüte katkıları ortak amaca bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Böylece çalışanlar, örgüte her zaman daha fazlasını vermeye hazırdırlar. Çalışanların sahip olduğu içsel bağlılık, Güç ve Rol-odaklı örgütlerin yapısıyla tamamen zıttır. Çünkü bu örgütlerde çalışanların kontrolü, ödül ve ceza sistemi ile objektif yapılara dayanmaktadır.

Yapı ve sistemler Görev-odaklı örgütlerde için de bir gerekliliktir. Bu tip örgütlerde yapı ve sistemler misyona hizmet için kullanılır ve bunları kanun haline getirmek yerine misyonun gerektirdiği durumlarda değiştirme yoluna gidilir. Bu örgütlerde “güç”ün kullanıldığı durumlar da vardır. Misyon, güç sahibi kişiler tarafından belirlenir (Harrison ve Stokes, 1992).

Görev-odaklı kültürün güçlü yönlerinden kaynaklanan bazı eksik ve olumsuz özellikleri bulunmaktadır (Demir, 2006:16):

- ✓ Görev odaklı yapının gerektirdiği yüksek enerji ve katılımın devam ettirilmesi çok güç olup zamanla çalışanların tükenmesine ve hayal kırıklığına uğramasına sebep olmaktadır.
- ✓ Görev-odaklı bir örgütte işlerin düzenlenmesinde belli sistem ve kurallara disiplinli bir şekilde bağlı kalmak yerine ortak bir vizyonun doğrultusunda hareket etmek tercih edilebilir. Fakat görevin karmaşık hale geldiği ya da vizyonun örgütün bölümleri için farklılaştığı durumlarda örgütün odaklanması ve gayret birliğinin sağlanması güçleşir.
- ✓ Görev-odaklı örgütler genellikle yetersiz teşkilatlanmıştır. Yapı, sistem ve planlama konularındaki açıklarını yüksek motivasyon ile kapatmayı hedefler.
- ✓ İsteklilik ve kararlılık hissi uyandırmasına karşın çalışanlarının ihtiyaçları örgüt misyonunun altında kalır. Bir süre sonra çalışanlar bu durumu fark ederek örgüte güvensizlik hissine kapılır ya da örgüte bağlılıklarını sürdürmekle birlikte yüksek seviyede duygusal ve fiziksel strese maruz kalırlar. Stres altında bulunan örgüt rekabet gerçekleri, müşteri istekleri ve iş çevresi ile olan bağıyı yitirebilir.

1.7.4. Birey-Odaklı Kültür

Birey-odaklı kültür modeli, birey merkezli olup, bireysel çalışmalar ve başarılar ön plandadır. Söz konusu kültürün hâkim olduğu kurumlarda, bireylerin bilgileri, tecrübeleri ve yetkinlikler ile haiz olunan bu unsurlar kapsamında sonuç elde edilmesi önemlidir.

Örgüt yapısı, kurum içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için oluşturulmaktadır. Birey-odaklı kültür modelinde, kurum çalışanları örgüt içerisindeki pozisyon/makamlarını yitirmemek adına hareket

etmektedirler. Bu bağlamda, örgüt personeli çalıştıkları kurumu, kariyerlerine ve özel isteklerine ulaşmak için kullanabilecekleri bir araç olarak görürler.

Avukatlık büroları ve/veya üniversiteler, birey-odaklı kültürün hakim olduğu kurumları olarak gösterilebilir. (Devecioğlu ve Çelik, 2009:100)

Birey-odaklı kültür, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı güvene dayanan bir örgüt iklimi olarak tanımlanabilir. Birey-odaklı örgütte çalışanlar, bir makine parçası olmaktan öte bir “insan” olarak değerlendirildiklerine inanırlar.

Birey-odaklı kültür, sadece isteklilik uyandırmakla kalmayıp içtenlik ve sevgi duygularının gelişmesini de sağlar. Çalışanlar, sabahları işe gelmekten keyif alır ve işveren/üst yönetim tarafından önemsendiklerini bilirler. Bu durum çalışanların müşteri, tedarikçi ve iş arkadaşlarıyla daha insancıl ilişkiler kurmasını sağlar.

Birey-odaklı örgütlerin özellikleri şunlardır (Demir, 2006:17);

- ✓ Kişiler birbirlerine yardım ederken işlerinin resmi gereklerinden fazlasını verirler. Yardımlaşma sadece grup içinde kalmayıp diğer gruplarla da sağlanır.
- ✓ Kişiler arası iletişim sadece “iş” ile ilgili değil, “kişisel” konularla da sürdürülür. Çalışanlar, her zaman fikirlerini ve sorunlarını dinleyecek birisini bulabilirler.
- ✓ Kişiler birlikte zaman geçirmekten hoşnutturlar. Birbirleriyle iş dışında da görüşürler.
- ✓ İşe alma sürecinde adayların, yardımsever, takım çalışmasına yatkın ve uyumlu olmalarını önem verilir.
- ✓ Çalışanlar, ihtiyaç duyduklarında örgütün onlar için sözleşmede belirtilen hükümlerden daha fazlasını yapmaya hazır olduğunu bilir. Aynı şekilde onlar da, tesis ve cihazların korunması, kaliteye verdikleri önem ve kaynakların etkin ve verimli harcanması gibi konularda anlaşma hükümleriyle sınırlı kalmayıp ellerinden geleni yaparlar.

- ✓ Kutlamalar birlikte yapılır. Sadece iş başarıları değil, terfi, emeklilik, doğum günleri gibi önemli kişisel günler de birlikte hatırlanır.
- ✓ Çalışanlar birbirlerine sürekli destek olurlar. İş yapamayacak durumda hissettiklerinde bile diğerlerine daha fazla iş yükü binmemesi için işe gelmeleri bu duruma iyi bir örnektir.

Harrison'ın örgüt kültürü ölçeğinde yer alan dört kültür boyutu arasında Birey-odaklı kültür, batı toplumlarında en az oranda görülmektedir. Çalışanların birbirini yakından tanıdığı ve yüz yüze çalıştığı küçük gruplarda Birey-odaklı kültür modeline rastlamak mümkündür. Çok uzun süre birlikte çalışıp farklılıkları çözümlemiş ve belli bir güven düzeyine ulaşmış gruplarda bu model oluşabilmektedir.

İş yaşamında öne çıkan iki konu; "Kalite ve Hizmet", içtenlik ve sevginin hâkim olduğu bir örgüt ikliminin yararlarını ortaya koymaktadır. Kalitede sağlanan ilerlemenin genellikle küçük çalışma gruplarında görülmesi bir tesadüf değildir. Bir kişinin işini sevmesi ve işini daha iyi yapmayı istemesi ile çalıştığı kişilere duyduğu güven ve onları önemsemesi arasında çok yakın bir ilişki vardır.

Görev-odaklı örgütlerde olduğu gibi Birey-odaklı kültür modeli de, kişilerin katkıda bulunmak istedikleri varsayımına dayanmaktadır. Çalışanların katkısı ortak bir amaçla değil, iş ilişkileri, karşılıklık, aidiyet ve kişisel bağlarla sağlanır. Buradaki varsayım, kişilerin kendilerini ait hissettikleri bir örgütte katkıda bulunacaklarına dayanmaktadır.

Birey-odaklı kültürün hâkim olduğu yapı, insanların yaralarını sarıp, enerjilerini ve canlılıklarını tazeleyerek ilişkilerini düzeltirken, Görev-odaklı örgütler onları sonuna kadar kullanıp tüketmektedir.

Söz konusu kültür, hizmet sektöründe çalışan iş gruplarında çok kuvvetli bir motivasyon kaynağıdır. Bu motivasyon grup üyelerinin birbirleri

için yaptıkları fedakarlıklarla kendini gösterir. Örneğin arkadaşı için hayatını vermeye hazır olma durumu sadece savaşta değil itfaiyeciler ve polislerde de görülmektedir(Harrison ve Stokes, 1992).

Birey-odaklı kültürün olumsuz özellikleri ise yine sahip olduğu insancıl yanından kaynaklanmaktadır (Demir, 2006:18-19):

- ✓ Eğer bir örgütte Birey-kültürü güçlü fakat dengelenmemiş ise orada sorunların yok sayılması ve uyumu korumak adına zor meselelerin hasıraltı edilmesi söz konusu olabilir.
- ✓ Fikir birliği üzerinde fazlaca durulması örgütün kararlı ilerlemesine engel olabilir.
- ✓ Çalışanlara “eşit muamele” etme kaygısı yetenek ve becerilerin göz ardı edilmesine sebep olabilir.
- ✓ Çalışanların performansı ile ilgili alınacak sert kararlar “nezaket” adına ertelenerek kurumun etkililiğine zarar verilebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışmanın bu bölümünde Örgütsel Bağlılık kavramının tanımı, önemi ve sınıflandırılması incelenecektir. Örgütsel Bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlere yine bu bölümde değinilecektir.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdü'nün duygusal bir anlatım biçimidir. Bağlılık, bireyi belirli bir düşünceye, kişi veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış tarzı olarak nitelenebilir. Bu şekilde bir davranış, amacın varlığına süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle belirlenebilmektedir (Balay, 2000:14, Doğan ve Demiral, 2009:57).

Küreselleşen ekonomik süreç ve rekabet örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarına daha fazla gereksinim duydukları bir ortam oluşturmuştur. Çalışanların, hedef ve değerleri ile örgütün hedef ve değerleri arasında uyum sağlanması, in örgütle bütünleşerek amaçların gerçekleşmesi yönünde fedakârlıkta bulunabilmesi, karşılaştıkları her türlü sorunları çözümleyebilmek açısından hayati önem taşımaktadır (Vural ve Coşkun, 2007:142).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'li yıllardan sonra üzerinde oldukça fazla durulmuş bir konu olmasına rağmen tanımı hakkında tam bir fikir birliğine varılamadığını ifade edebiliriz. Bunun nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarından yaklaşımlarıdır (Keleş, 2006:44).

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde, söz konusu kavram ile ilgili farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç ve değerleri kabul ederek bunlara güçlü bir inanç duyması, örgüt yararını dikkate alarak üst düzey çaba harcama arzusu içerisinde olması ve örgüt üyeliğini sürdürme yönünde güçlü bir istek duymasıdır (Demir, Usta ve Okan, 2008:141). Bağlılık, bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler için çaba sarf edildiğinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık örgüte pasif itaatten fazlasını ifade etmektedir. Örgüt ile çalışan arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyiye gidebilmesi için kendileri fedakârlık yapmaya isteklidirler (Vural ve Coşkun, 2007:143).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütün yaşamını devam ettirmesi şüphesiz çalışanların örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. Çalışanlar örgüte ne derecede bağlıysa örgüt de o derecede güçlenir. Her örgütün çalışanları tutmak için gösterdiği çaba aynı değildir. Bazı örgütler çalışanın işten ayrılmasından pek etkilenmez. Örgüte girmek için başvuranların sayısı çok olan bir örgüt çalışanı örgüte bağlamak için büyük bir çabaya gerek duymaz (Çetin, 2004:90).

Örgütsel bağlılık, iş çevresine değer katarak örgüte pozitif katkılarda bulunan bir faktör olarak kabul edilmektedir. Örgüte bağlı çalışanlara sahip olmanın avantajlarından biri de, bağlılığın çalışanın morali, motivasyonu, performansı ve nihayet örgüt başarısı üzerinde etkisinin bulunmasıdır (Doğan ve Demiral, 2009: 59). Ancak örgütsel bağlılık davranışı gönüllü bir davranış olduğu için bu davranışın örgüt tarafından zorunlu hale getirilmeye çalışılması yanlış bir stratejidir. Örgüte bağlılık, çalışanlar bunu isteyerek gösterdiğinde önemlidir. Davranışa katılımın değeri, davranışa zorlama düzeyi arttıkça düşer (Ceylan ve Demircan, 2002:58).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma çabalarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan çalışanlar daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içerisinde çalışmakta ve böylece örgütte daha az maliyete neden olmaktadır. Günümüz rekabet ortamında kar amacı güden ya da gütmeyen her örgüt için örgüt üyelerinin iş ile ilgili davranışlarını anlamada örgütsel bağlılık kavramı oldukça önemlidir (Vural ve Coşkun, 2007:148).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılık literatüründe bulunan sınıflandırmalar şunlardır (Balay, 2000:18-32; Çetin, 2004:94-98):

2.4.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık vardır (Çetin, 2004:94).

Pozitif-Moral Bağlılık: örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Çalışanlar, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde daha çok bağlanmaktadır.

Nötr-Hesapçı Bağlılık: Örgüt ile çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Çalışanlar, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

Negatif-Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanlar, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Çalışan, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Bayram, 2004:129).

Yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanırken, nötr-hesapçı bağlılıkta kişi, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır. En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta ise çalışan, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce değer verdiği için yapmaktadır (Balay, 2000:19).

Ahlaki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Bayram, 2004:130).

2.4.2. Buchanan II 'nin Sınıflandırması

Buchanan örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine bağlılık şeklinde belirten ve bir kişinin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak,

örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlayarak, örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmıştır (Güner, 2007:18).

Özdeşleşme: Çalışanın, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.

Sarılma: Çalışanın, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasidir.

Sadakat: Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten ve samimi bağlılık göstermedir.

2.4.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır (Balay, 2000:22-23):

Uyum Bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Güney, 2001:139).

Özdeşleşme Bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece çalışan, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

İçselleştirme Bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; çalışanların, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

2.4.4. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter; devam bağlılığı, ilişki bağlılığı ve kontrol bağlılığı biçiminde üç farklı örgütsel bağlılık türü olduğunu belirtmiştir (Kanter, 1968:500):

Devam Bağlılığı: Örgütün devamlılığı için çalışanın örgütüne bağlı kalması olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılığa sahip çalışanlar, örgütten ayrılamayacak derecede örgüt için kişisel özveride bulunmakta ve örgütsel yatırım yapmaktadırlar.

İlişki Bağlılığı: Önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlanmaktadır. Kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır (Gül ve İnce, 2005:42).

Kontrol Bağlılığı: Grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağı olarak gördüğü bağlılığa kontrol bağlılığı adını vermiştir. Kontrol bağlılığı üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Gül ve İnce, 2005:42)

2.4.5. Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılık kavramını ele alırken bireyin örgüte karşı olan tutumları üzerine odaklandıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ile eş anlamlı bir biçimde ele alarak kullanılmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre, örgütsel bağlılık üç unsurdan oluşmaktadır (Güçlü, 2003:20).

- ✓ Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma,

- ✓ Örgüt yararına hissedilir bir biçimde artı gayret gösterme isteği,
- ✓ Örgüte olan üyeliği devam ettirme arzusunun büyüklüğüdür.

2.4.6. Katz ve Khan'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığın bir örgüt ortamındaki çalışanları, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür (Balay, 2000:23).

Çalışanların sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, çalışanların kendilerini sisteme verilişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise, araçsal devreden söz edilmektedir (Bayram, 2004:131).

2.4.7.Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığa ilişkin genel olarak kabul görmüş yaklaşım, Allen ve Meyer'in 1990 yılında geliştirdiği örgütsel bağlılığın psikolojik yönüne dikkat çeken üç boyuttan oluşan modelini destekler niteliktedir (Erdil ve Keskin, 2003:14).

Allen ve Meyer, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı birer bağlılık kategorisine dahil etmek yerine, örgütsel bağlılığın bu kategorilerin bir kombinasyonu olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedir. Sonuç itibarıyla bir iş görenin örgütle ilişkisi bu üç bağlılık türünün farklı düzeylerini içerebilmektedir. Örneğin, bir çalışan örgüte yüksek

düzeyde bağlılık hissederken, örgütte kalmayı sürdürmek için zorunluluk hissedebilir; bir başka çalışan örgüt için çalışmaktan zevk duyarken, örgütten ayrılmanın ekonomik açıdan getireceklerini göze almayabilir (Çakar ve Ceylan, 2005:55).

Örgüte bağlılığı oluşturan unsurlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı (devam etme isteği) ve normatif (zorunluluk) bağlılık olmak üzere üç değişik şekilde ifade edilmektedir. Örgüte bağlılığı oluşturan bu unsurlara aşağıda yer verilmiştir. (Balay, 2000; Wasti, 2000:201-202):

2.4.7.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. İnce ve Gül'e göre (2005:40) Allen ve Meyer, bu bağlılık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedir. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir.

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak istemektedirler. Bu durumda örgütün performansı ön planda olup, birey örgüt başarısını veya zararını kendisininmiş gibi kabullenmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999:227).

Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanması, örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Bağlılık konusundaki çalışmaların birçoğunda temel alınan, Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şeklide sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:17-18):

İşin Cazibesi: Örgütte çalışana verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,

Rol Açıklığı: Örgütün çalışandan ne beklediğini açıkça belirtmesi,

Amaç Açıklığı: Çalışanın, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,

Amaç Güçlüğü: Çalışandan iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,

Önerilere Açıklık: Üst yönetimin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması,

Çalışanlar Arasında Uyum: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,

Örgütsel Güvenilirlik: Çalışanların, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,

Eşitlik: Örgütteki çalışanların tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,

Bireye Önem: Çalışan tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,

Geri Besleme: Çalışanlara performansları konusunda sürekli bilgi vermek,

Katılım: Çalışanların kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlar katılımını sağlamak,

Duygusal bağıllık, çalıştığı örgüte güçlü bir biçimde bağlanan bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgüte dâhil olması ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut olması, bu nedenle de örgüt lehine fazladan çaba gösterme tutumu göstermesi durumudur (Yılmaz ve Keskin, 2005:4).

Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağıllığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. Duygusal bağ, çalışanın örgüte bağıllığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış, sadık çalışanlardır. Böylece çalışanlar ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Çetin, 2004:95).

Duygusal bağıllık; çalışanların örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağıllıktır. Bu durumda iş gören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, çalışanın örgüte bağıllığının en iyi şeklidir (Bayram, 2004:132).

Araştırmalar sonucunda geliştirilmiş ölçek sorularından yararlanarak duygusal bağıllık tutumunu belirleyen maddeler şöyle sıralanabilir (Çetin, 2004:97):

- ✓ Bu örgütte kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.
- ✓ Bu örgüte duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum.
- ✓ Bu örgütte çalışıyor olmanın, benim için mesleki açıdan önemi büyüktür.
- ✓ Bu örgütte doğru yerde olduğumu hissediyorum.
- ✓ Bu örgüt benim sadakatimi hak etmiyor.
- ✓ Bu örgütte çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.
- ✓ Emekli oluncaya kadar bu örgütte çalışmaktan çok mutlu olurum.

Duygusal bağıllık, bireyin örgüte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına geldiğinden en kritik bağıllık unsuru olmaktadır.

2.4.7.2. Devam Bağıllığı

Devam bağıllığı, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağıllıktır (Yalçın ve İplik, 2005:398).

Lamsa ve Savolainen (1999:36) ise devamlılık bağıllığını, “örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumu” olarak tanımlanmaktadır. Devamlılık bağıllığı, çalışanın örgütte kalmaya devam etme isteğini, örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2002:57).

Buna göre devamlılık bağıllığı, bir örgütteki kıdem, kariyer ve diğer olanaklar gibi yatırımlarına çalışan çok değer veriyorsa ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005:40).

Çalışanlarda devam bağıllığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağıllığını etkileyen bu faktörler şu şekilde özetlenebilecektir (Allen ve Meyer, 1990:18):

Yetenekler: Çalışanın halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,

Eğitim: Çalışanın sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,

Yer Değiştirmek: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,

Bireysel Yatırım: Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,

Emeklilik Primi: Çalışanın mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,

Toplum: Çalışanın yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yaşı,

Seçenekler: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

Devam bağlılığı; çalışanların, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir (Wasti, 2000:202).

Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. İşverenleri için çalışmak zorunda kalan kişiler 'kapana sıkışmış' çalışanlardır. Pek çok sebepten dolayı örgütte kalırlar. Bu kişilerden bazıları başka iş bulamadıklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi

sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı bir sebepleri vardır.

Bu tür 'kapana sıkılmış' çalışanlar, yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılacak olan kişilerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hissederler. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar (Çetin, 2004:95).

Devam bağlılığı çerçevesinde yapılan çalışmalarda bağlılığın; yaş, örgütsel hizmet süresi, yükselme olanakları, ödemedi sağlanan doyum, örgütten ayrılma isteği, iş devri, evlilik kavramları ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığını etkilediği düşünülen bir diğer unsur çalışanın sahip olduğu iş alternatifleridir. Pek çok iş alternatifine sahip olduklarını düşünen çalışanlar, az alternatifine sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha zayıf devam bağlılığına sahiptir. Diğer bir ifade ile alternatiflerin algılanabilirliği ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005:56).

Devam etme isteği tutumunu belirlemeye ilişkin ölçek sorularından yararlanılarak oluşturulmuş bazı maddeler şöyle sıralanabilir (Çetin, 2004:98).

- ✓ Şu ana kadar bu örgüt için bu kadar uğraş vermemiş olsaydım, farklı bir yerde olmayı düşünebilirdim.
- ✓ Ayrılmak istesem bile şu anda bu örgütten ayrılmak çok zor gelir.
- ✓ Bu örgütten ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bir kısmı etkilenir.
- ✓ Şu anda bu örgütten ayrılmam benim için pahalıya mal olur.
- ✓ Bu örgütte kalmak benim için bir istek olduğu kadar gerekliliktir.

2.4.7.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın ahlaki boyutunu ifade eder. Kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmektedir. Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Balay, 2000, Wasti, 2000:202).

Normatif bağlılık, bireyin hem örgütte giriş öncesindeki hem de giriş sonrasındaki yaşantılarından etkilenmektedir. Dolayısıyla çalışanların sahip oldukları örgütsel bağlılık normlarını da etkilemektedir. Çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde iyi tanımlanmış bir görevin işe girmeden önce, yani başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşıyan psikolojik sözleşmenin önemli etkileri bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:92).

Normatif bağlılık tutumunu belirlemeye ilişkin ölçek sorunlarından yararlanılarak oluşturulmuş bazı maddeler şöyle sıralanabilir (Çetin, 2004:98):

- ✓ Bu örgütte kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.
- ✓ Yararıma olacak olsa da bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.
- ✓ Bu örgütü şu anda bırakırsam suçluluk hissederim.
- ✓ Yetiştirilme tarzım çalıştığım kuruma sadık kalmayı gerektirir.

Sonuçta her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan çalışanlar istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar zorunlu oldukları için, devam bağlılığı güçlü olan çalışanlar ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı

olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004:91-92).

Örgüt işlevselliğinin sağlanmasında normatif bağlılık hissi taşıyan çalışanların oluşturduğu maddi ve manevi desteklerin etkin bir rolü bulunmaktadır.

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere belirtilen bu üç bağlılık türünün ortak yönlerine değinmek gerekirse (Ceylan, Çöl ve Gül, 2005:38):

- ✓ Çalışanların örgütüyle olan ilişkilerini yansıtmaması,
- ✓ Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ya da sürdürülmemesi konusundaki kararları içermesi,
- ✓ Çalışanların örgütten ayrılma ihtimallerini azaltmasıdır.

Çalışanların örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda, çalışanların örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Bu tarz bir bağlılık, çalışanın çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005:398).

Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklıdır (Wasti, 2000:201-202).

Allen ve Meyer (1990:18), normatif bağlılığa etki eden faktörleri, çalışanların karakteri, kişisel ve ailesel yaşantıları, kültür ve sosyalleşme süreçleri olarak sıralamıştır.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında, konuya ilişkin literatürde bazı farklılıklara rastlanmaktadır. Steers (1977, s.47) geliştirmiş olduğu modele göre örgütsel bağlılığı etkileyen üç faktörün kişisel özellikler, iş özellikleri ve iş tecrübesi olduğunu belirtmiştir.

Mowday ve diğerleri (1982) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılığı etkileyen dört ana faktör bulunmaktadır. Bunlar; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimidir (Nijhof ve diğerleri, 1998;244).

Mathieu ve Zajac (1990;172-174) tarafından 1967- 1986 yılları arasındaki örgütsel bağlılığa yönelik araştırmalarda yapılan meta-analizi (farklı yer ve zamanda aynı konu üzerinde yapılmış araştırmaların sonuçlarının birleştirilmesi) sonucunda, örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki olduğu belirtilmiş ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel özellikler, iş ile ilgili özellikler, role ilişkin özellikler, örgütsel özellikler ve grup-lider ilişkileri olarak beş ana grupta toplanmıştır.

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SONUÇLARI

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Balay,2000).

Yüksek bağlılık derecesinin sakıncalı tarafları ise; yenilik ve yaratıcılıktan uzaklaşma, değişime direnme ve stres olabilmektedir. Çalıştığı örgüte fazla bağlı olanların kişisel yaşamları için enerjileri kalmaz, iş ve

yaşam dengesi kuramazlar. Bağlılık dereceleri yüksek olan bireylerin örgütün yararına olduğu takdirde yasal ya da ahlaki olmayan işlemleri de rahatlıkla uygulayabildikleri gözlemlenmektedir (Yüksel, 2000:177).

Örgütsel bağlılık, iş arama faaliyetleri, iş bırakma, devamsızlık, örgütten geri çekilme isteği gibi sonuç değişkenleri ile, ikinci olarak, iş doyumunu, işe sarılma, algılanan prestij, iş gerilimi, iş güvensizliği, adalet dağıtımı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi tutumsal ve duygusal algılarla, üçüncü olarak, üretim, verimlilik, özerklik ve sorumluluk gibi çalışanın işine ilişkin özellikler ile; dördüncü olarak, ilerleme olanakları, yaş, yönetsel pozisyon, pozisyon hizmet süresi, örgütsel hizmet süresi, emeklilik yararlıkları ve eğitim gibi çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar ve kişisel özellikleri ile yakından ilişkili görünmektedir (Balay, 2000:244).

Örgütsel bağlılığın iş davranışları üzerindeki bir diğer etkisi, çalışanların gayret ve performansları ile ilgili görünmektedir. Çalışanların örgütlerine bağlılığının artması örgüt lehine gönüllü olarak gayret sarf etmeyi ve performanslarının daha iyi olmasını sağlayabilmektedir. Örgüte bağlı çalışan, işini ve çalıştığı işletmeyi benimseyerek, yaptığı işlerde her zaman başarıya odaklanmakta ve performansı da örgütsel bağlılığı düşük çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçlardan özellikle; iş tatmini, motivasyon, katılım ve örgütte kalma isteği örgütsel bağlılık ile olumlu, iş değiştirme, devamsızlık, işe geç gelme ise bağlılıkla olumsuz ilişkili olmaktadır (Wiener, 1982:419).

2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel amaçların gerçekleşmesi, fiziksel kaynakların yanı sıra sahip olunan insan kaynağının bağlılığına, motivasyonuna ve performansına

bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine duydukları bağlılık ölçüsünde üzerlerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmektedir. Bu noktada örgütsel bağlılığın ortak değer sistemini içine alan örgüt kültürü ile yakın ilişki içinde olduğunu söylemek mümkündür (Vural ve Coşkun, 2007:155).

Örgüt kültürü örgüt içinde çalışan bireylerin amaçları ile örgüt hedefleri arasında bir köprü görevi üstlenerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü, çalışanlar arasında aitlik duygusunun gelişmesine katkıda bulunarak, örgütsel hedeflere çalışanların da dâhil olmasını sağlamakta ve birliktelik duygusunun perçinlenmesine destek olmaktadır (Tiryaki, 2005:136).

Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya devam eder. Çalışanlara, olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya; bakış açıları ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişiler arasında ilişkilerin dengede tutulmasına yardım eder (Balay, 2000:143).

Örgüt kültürü başarılı örgütleri temsil eden çalışanların kendilerini işlerine verme derecesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu güçlü bağlılık, çalışanların örgütteki başarısını sağlayacak bilgiye ve motivasyona sahip oldukları zaman değer kazanır. Özellikle örgüt birleşmeleri ya da el değiştirmeleri sırasında, çalışanların bağlılıklarını kazanmak konusundaki başarı oranı, işlerin değerinin korunması açısından büyük önem taşımaktadır (Çetin, 2004:89).

Örgüt kültürü ve bağlılık arasındaki ilişkiyi biraz daha derinden irdelemek için örgütsel bağlılık türleri üzerinden örgüt kültürünü değerlendirecek olursak (Vural ve Coşkun, 2007:156-158).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütsel objeleri kabullenmesi ve onlarla özdeşleşerek örgüte bağlanmasıdır. Örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek örgüt yararına çaba gösteren çalışanlar, bu bağlılık türünde

yaşadıkları olumlu deneyimlerden etkilenmektedir. Nitekim bilinçli yönetilen güçlü örgüt kültürleri, işe eleman alma aşamasında kendine en uygun olduğuna inandığını kişileri işe alma eğilimindedir. Örgüte yeni katılan bir üye, bu dönemde ait olma ve gruba katılma isteği duymakta, kendi değer beklentileriyle örgütsel değer ve beklentileri arasında uyum sağlamaya çalışmaktadır. Çalışan ve örgütün değer ve hedefleri arasındaki koordinasyonu kurmak ise oldukça önemli bir konudur. Bun başarabilen örgütler, kendini örgütün bir parçası olarak gören ve manevi olarak örgüte duygusal bağlılık hisseden insan kaynağı unsuru ile rekabetçi fark avantajına sahiptir. Görüldüğü üzere, örgüt kültürünün değerleriyle, sembolleri, hikâyeleri, lider ve kahramanları ile kültürün belirlediği davranış biçimleriyle bağlılık arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Devam bağlılığı, çalışanın, örgütte zaman içinde elde ettiği maddi ve manevi kazanımları alternatif iş olanaklarına tercih etmesiyle ilgilidir. Örgütteki iş yapma biçimleri, performans kriterleri, bu doğrultuda dağıtılan maddi ve sembolik ödüller, kültürün belirlediği uygulamalardır. Bu ve benzeri kazanımlar zamanla birleşerek çalışanın devamlılık bağlılığını oluşturmaktadır. Çoğu zaman alternatif iş olanakları çalışan açısından farklı bir kültür ve farklı bir iş yapma biçimi anlamına geldiğinden bunun getireceği güçlükler ve de örgütten ayrıldığında kaybedeceği maddi kazanımlar, bazen çalışanın örgüt üyeliğine devam ettirmesine neden olmaktadır.

Normatif bağlılık, örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğunu düşünen çalışanın kendini örgütte kalmaya zorunlu gördüğü bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünün temelinde sosyalleşme sürecinin, ailevi ve kültürel değerlerin önemli etkileri bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:42).

Örgütün sosyalleşme, dayanışma, örgütsel adalet, ödüllendirme biçimlerini belirleyen örgüt kültürü, çalışanın değerleriyle ters düşmediğinde kişi kendini bağlılık duymaya yükümlü hissetmektedir (Vural ve Coşkun, 2007:157).

Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirip, çalışan davranışlarında tutarlılığı arttırarak örgütte birliktelik duygusunun oluşmasını sağlar ve çalışanlarda “biz” duygusunun gelişmesine katkıda bulunur (Gönenli, 2004:38).

Örgüt kültürü çalışanların örgütsel özellikleri nasıl algıladıkları ile ilgili olarak daha çok tanımlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla örgütsel özelliklerden bireyin hoşlanıp hoşlanmamasıyla ilgilenmez. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgütle ilgili algılarından, beklenti ve gereksinimlerinden, örgütsel ortama dair pek çok özellikten memnun olup olmadıklarıyla ilgilidir. Bu yönüyle örgütsel bağlılık değerlendirci bir niteliktedir. Sonuç olarak birey-örgüt uyumu örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin odak noktası konumunda olmaktadır (Tiryaki, 2005:137).

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi özetlemek gerekirse (İnce ve Gül, 2005:76):

- ✓ Örgütsel kültür, örgütsel bağlılığı besleyen bir yapı arz eder. Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır.
- ✓ Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip örgütlerin kültürleri de güçlü olmaktadır.
- ✓ Çalışanların örgütle bütünleşmelerine katkıda bulunan örgüt kültürü, çalışanlar arasında bağlılık yaratarak bireysel başarıya katkıda bulunur.
- ✓ Güçlü bir kültür ve yüksek bağlılık, örgütsel sürekliliğe katkıda bulunur.
- ✓ Güçlü bir kültür ve yüksek bağlılık, örgütsel amaçlara ulaşmayı hızlandırır.

- ✓ Örgüt kültürünün çalışanlarca algılanması, benimsenmesi ve paylaşılması, örgütsel bağlılığın kazanılmasında etkin rol oynamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA VE SONUÇLARI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; örgüt kültürü boyutlarının (güç boyutu, rol boyutu, görev boyutu ve birey boyutu) örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) üzerine etkisini belirlemektir.

Bu bağlamda, kurumun mevcut örgüt kültürü algısı ve istenen örgüt kültürü tercihi ile kurumdaki farklı uç bölümün örgüt kültürü algısında farklılık olup olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında ayrıca; kurumdaki çalışma süresi ve çalışma şeklinin (kadrolu/kadrosuz) örgüt kültürü algısına etkisi incelenmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmada, örgüt kültürü boyutları ve örgütsel bağlılık bileşenleri birlikte araştırılmıştır. Araştırmanın uygulandığı kurumda daha önce yapılmış olan benzer bir çalışma bulunmamaktadır.

Örgüt kültürünün mevcut ve istenen durumunun belirlenmesi, örgüt yapısını daha anlaşılır hale getirecektir.

Ayrıca, personelin kurumdaki çalışma şekli (kadrolu/kadrosuz) ile kurumdaki hizmet süresinin, personelin örgüt kültürü algısına etkisinin ölçülmesi ve kurumdaki farklı bölümlerin algılarındaki farklılık ve ortak

yönlerin incelenmesi sonucu elde edilen bulgular ve söz konusu bulguların analizi, yönetsel açıdan önemli bir kaynak teşkil edecektir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, veri toplama tekniği olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Üç bölümden oluşan anket formu, toplam 49 sorudan oluşmaktadır.

Birinci bölümde örgüt kültürünü belirlemek üzere, Roger HARRISON tarafından 1992 senesinde hazırlanan “Örgüt Kültürünü Belirleme Ölçeği” (Diagnosing Organizational Culture) kullanılmıştır. HARRISON’ın örgüt kültürü sınıflaması şu şekildedir; Güç-odaklı kültür, Rol-odaklı kültür, Görev-odaklı kültür, Birey-odaklı kültür. Ölçeğin boyutları ve her boyuta ait özellikler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Örgüt Kültürünü Belirleme Ölçeği Boyut ve Özellikleri (Harrison ve Stokes, 1992)

Boyut	Özellikler
Güç Boyutu	Yetkinlik ▪ <i>Büyüme</i> ▪ <i>Başarı</i> ▪ <i>Üstünlük</i>
Rol Boyutu	Kuvvet ▪ <i>Talimatlar</i> ▪ <i>Kararlılık</i> ▪ <i>Azim</i>
Görev Boyutu	Yapı ▪ <i>Düzen</i> ▪ <i>Denge</i> ▪ <i>Kontrol</i>
Birey Boyutu	İlişkiler ▪ <i>Karşılıklılık</i> ▪ <i>Hizmet</i> ▪ <i>Bütünleşme</i>

Örgüt kültürünü belirleme ölçeğinde, puanlar katılımcı tarafından verilmekte ve yan yana yer alan iki sütuna işlenmektedir. Solda bulunan sütun mevcut örgüt kültürünü, sağda bulunan sütun ise istenen örgüt kültürünü belirtmek için kullanılmaktadır.

Ölçek 15 adet cümle başlangıcı ve onları tamamlayan dörder seçenekten oluşmaktadır. Katılımcılardan cümle başlangıcı ile altta yer alan tamamlayıcı ifadeyi birleştirip anlamlı bir cümle oluşturması istenmektedir. Aynı zamanda dört alternatif cevabı kendi içerisinde en iyi açıklayıcı olandan en az açıklayıcı olana doğru sıralaması istenmektedir. (1=En az açıklayan seçenek, 4=En çok açıklayan seçenek)

Literatürde, örgüt kültürünü belirleme ölçeğinin (Diagnosing Organizational Culture Instrument) geçerlilik ve güvenilirlik araştırmasına ilişkin çalışma bulunmaktadır.

Söz konusu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği, faktör analizi ve alfa modeli kullanılarak test edilmiştir (Demir, 2006).

Anketin ikinci bölümünde, Allen ve Meyer tarafından 1997 senesinde geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın üç bileşeni olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin olarak ölçekte toplam 24 cümle bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık belirleme ölçeğinde, her bir bağlılık bileşeni için 8 ifadeye yer verilmiştir. Bu bağlamda, anketin ikinci bölümünde yer alan örgütsel bağlılık ifadelerinden 1-8. İfadeler duygusal bağlılık, 9-16. İfadeler devam bağlılığı ve 17-24. İfadeler normatif bağlılığa yönelik olarak hazırlanmıştır.

Söz konusu ölçekte, katılma derecelerini belirlemek üzere 5'li Likert modeli kullanılmıştır. Katılımcılar, ifadelere katılma düzeylerini (Kesinlikle

katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4, Kesinlikle katılıyorum=5) kendileri için en uygun seçeneği işaretleyerek belirtmektedir.

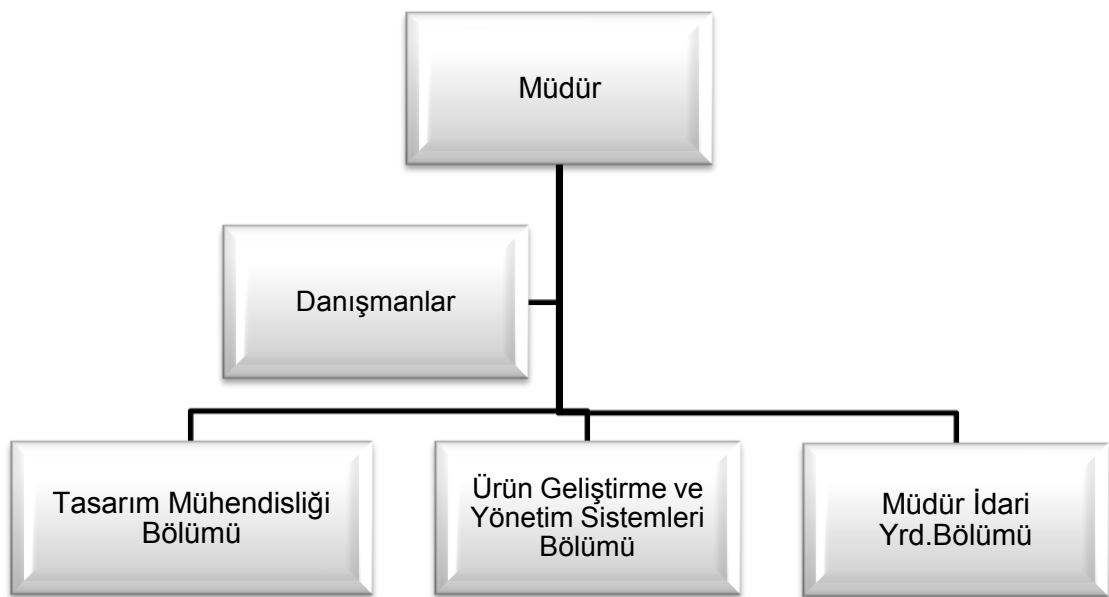
Söz konusu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği, faktör analizi ve alfa modeli kullanılarak test edilmiştir (Yalçın, 2009).

Anketin son bölümünde ise, kurum personelinin demografik özelliklerine yönelik sorular yöneltilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma, savunma sanayi alanında faaliyet gösteren bir kurumda gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu kurumda, Tasarım Mühendisliği, Ürün Geliştirme ve Yönetim Sistemleri ile İdari Müdür Yardımcılığı olmak üzere üç bölüm altında toplam 250 kişi görev yapmaktadır. Araştırmanın uygulandığı kuruma ait örgüt şeması Şekil-3'te gösterilmiştir.



Şekil 3: Örgüt Şeması

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı; örgüt kültürü boyutlarının (güç boyutu, rol boyutu, görev boyutu ve birey boyutu) örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) üzerine etkisini belirlemektir.

Bu bağlamda araştırmanın ana hipotezi;

H1:Örgüt kültürü boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisi vardır.

Çalışma kapsamında, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisini tespit etmek amacıyla alt hipotezler geliştirilmiştir.

H1a:Mevcut örgüt kültürünün güç boyutunun örgütsel bağlılık bileşenleri (duygusal, devam, normatif) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b:Mevcut örgüt kültürünün rol boyutunun örgütsel bağlılık bileşenleri (duygusal, devam, normatif) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c:Mevcut örgüt kültürünün görev boyutunun örgütsel bağlılık bileşenleri (duygusal, devam, normatif) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d:Mevcut örgüt kültürünün birey boyutunun örgütsel bağlılık bileşenleri (duygusal, devam, normatif) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmada ayrıca;

- ✓ Demografik özelliklerin (kurumda çalışma süresi/kurumdaki çalışma şekli), katılımcıların mevcut örgüt kültürü algısı ve istenen örgüt kültürü tercihi üzerinde etkisi,

- ✓ Kurumda üç ayrı bölüm altında çalışan katılımcıların, mevcut örgüt kültürü algısı ve istenen örgüt kültürü tercihi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını, belirlemek üzere istatistiksel analizler uygulanmıştır.

Bu kapsamda geliştirilen hipotezler:

H2:Kurumda çalışma süresinin mevcut örgüt kültürü algısında anlamlı bir etkisi vardır.

H3:Kurumda çalışma süresinin istenen örgüt kültürü algısında anlamlı bir etkisi vardır.

H4:Kurumdaki çalışma şeklinin (kadrolu/kadrosuz) mevcut örgüt kültürü algısında anlamlı bir etkisi vardır.

H5:Kurumdaki çalışma şeklinin (kadrolu/kadrosuz) istenen örgüt kültürü tercihinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6:3 farklı örgüt bölümünün mevcut örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H7:3 farklı örgüt bölümünün istenen örgüt kültürü tercihlerinde anlamlı bir farklılık vardır.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin istatistiksel analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Çalışmada, ilk olarak araştırmanın yapıldığı kurum personeline ilişkin bulgular belirtilmiş olup, akabinde araştırmanın hipotezlerine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir.

Anket uygulaması, savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir kurumda uygulanmıştır. Söz konusu kurumda 250 personel görev yapmaktadır.

Anket uygulaması, çalışmanın örneklemini oluşturan 150 çalışana elden dağıtılmış olup ve 2 gün sonra tekrar toplanarak gerçekleştirilmiştir.

Kurum personelinin;

- Proje teslim tarihlerinin sıkışık olması ve bu bağlamda yoğun tempoda çalışmaları gerektiği,
- Kendilerine ait bilgilerin kayıt altına alınmasına karşı hassasiyet ve tedirginlik gösterdikleri,
- Halihazırda devam ettikleri yüksek lisans ve doktora programları nedeniyle mesai saatleri içerisinde kurum dışında bulundukları, cihetle dağıtılan anketlerin 51 tanesi toplanabilmiştir.

Anketlerin dönüş oranı %34'tür.

Anket verilerinin analizinde, istatistik paket programlarından **SPSS 15.00** (Statistical Package Social Science) kullanılmıştır.

Anket sorularının analizinde, istatistik yöntemlerinden frekans dağılımları, tek yönlü ANOVA/MANOVA ve çift yönlü MANOVA analizleri kullanılmış, sonuçlar tablolar ile ifade edilmiştir.

Tek yönlü ANOVA testi;

Anket verilerine ilişkin demografik özellikler (kurumdaki çalışma süresi/çalışma şekli) ile örgüt kültürünün mevcut/istenen boyutları arasındaki ilişki incelenirken, tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır.

Tek yönlü MANOVA testi;

Kurumdaki 3 birimin, mevcut/istenen örgüt kültürü boyutlarına ilişkin farklı algılarını belirlemek üzere tek yönlü MANOVA testi uygulanmıştır.

Çift yönlü MANOVA testi;

Bu bağlamda, mevcut örgüt kültürü boyutlarının, örgütsel bağlılık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını belirlemek için çift yönlü MANOVA analizi uygulanmıştır.

3.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmada uygulanan anket formunun üçüncü bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak 10 adet soru bulunmaktadır.

Öncelikle katılımcıların, cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve çalışma şekli ile bağlı oldukları bölüme göre dağılımı incelenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımı, Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3: Personelin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

		Sayı	%	Birikimli %
Cinsiyet	Kadın	11	21.6	21.6
	Erkek	40	78.4	100
Yaş	25-29	20	39.2	39.2
	30-34	12	23.5	62.7
	35-39	13	25.5	88.2
	40++	6	11.8	100
Öğrenim durumu	Üniversite	14	27.5	27.5
	Y. Lisans	33	64.7	92.2
	Doktora	4	7.8	100
Kurumdaki çalışma süresi	0 - 5 yıl arası	30	58.8	58.8
	6 - 10 yıl arası	13	25.5	84.3
	11 - 15 yıl arası	8	15.7	100
Kurumdaki çalışma şekli	Kadrolu	25	49.0	49.0
	Kadrosuz (proje elemanı)	26	51.0	100
TOPLAM		51	100	

Araştırmaya katılan personelin;

%78.4'ü erkek (40 kişi), %21.6'sı kadındır (11kişi).

%39.2'si 25-29 yaş grubu arasında, %23.5'i 30-34 yaş grubu arasında, %25.5'i 35-39 yaş grubu arasında, %11.8'i ise 40 yaş ve üzerindedir.

%27.5'i üniversite mezunu, %64.7'si yüksek lisans eğitimi almış ve %7.8'i doktora yapmıştır.

%58.8'i araştırmanın uygulandığı kurumda 0-5 yıl arasında, %25.5'i 6-10 yıl arasında, %15.7'si 11-15 yıl arasında çalışmıştır. Tablo 3 incelendiğinde; 0-10 yıl arasında kurumda çalışan personel oranının, %84.3 olarak tespit edilmiştir.

Ankete katılan toplam 51 personel içerisinde 25 kişi kadro sahibiyken, geri kalan 26 kişi proje kapsamında geçici süreli sözleşme karşılığı görev yapmaktadır.

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan personelin yüksek oranda erkeklerden oluştuğu, çoğunluğunun 25-29 yaş grubu arasında bulunduğu ve personelin tamamının asgari düzeyde üniversite mezunu olduğu, görülmektedir.

Katılımcılar arasında 40 yaş üzerinde sadece 6 çalışan bulunmakta olup, araştırmaya katılan personelin %62.7 oranı 25-34 yaş aralığındadır. Bir başka bulgu da araştırmaya katılan personelin %72.5 gibi oldukça yüksek bir oranda, yüksek lisans ve/veya doktora eğitimlerini tamamlamış olmasıdır.

Araştırmaya katılan personelin bağlı oldukları bölüme göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4: Personelin Bağlı Olduğu Bölüme Göre Dağılımı

Bölüm	%
Tasarım Mühendisliği Bölümü	37.3
Ürün Geliştirme ve Yönetim Sistemleri Bölümü	56.9
Enstitü İdari Müdür Yardımcılığı	5.9
Toplam	100.0

Tablo 4 incelendiğinde; araştırmaya katılan personelin %56.9 oranında Ürün Geliştirme ve Yönetim Sistemleri Bölümü'ne, %37.3 oranında Tasarım Mühendisliği Bölümü'ne ve %5.9 oranında Enstitü İdari Müdür Yardımcılığı Bölümü'ne bağlı olarak çalıştıkları görülmektedir.

3.6.2. Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular

Mevcut örgüt kültürü algısına ilişkin tüm örnekleme ait ortalamalara Tablo-5'te yer verilmiştir.

Tablo 5: Mevcut Örgüt Kültürü

Mevcut durum	N	Ortalama	Standart sapma
Güç-odaklı Kültür	51	2.5	0.86
Rol-odaklı Kültür	51	2.7	0.42
Görev-odaklı Kültür	51	2.6	0.56
Birey-odaklı Kültür	51	2.2	0.59

Tablo 5'te gösterilen bulgulara göre, araştırmaya katılan kurum personelinin mevcut örgüt kültürü algısı; **Rol-odaklı kültür** olarak ortaya çıkmıştır.

Çoğunlukla kamu kurumlarında görülen rol odaklı kültür modelinde;

- ✓ Roller, pozisyon/makam sahibi kişilerden daha önemlidir.
- ✓ Katı ve formeldir.
- ✓ Hiyerarşi ve otorite ön plandadır.
- ✓ Ayrıntılı biçimde tanımlanmış roller, iş tanımları, kurallar ve yapılması gerekenler önceden planlanmıştır.
- ✓ Kurumda gerçekleştirilen birimler arası çalışmalar, yetki ve rol tanımları, bürokrasi ile yürümektedir.
- ✓ Kurumdaki her bir personelin ne yapması gerektiği belirlenmiş olup, çalışanlar sadece kendileri için tanımlanan işleri gerçekleştirirler.
- ✓ Görev tanımlarının eksik olarak yerine getirilmesi ya da fazla iş üretme diye bir husus söz konusu değildir.

Araştırmaya katılan personelin Bölümler içinde mevcut örgüt kültürü algısına ilişkin bilgilere Tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6: Bölümler İçinde Mevcut Örgüt Kültürü

Personelin bağlı olduğu bölüme göre mevcut durum		Güç	Rol	Görev	Birey	N
Tasarım Mühendisliği Bölümü	Ortalama	2.2	2.9	2.6	2.3	19
Ürün Geliştirme ve Yönetim Sistemleri Bölümü	Ortalama	2.5	2.6	2.6	2.2	29
Enstitü Müdür Yardımcılığı Bölümü	Ortalama	3.1	2.6	2.2	2.1	3
Toplam	Ortalama	2.5	2.7	2.6	2.2	51

Araştırmaya katılan Tasarım Mühendisliği Bölümü çalışanları, Rol-odaklı kültürü; Ürün Geliştirme ve Yönetim Sistemleri Bölümü çalışanları, Rol-odaklı kültür ve Görev-odaklı kültürü; Enstitü Müdür Yardımcılığı Bölümü çalışanları ise Görev-odaklı kültürü, mevcut örgüt kültürü modeli olarak belirlemişlerdir.

İstenen örgüt kültürü tercihinin ilişkin tüm örnekleme ait ortalamalara Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7: İstenen Örgüt Kültürü Tercihi

İstenen durum	N	Ortalama	Standart sapma
Güç-odaklı Kültür	51	1.7	0.83
Rol-odaklı Kültür	51	2.5	0.39
Görev-odaklı Kültür	51	3.1	0.52
Birey-odaklı Kültür	51	2.7	0.50

Tablo 7’de gösterilen bulgulara göre, araştırmaya katılan kurum personelinin istenen örgüt kültürü tercihi; **Görev-odaklı kültür** olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan personelin Bölümler içinde istenen örgüt kültürü tercihlerine ilişkin bilgilere Tablo 8’de yer verilmiştir.

Tablo 8: Bölümler İçinde İstenen Örgüt Kültürü Tercihleri

Personelin bağlı olduğu bölüme göre istenen durum		Güç	Rol	Görev	Birey	N
Tasarım Mühendisliği Bölümü	Ortalama	2.1	2.6	2.8	2.5	19
Ürün Geliştirme ve Yönetim Sistemleri Bölümü	Ortalama	1.4	2.4	3.2	2.9	29
Enstitü Müdür Yardımcılığı Bölümü	Ortalama	1.6	2.9	3.1	2.4	3
Toplam	Ortalama	1.7	2.5	3.1	2.7	51

Araştırmaya katılan Tasarım Mühendisliği Bölümü, Ürün Geliştirme ve Yönetim Sistemleri Bölümü ve Enstitü Müdür Yardımcılığı Bölümü çalışanları, **Görev-odaklı kültürü** istenen örgüt kültürü modeli olarak belirlemişlerdir.

Görev odaklı kültür, literatürde proje merkezli kültür modeli olarak tanımlanmaktadır. Araştırmanın uygulandığı kurumda, savunma sanayi sektörüne yönelik olarak araştırma ve geliştirme projeleri yürütülmektedir.

Söz konusu kültür modelini benimseyen kurumlar;

- ✓ “Yeteneği” esas unsur olarak ele alır.
- ✓ Planlanan/verilen görevlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi için doğru insanların doğru yerlerde istihdam edilmesini sağlar.
- ✓ Yaratıcılık, rekabet ve hız gerektirir.
- ✓ Görev gruplarına, proje takımlarına uyarlanabilir.
- ✓ Az sayıda yapılan günlük kontroller, prosedürler ve çalışma yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir.

Görev odaklı kültüre ilişkin yukarıda sıralanan özelliklerin, araştırmanın uygulandığı kurumda görev odaklı kültür modelinin tercih edilmesinde etkili olduğu ve önem taşıdığı, değerlendirilmektedir.

3.6.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

3.6.3.1. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü modelinde, örgüt kültürü güç odaklı kültür, rol odaklı kültür, görev odaklı kültür ve birey odaklı kültür olmak üzere dört sınıfta incelenmektedir. Uygulanan örgütsel bağlılık ölçeği ise, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenlerini içermektedir.

Örgüt kültürünü oluşturan dört boyutun, örgütsel bağlılık bileşenleri üzerindeki etkisini tespit etmek için çift yönlü MANOVA uygulanmıştır. Çift yönlü MANOVA analizinde bağımlı değişken olarak örgütsel bağlılık bileşenleri, bağımsız değişken olarak ise örgüt kültürünün boyutları alınmıştır.

Bu kapsamda geliştirilen hipotezleri test etmek için Wilks Lambda değerine ait anlamlılığa bakılır. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olması durumunda, hipotez kabul edilir.

H1a:Mevcut örgüt kültürünün güç boyutunun örgütsel bağlılık bileşenleri (duygusal, devam, normatif) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 9: Mevcut Örgüt Kültürünün Güç Boyutunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Mevcut Örgüt Kültürü	Örgütsel Bağlılık	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Değeri (P)
Güç Boyutu	Duygusal	1.928	1	1.928	1.776	0.189
	Devam	0.000	1	0.000	0.001	0.980
	Normatif	1.491	1	1.491	4.297	0.044

Tablo 9 incelendiğinde; mevcut örgüt kültürünün güç boyutunun normatif bağlılık bileşeni üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda, güç boyutunun içerdiği **yetkinlik, büyüme, başarı ve üstünlük** unsurları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın uygulandığı kurumda, oluşturulan güç odaklı kültür unsurları, kurum personelinin normatif bağlılık göstermesinde etkili olmaktadır.

H1b:Mevcut örgüt kültürünün rol boyutunun örgütsel bağlılık bileşenleri (duygusal, devam, normatif) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 10: Mevcut Örgüt Kültürünün Rol Boyutunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Mevcut Örgüt Kültürü	Örgütsel Bağlılık	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Değeri (P)
Rol Boyutu	Duygusal	0.424	1	0.424	0.390	0.535
	Devam	6.021	1	6.021	8.984	0.004
	Normatif	1.947	1	1.947	5.611	0.022

Tablo 10 incelendiğinde; mevcut örgüt kültürünün rol boyutunun normatif bağlılık ve devam bağlılığı bileşenleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda, rol boyutunun içerdiği **kuvvet, talimatlar, kararlılık ve azim** özellikleri ile normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın uygulandığı kurumda, mevcut örgüt kültürü tercihi, rol odaklı kültür olarak tespit edilmiştir.

Rol odaklı kültür boyutu, kurum personelinin normatif bağlılık ve devam bağlılığı göstermesinde etkili olmaktadır.

H1c:Mevcut örgüt kültürünün görev boyutunun örgütsel bağlılık bileşenleri (duygusal, devam, normatif) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 11: Mevcut Örgüt Kültürünün Görev Boyutunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Mevcut Örgüt Kültürü	Örgütsel Bağlılık	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Değeri (P)
Görev Boyutu	Duygusal	6.237	1	6.237	5.745	0.021
	Devam	0.009	1	0.009	0.013	0.909
	Normatif	0.494	1	0.494	1.425	0.239

Tablo 11 incelendiğinde; mevcut örgüt kültürünün görev boyutunun duygusal bağlılık bileşeni üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda, görev boyutunun içerdiği **yapı, düzen, denge ve kontrol** özellikleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın uygulandığı kurumda, istenen örgüt kültürü tercihi, görev odaklı kültür olarak tespit edilmiştir.

Araştırmanın uygulandığı kurumda, görev odaklı kültür unsurlarının oluşturulması, kurum personelinin duygusal bağlılık göstermesinde etkili olacaktır.

H1d:Mevcut örgüt kültürünün birey boyutunun örgütsel bağlılık bileşenleri (duygusal, devam, normatif) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 12: Mevcut Örgüt Kültürünün Birey Boyutunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Mevcut Örgüt Kültürü	Örgütsel Bağlılık	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Değeri (P)
Birey Boyutu	Duygusal	1.050	1	1.050	0.967	0.330
	Devam	2.402	1	2.402	3.583	0.065
	Normatif	4.353	1	4.353	12.543	0.001

Tablo 12 incelendiğinde; mevcut örgüt kültürünün birey boyutunun normatif bağlılık bileşeni üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda, birey boyutunun içerdiği *ilişkiler, karşılıklılık, hizmet ve bütünleşme* unsurları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın uygulandığı kurumda benimsenen birey odaklı kültür unsurları kurum personelinin normatif bağlılık göstermesinde etkili olmaktadır.

Tablo 13: Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Örgüt Kültürü Boyutları		Örgütsel Bağlılık Bileşenleri
Mevcut Örgüt Kültürü	Güç Odaklı Kültür	Normatif Bağlılık
	Rol Odaklı Kültür	Devam Bağlılığı Normatif Bağlılık
	Görev Odaklı Kültür	Duygusal Bağlılık
	Birey Odaklı Kültür	Normatif Bağlılık

Tablo 13'te, mevcut örgüt kültürü boyutları ile arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilen örgütsel bağlılık bileşenleri bir arada gösterilmektedir.

Özetle;

- ✓ Güç odaklı kültür boyutu normatif bağlılığı,
- ✓ Rol odaklı kültür boyutunun devam ve normatif bağlılığı,

- ✓ Görev odaklı kültür boyutu duygusal bağlılığı,
 - ✓ Birey odaklı kültür boyutu normatif bağlılığı,
- etkilemektedir.

3.6.3.2. Demografik Özelliklerin Örgüt Kültürü Algısına Etkisi

H2: Kurumda çalışma süresinin mevcut örgüt kültürü algısında anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 14: Kurumda Çalışma Süresi ile Mevcut Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

ANOVA (Mevcut Durum)		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (P)
Güç	Gruplar arasında	13.4	14	0.96	1.45	0.1797
	Gruplar içinde	23.7	36	0.66		
	Toplam	37.2	50			
Rol	Gruplar arasında	2.3	14	0.16	0.86	0.5998
	Gruplar içinde	6.7	36	0.19		
	Toplam	9.0	50			
Görev	Gruplar arasında	3.4	14	0.24	0.72	0.7391
	Gruplar içinde	12.0	36	0.33		
	Toplam	15.4	50			
Birey	Gruplar arasında	5.4	14	0.38	1.14	0.3587
	Gruplar içinde	12.1	36	0.34		
	Toplam	17.5	50			

Mevcut örgüt kültürünün güç boyutu için; $P=0.1797>0.05$

Mevcut örgüt kültürünün rol boyutu için; $P=0.5998>0.05$

Mevcut örgüt kültürünün görev boyutu için; $P=0.7391>0.05$

Mevcut örgüt kültürünün birey boyutu için; $P=0.3587>0.05$

Tablo 14 incelendiğinde; kurumda çalışma süresinin mevcut örgüt kültürünün, “Güç” boyutu, “Rol” boyutu, “Görev” boyutu ve “Birey” boyutu algıları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Bu bağlamda, kurumda çalışma süresinin, araştırmaya katılan personelin mevcut örgüt kültürü algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

H3:Kurumdaki çalışma süresinin istenen örgüt kültürü algısında anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 15: Kurumda Çalışma Süresi ile İstenen Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

ANOVA (İstenen Durum)		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılı k (P)
Güç	Gruplar arasında	5.673	14	0.405	0.504	0.915
	Gruplar içinde	28.963	36	0.805		
	Toplam	34.636	50			
Rol	Gruplar arasında	1.016	14	0.073	0.405	0.964
	Gruplar içinde	6.454	36	0.179		
	Toplam	7.470	50			
Görev	Gruplar arasında	3.607	14	0.258	0.934	0.534
	Gruplar içinde	9.927	36	0.276		
	Toplam	13.535	50			
Birey	Gruplar arasında	1.901	14	0.136	0.470	0.935
	Gruplar içinde	10.401	36	0.289		
	Toplam	12.302	50			

İstenen örgüt kültürünün güç boyutu için; $P=0.915>0.05$

İstenen örgüt kültürünün rol boyutu için; $P=0.964>0.05$

İstenen örgüt kültürünün görev boyutu için; $P=0.534>0.05$

İstenen örgüt kültürünün birey boyutu için; $P=0.935>0.05$

Tablo 15 incelendiğinde; kurumda çalışma süresinin istenen örgüt kültürünün, “Güç” boyutu, “Rol” boyutu, “Görev” boyutu ve “Birey” boyutu algıları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Bu bağlamda, araştırmaya katılan personelin kurumda geçirdikleri sürenin, örgüt kültürü tercihlerini (istenen örgüt kültürü) etkilemediği belirlenmiştir.

H4:Kurumdaki çalışma şeklinin mevcut örgüt kültürü algısında anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 16: Kurumdaki Çalışma Şekli (kadrolu/kadrosuz) ile Mevcut Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

ANOVA (Mevcut Durum)		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (P)
Güç	Gruplar arasında	0.4	1	0.43	0.58	0.4501
	Gruplar içinde	36.7	49	0.75		
	Toplam	37.2	50			
Rol	Gruplar arasında	0.2	1	0.17	0.92	0.3414
	Gruplar içinde	8.8	49	0.18		
	Toplam	9.0	50			
Görev	Gruplar arasında	0.1	1	0.15	0.47	0.4956
	Gruplar içinde	15.3	49	0.31		
	Toplam	15.4	50			
Birey	Gruplar arasında	0.1	1	0.08	0.21	0.6477
	Gruplar içinde	17.4	49	0.36		
	Toplam	17.5	50			

Mevcut örgüt kültürünün güç boyutu için; $P=0.4501>0.05$

Mevcut örgüt kültürünün rol boyutu için; $P=0.3414>0.05$

Mevcut örgüt kültürünün görev boyutu için; $P=0.4956>0.05$

Mevcut örgüt kültürünün birey boyutu için; $P=0.6477>0.05$

Tablo 16 incelendiğinde; kurumdaki çalışma şeklinin (kadrolu/kadrosuz) mevcut örgüt kültürünün, “Güç” boyutu, “Rol” boyutu, “Görev” boyutu ve “Birey” boyutu algıları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Bu bağlamda, kurumdaki çalışma şeklinin (kadrolu/kadrosuz) araştırmaya katılan personelin mevcut örgüt kültürü algısını etkilemediği tespit edilmiştir.

H5: Kurumdaki çalışma şeklinin istenen örgüt kültürü algısında anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 17: Kurumdaki Çalışma Şekli (kadrolu/kadrosuz) ile İstenen Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

ANOVA (İstenen Durum)		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılı k (P)
Güç	Gruplar arasında	0.5	1	0.53	0.76	0.3884
	Gruplar içinde	34.1	49	0.70		
	Toplam	34.6	50			
Rol	Gruplar arasında	0.2	1	0.20	1.34	0.2518
	Gruplar içinde	7.3	49	0.15		
	Toplam	7.5	50			
Görev	Gruplar arasında	0.4	1	0.38	1.42	0.2392
	Gruplar içinde	13.2	49	0.27		
	Toplam	13.5	50			
Birey	Gruplar arasında	0.2	1	0.19	0.76	0.3888
	Gruplar içinde	12.1	49	0.25		
	Toplam	12.3	50			

İstenen örgüt kültürünün güç boyutu için; $P=0.3884>0.05$

İstenen örgüt kültürünün rol boyutu için; $P=0.2518>0.05$

İstenen örgüt kültürünün görev boyutu için; $P=0.2392>0.05$

İstenen örgüt kültürünün birey boyutu için; $P=0.3888>0.05$

Tablo 17 incelendiğinde; kurumdaki çalışma şeklinin (kadrolu/kadrosuz) istenen örgüt kültürünün, “Güç” boyutu, “Rol” boyutu, “Görev” boyutu ve “Birey” boyutu algıları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Bu bağlamda, kurumdaki çalışma şeklinin (kadrolu/kadrosuz) araştırmaya katılan personelin örgüt kültürü tercihlerini (istenen örgüt kültürü) etkilemediği belirlenmiştir.

3.6.3.3. Örgüt Bölümleri İçinde Örgüt Kültürü Algısı

Kurumdaki çalışanlar, 3 farklı Müdür Yardımcılığı altında görev yapmaktadırlar. Bahsi geçen 3 bölümün örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla, tekyönlü MANOVA testi uygulanmıştır.

Tek yönlü MANOVA analizinde bağımlı değişken olarak örgüt kültürü boyutları, bağımsız değişken olarak ise örgüt birimleri alınmıştır. Bu kapsamda geliştirilen H6 ve H7 hipotezlerini test etmek için Wilks Lambda değerine ait anlamlılığa bakılır. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olması durumunda, hipotez kabul edilir.

H6: 3 farklı örgüt bölümünün mevcut örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 18: Örgüt Bölümleri ile Mevcut Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki İlişki
MANOVA

	Wilks Lambda	F	Hipotez df	Hata df	Anlamlılık (P)
Bölümler	0.839	1.033	8	90	0.417

$P=0.417>0.05$

Tasarım Mühendisliği Bölümü, Ürün Geliştirme ve Yönetim Sistemleri Bölümü ve Enstitü Müdür Yrd. Bölümü'nün mevcut örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

Bu bağlamda, farklı bölümlerde çalışanların kurumun “ortak kültürünü” taşıdıklarından söz etmek mümkündür.

H7:3 farklı örgüt bölümünün istenen örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 19: Örgüt Bölümleri ile İstenen Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki İlişki
MANOVA

	Wilks Lambda	F	Hipotez df	Hata df	Anlamlılık (P)
Bölümler	0.678	2.411	8	90	0.0209

$P=0.0209<0.05$

Tasarım Mühendisliği Bölümü, Ürün Geliştirme ve Yönetim Sistemleri Bölümü ve Enstitü Müdür Yrd. Bölümü'nün istenen örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

Dört örgüt kültürü boyutunu ayrı ayrı değerlendirebilmek için ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 20: Örgüt Bölümleri ile İstenen Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki İlişki

ANOVA (İstenen Durum)		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılı k (P)
Güç	Gruplar arasında	5.952	2	2.976	4.980	0.011
	Gruplar içinde	28.685	48	0.598		
	Toplam	34.636	50			
Rol	Gruplar arasında	0.869	2	0.435	3.160	0.051
	Gruplar içinde	6.601	48	0.138		
	Toplam	7.470	50			
Görev	Gruplar arasında	2.400	2	1.200	5.172	0.009
	Gruplar içinde	11.135	48	0.232		
	Toplam	13.535	50			
Birey	Gruplar arasında	2.259	2	1.130	5.399	0.008
	Gruplar içinde	10.043	48	0.209		
	Toplam	12.302	50			

İstenen örgüt kültürünün güç boyutu için; $P=0.011<0.05$

İstenen örgüt kültürünün rol boyutu için; $P=0.051>0.05$

İstenen örgüt kültürünün görev boyutu için; $P=0.009<0.05$

İstenen örgüt kültürünün birey boyutu için; $P=0.008<0.05$

Tasarım Mühendisliği Bölümü, Ürün Geliştirme ve Yönetim Sistemleri Bölümü ve Enstitü Müdür Yrd. Bölümü'nün; istenen örgüt kültürünün rol boyutu algılarında anlamlı bir farklılık yokken, 3 bölümün istenen örgüt kültürünün **güç boyutu, görev boyutu ve birey boyutu** algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

Bu bağlamda; katılımcıların örgüt kültürü tercihlerinin (istenen örgüt kültürü), kurumda görev aldıkları bölüme göre farklılık gösterdiğinden söz etmek mümkündür.

SONUÇ

Araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak elde edilen sonuçlar, aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

1. Araştırmaya katılan personelin %21.6'sı kadın, %78.4'ü erkektir. Katılımcıların %39.2'si 25-29 yaş grubu arasında, %23.5'i 30-34 yaş grubu arasında, %25.5'i 35-39 yaş grubu arasında ve %11.8'i 40 yaş ve üzerindeki personelden oluşmaktadır.

2. Araştırmaya katılan personelin %27.5'i üniversite ve % 64.7'si yüksek lisans mezunudur. %7.8'i oranında personel doktorasını tamamlamıştır.

3. Araştırmaya katılan personelin %58.8'inin kurumdaki hizmet süresi 0-5 yıl, %25.5'inin kurumdaki hizmet süresi 6-10 yıl ve %15.7'sinin kurumdaki hizmet süresi 11-15 yıl arasındadır.

4. Araştırmaya katılan toplam 51 personel içerisinde 25 kişi kadro sahibiyken, geri kalan 26 kişi proje kapsamında geçici süreli sözleşme karşılığı görev yapmaktadır.

5. Araştırmaya katılan personelin %56.9 oranında Ürün Geliştirme ve Yönetim Sistemleri Bölümü'ne, %37.3 oranında Tasarım Mühendisliği Bölümü'ne ve %5.9 oranında Enstitü İdari Müdür Yardımcılığı Bölümü'ne bağlı olarak çalıştıkları görülmektedir.

6. Araştırmaya katılan kurum personelinin mevcut örgüt kültürü algısı; **Rol-odaklı kültür** olarak ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürü, örgüte ilişkin *yönetsel politikaların, stratejilerin, çalışma ilkelerinin, tutum ve davranışların, rollerin, değer ve normların, sembollerin, geleneklerin* oluşturduğu bir bütün veya paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2004:185).

Araştırmaya katılan kurum personelinin örgüt kültürü algısı, söz konusu kurumdaki *yönetsel politikalar, stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlara* ilişkin olarak bize bilgi vermektedir.

Bu bağlamda, rol-odaklı kültüre sahip kurumların özellikleri aşağıda belirtilmiştir.

- ✓ Çoğunlukla kamu kurumlarında görülen rol odaklı kültür modelinde; hiyerarşi ve otorite ön plandadır. Söz konusu modelde, katı ve formel bir kurum yapısı ortaya çıkmaktadır.
- ✓ Ayrıntılı biçimde tanımlanmış roller, iş tanımları, kurallar önceden planlanmıştır. Roller, makam sahibi kişilere kıyasla daha önemlidir. Kurumda gerçekleştirilen birimler arası çalışmalar, yetki ve rol tanımları, bürokrasi ile yürümektedir.
- ✓ Kurumdaki her bir personelin ne yapması gerektiği belirlenmiş olup, çalışanlar sadece kendileri için tanımlanan işleri gerçekleştirirler. Görev tanımlarının eksik olarak yerine getirilmesi ya da fazla iş üretme diye bir husus söz konusu değildir.

7. Mevcut örgüt kültürü algısı, araştırmaya katılan Tasarım Mühendisliği Bölümü çalışanları için Rol-odaklı kültür; Ürün Geliştirme ve Yönetim Sistemleri Bölümü çalışanları için Rol-odaklı kültür ve Görev-odaklı kültür ve Enstitü Müdür Yardımcılığı Bölümü çalışanları için ise Görev-odaklı kültür olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmada ayrıca, bahsi geçen 3 bölümün örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla, tekyönlü MANOVA testi uygulanmıştır.

Söz konusu testin sonucunda, Tasarım Mühendisliği Bölümü, Ürün Geliştirme ve Yönetim Sistemleri Bölümü ve Enstitü Müdür Yrd. Bölümü'nün mevcut örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Bu bağlamda, farklı bölümlerde çalışanların kurumun “ortak kültürünü” taşıdıklarından söz etmek mümkündür.

8. Araştırmaya katılan kurum personelinin istenen örgüt kültürü tercihi; **Görev-odaklı kültür** olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan Tasarım Mühendisliği Bölümü, Ürün Geliştirme ve Yönetim Sistemleri Bölümü ve Enstitü Müdür Yardımcılığı Bölümü çalışanları, **Görev-odaklı kültürü** istenen örgüt kültürü modeli olarak belirlemişlerdir.

Görev odaklı kültür, literatürde proje merkezli kültür modeli olarak tanımlanmaktadır. Araştırmanın uygulandığı kurumda, savunma sanayi sektörüne yönelik olarak araştırma ve geliştirme projeleri yürütülmektedir.

Bahsi geçen kültür modeline sahip kurumlarda, esas unsur “yetenek”tir ve planlanan/verilen görevlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi için doğru insanların doğru yerlerde istihdam edilmesi temel prensip olarak benimsenmektedir. Görev-odaklı kültür, sonuç odaklıdır. Dolayısıyla, yaratıcılık, rekabet ve hız gerektirir. Görev gruplarına, proje takımlarına uyarlanabilen güç-odaklı kültür modeli, az sayıda yapılan günlük kontroller, prosedürler ve çalışma yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir

Görev odaklı kültüre ilişkin yukarıda sıralanan özelliklerin, araştırmanın uygulandığı kurumda görev odaklı kültür modelinin tercih edilmesinde etkili olduğu ve önem taşıdığı, değerlendirilmektedir.

Araştırmada ayrıca, bahsi geçen 3 bölümün örgüt kültürü tercihlerinde (istenen örgüt kültürü) anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla, tek yönlü MANOVA testi uygulanmıştır.

Tasarım Mühendisliği Bölümü, Ürün Geliştirme ve Yönetim Sistemleri Bölümü ve Enstitü Müdür Yrd. Bölümü'nün; istenen örgüt kültürünün rol boyutu algılarında anlamlı bir farklılık yokken, 3 bölümün istenen örgüt kültürünün **güç boyutu, görev boyutu ve birey boyutu** algılarında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Bu bağlamda; katılımcıların örgüt kültürü tercihlerinin (istenen örgüt kültürü), kurumda görev aldıkları bölüme göre farklılık gösterdiğinden söz etmek mümkündür.

9. Araştırmaya katılan personelin kurumdaki hizmet süresi ve çalışma şeklinin (kadrolu/kadrosuz), mevcut ve istenen örgüt kültürü algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi yapılmıştır.

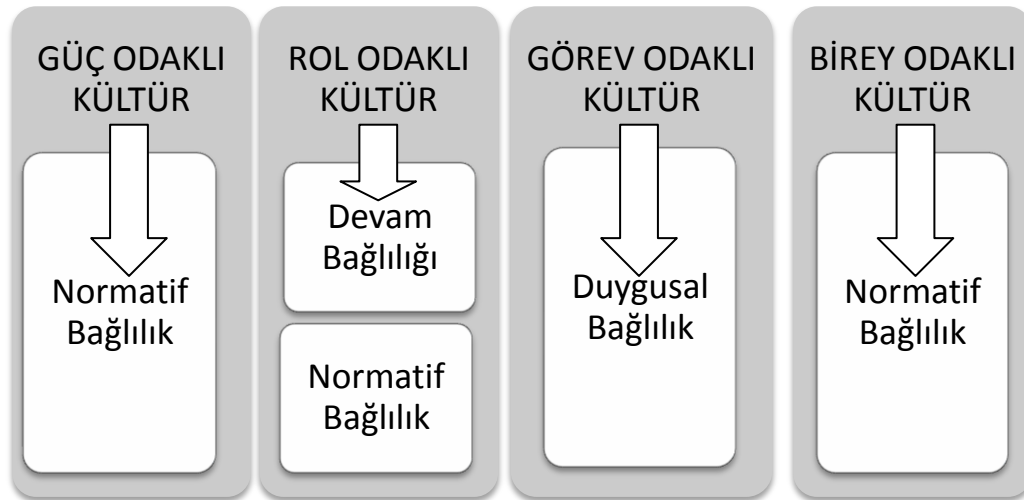
Test sonucunda elde edilen bulgular; araştırmaya katılan personelin kurumdaki hizmet süresi ve çalışma şeklinin (kadrolu/kadrosuz), mevcut ve istenen örgüt kültürü algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

10. Araştırmada kullanılan örgüt kültürü modelinde, örgüt kültürü güç odaklı kültür, rol odaklı kültür, görev odaklı kültür ve birey odaklı kültür olmak üzere dört sınıfta incelenmektedir. Uygulanan örgütsel bağlılık ölçeği ise, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenlerini içermektedir.

Örgüt kültürünü oluşturan dört boyutun, örgütsel bağlılık bileşenleri üzerindeki etkisini tespit etmek için çift yönlü MANOVA uygulanmıştır. Çift yönlü MANOVA analizinde bağımlı değişken olarak örgütsel bağlılık bileşenleri, bağımsız değişken olarak ise örgüt kültürünün boyutları alınmıştır.

Söz konusu testin sonucunda;

- ✓ Güç odaklı kültür boyutunun normatif bağlılığı,
 - ✓ Rol odaklı kültür boyutunun, devam ve normatif bağlılığı,
 - ✓ Görev odaklı kültür boyutunun duygusal bağlılığı,
 - ✓ Birey odaklı kültür boyutunun normatif bağlılığı,
- etkilediği tespit edilmiş olup, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Şekil-3'te gösterilmiştir.



Şekil 4: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Şekil-4'te özetlenen örgüt kültürünün boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde;

- ✓ Araştırmanın uygulandığı kurumda, kurum çalışanları arasında duygusal bağlılık düzeyini arttırmak için kurumda görev odaklı kültür modelinin benimsenmesi ve/veya söz konusu örgüt kültürü boyutuna ilişkin unsurların yaygınlaştırılması,

- ✓ Araştırmanın uygulandığı kurumda, kurum çalışanları arasında normatif bağlılık düzeyini arttırmak için, kurumda güç odaklı, rol odaklı ve birey kültür boyutlarına ilişkin unsurların yaygınlaştırılması,
- ✓ Araştırmanın uygulandığı kurumda, kurum çalışanları arasında devam bağlılığı düzeyini arttırmak için kurumda rol odaklı kültür modelinin benimsenmesi ve/veya söz konusu kültür boyutlarına ilişkin unsurların yaygınlaştırılması, gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan kurum çalışanları tarafından tercih edilen görev odaklı kültür, literatürde proje merkezli kültür modeli olarak tanımlanmaktadır. Araştırmanın uygulandığı kurumda, savunma sanayi sektörüne yönelik olarak araştırma ve geliştirme projeleri yürütülmektedir.

Söz konusu kültür modelini benimseyen kurumlar;

- ✓ “Yeteneği” esas unsur olarak ele alır.
- ✓ Planlanan/verilen görevlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi için doğru insanların doğru yerlerde istihdam edilmesini sağlar.
- ✓ Yaratıcılık, rekabet ve hız gerektirir.
- ✓ Görev gruplarına, proje takımlarına uyarlanabilir.
- ✓ Az sayıda yapılan günlük kontroller, prosedürler ve çalışma yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir.

Bu bağlamda, teorik açıdan görev odaklı kültür modelinin, araştırmanın yapıldığı kurumun örgüt yapısı ve faaliyet alanına yönelik olduğu değerlendirilmekte olup, söz konusu kurumda görev odaklı kültürün oluşturulmasında fayda mütalaa edilmektedir.

KAYNAKÇA

ALAMUR, Bayram; “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Bir Uygulama”, Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE, Tuba, BEDESTENCİ, Çetin; **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü**, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2004.

BALAY, Refik; **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, 2000.

BATTAL, Ayhan; “Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007.

BAYRAM, Levent; “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, sayı: 59, s.125-135, Ankara, 2004.

BAYSAL, A.C., PAKSOY, M.; “Mesleğe ve Örgüte bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer – Allen Modeli”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.28, S.1,Nisan 1999.

CAMERON, Kim S., QUINN, Robert E.; **Diagnosing and Changing Organizational Culture- Based On The Competing Values Framework**, The Jossey –Bass Business &Management Series, Revised Edition, 2006.

CEYLAN, Adnan, ÇÖL, Güner, GÜL, Hasan; “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal – Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, Doğuş Üniv., S.B.E. Dergisi, C.1, S.6, 2005.

CEYLAN, Adnan, DEMİRCAN, Nigar; “Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi, C:3, Sayı:1, 2002, 57-70.

CHINKOTA, Michael R., RONKAINEN, Ilkka A., MOFFET, Michail H.; **International Business**, The Dryden Publishers, USA, 1994.

ÇAKAR, Nigar Demircan, CEYLAN, Adnan; “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, Doğuş Üniversitesi, S.B.E. Dergisi, C.6, S.1, 2005.

ÇETİN, Münevver Ö.; Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

DEMİR, Mustafa; “Örgüt Kültürünün Oluşturulması” Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendislik Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

DEMİR, Halis, USTA, Resul, OKAN, Tarhan; “İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi”, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 26, Sayı: 2, 2008, 135-161.

DEVECİOĞLU, Mahmut, ÇELİK, Cemile; “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:23, Sayı:1, 23 Ocak 2009, s.95-111.

DOĞAN, Selen, DEMİRAL, Özge; “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 32, Ocak-Haziran 2009, 21-46.

ERDEM, Ferda; **İşletme Kültürü**, Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 1996.

ERDEM, Ferda, ŞATIR, Çiğdem; Farklı Örgütlerde Kültürel Yapının Metaforlarla Analizi, Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.25-35.

Erdem, R.; “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, s.63-79, 2007.

ERDİL, Oya, KESKİN Halit; “Güçlendirmeye İş tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması”, İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 32, Sayı: 1, Nisan 2003, 7-24.

EREN, Erol; **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2001.

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007.

ERGÜN, Ercan; “İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2003.

EROĞLU, Feyzullah; “Türk Kültüründe Motivasyon”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, c.5. S.3. 1982.

GÖNENLİ, A. Aycan; “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Anatolia Seramik A.Ş.’de Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2004.

GÜÇLÜ, Nezahat; “Örgüt Kültürü”. Kırgızistan: Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:6, 2003.

GÜL, Hasan, İNCE, Mehmet; **Yönetimde Yeni Paradigma Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Yayınevi, 2005.

GÜNER, Ahmet Reşat; “Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi”, Akdeniz Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, 2007.

GÜNEY, Salih; **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.

GÜNEY, Salih; **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

HANDY, C. B.; Understanding Organisations, Harmondsworth: Penguin, 1981.

HAMPDEN-TURNER, C.; **Corporate Culture for Competitive Edge**, Economist, London, 1990.

HARRISON, R., STOKES, H.; **Diagnosing Organizational Culture**, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA, 1992.

HASANOĞLU, Mürteza; “Türk Kamu Yönetimi’nde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı:52, s.43-52.

HODGETTS, Richard M. ve LUTHANS, Fred; **International Managment**, McGraw-Hill, Inc., USA, 1991.

HOFSTEDE, G.; **Culture's Consequences**, London, Sage Publications, 2001.

KANTER, R. M.; Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. **American Sociological Review**, 33 (4), 1968, 499-517.

KARACAN, Esin; "Örgütsel Kültür Farklılıklarının Performans Değerlendirme Uygulamaları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İzmir, 2003.

KAYA, Harun; "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", Balıkesir Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Maliye Dergisi, Sayı 155, Temmuz-Aralık 2008, 119-143.

KELEŞ, Hatice Necla ÇELİK; "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, 2006.

KILIÇ, Gülten; "Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2006.

KOZLU, Cem; **Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, Bilkom Yayıncılık, İstanbul, 1986.

KÖSE, Sevinç, ÜNAL, Aylin; **Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**, İzmir Güven Kitapevi, 1. Basım, İzmir, 2003.

MATHIEU, John E., ZAJAC, Dennis, M.; **A review of Meta Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment**, Psychology Bulletin, 1990.

MEYER, J.P., ALLEN, N. J.; The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63 (10), 1990, 1-18.

MORDEN, Tony; **Business Strategy And Planning**, McGraw-Hill Book Company, London, 1993.

NAKTİYOK, Atılhan; “Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Erzurum, 1999.

NARSAP, Handan; “Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü”, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

NIJHOF, W.J., DE JONG, M.J. ve BEUKHOF, G.; Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration. **Journal of European Industrial Training**, 22(6), 1998, 243- 248.

ÖZEN, Şükrü; **Bürokratik Kültür 1 Yönetmelik Değerlerin Toplumsal Temelleri**, TAKAV Matbaası, Birinci Baskı, Ankara, 1996.

ÖZKALP, Enver; **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Ankara, 1995.

ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem; **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir, 2003.

ÖZKAN, Yelda; “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi” Makale, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, Kocaeli, 2004.

SAĞNAK, Mesut; “İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Uyum Düzeyleri”, **Proquest Psychology Journals**, Vol:5, Num:1, 2005.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek; **Örgütsel Psikoloji**, 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 2003.

SCHEİN, Edgar H.; “Örgütsel Kültür”, (Çev. Atilla Akbaba), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 3, 2002, s. 6-7.

SHEPSTONE, Carol, CURRIE, Lyn; “Transforming The Academic Library:Creating an Organizational Culture that Fosters Staff Success”, The Journal of Academic Librarianship, July 2008, pg.358-168.

STEERS, Richard, M.; **Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment**, Administrative Science Quarterly, Vol. 22, 1977.

ŞİŞMAN, Mehmet; **Örgütler ve Kültürler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2007.

TAN, Mine; **Toplum Bilimine Giriş**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:97, 1981.

TERZİ, Rıza Ali; **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

TİRYAKİ, Tuğba; “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2005.

UNUTKAN, A. Göksel; **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.

ÜÇOK, Tengiz; “20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:4, Ankara, 2000.

VURAL, Z.Beril, COŞKUN, Gül; **Örgüt Kültürü İletişim Liderlik Motivasyon Bağlılık Performans Açısından Değerlendirme**, Nobel yayın dağıtım, 2007.

WASTİ, Arzu S.; “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.

WIENER, Yoash; Commitment in Organizastions: A Normative View, Academy of Management Review, 418-428, 1982.

YALÇIN, Azmi, İPLİK, Fatma Nur; “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Ün. S.B.E. Dergisi/E-Dergi, C.14, S.1, 2005.

YALÇIN, Bünyamin; “Allen ve Meyer’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2009.

YÜKSEL, Öznur; **Personel Organizasyonu – İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından**, Ankara, 2000.

YILDIRIM, Erhan; “Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002.

YILDIZ, Yusuf; “Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2006.

YILMAZ, Cengiz, KESKİN, Halit; “Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerinde İşin Motivasyon Potansiyeli ve Çalışanların Örgütsel Bağlılığı: Kişisel İhtiyaç Seviyeleri Farklarını Da Göz Önüne Alan Bir Saha Araştırması” İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 2005.

EK

I. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ

Bu anket 15 adet cümlelerin başlangıcından oluşmaktadır. Bu cümlelerin altında onları tamamlayan dörder adet seçenek vardır.

Mevcut durum sütunu Kurumunuzda **mevcut durumu** en iyi açıklayan seçeneğe 4, sırasıyla daha az açıklayanlara 3 ve 2, en az açıklayana ise 1 vererek değerlendiriniz.

İstenen durum sütunu Kurumunuzun **olmasını istediğiniz durumunu**, en çok tercih ettiğiniz seçeneğe 4, sırasıyla daha az tercih ettiklerinize 3 ve 2, en az tercih ettiğinize 1 vererek değerlendiriniz.

Mevcut ve istenen durum sütunlarında sadece bir tane “4”, bir tane “3”, bir tane “2” ve bir tane “1” olduğundan emin olunuz.

1. Kurum personelinden öncelikli olarak beklenen	Mevcut durum	İstenen durum
a. amirlerinin ve diğer kıdemli kişilerin emir ve taleplerini yerine getirmeleridir.		
b. görevleri ile ilgili sorumluluklarını yerine getirip, görevleri ile ilgili emir ve talimatlara bağlı kalmalarıdır.		
c. görevin zorluklarıyla başa çıkmaları ve daha iyi yapma yollarını araştırmalarıdır.		
d. birlikte çalıştığı kişilerle iyi geçinmeleri, kişisel ve mesleki problemlerini çözmeleridir.		
2. Kurumumuzda başarılı olan kişiler	Mevcut durum	İstenen durum
a. amirlerinin memnuniyetini sağlayan ve ilerlemek için güç kullanabilenlerdir.		
b. kurallara uyan, mevcut sistem içinde görevlerini doğru yapmaya çalışanlardır.		
c. teknik açıdan yeterli ve etkili olup görevini yapma konusunda üstün kararlılıkta olanlardır.		
d. beraber görev yaptığı kişilerle iyi ilişkiler kuran, birlikte çalışmaya istekli, duyarlı ve özenli olanlardır.		
3. Kurumumuz kendi personelini	Mevcut durum	İstenen durum
a. zamanı ve enerjisi yetkili kişilerin tasarrufunda olan “işçiler” gibi görür.		
b. zamanı ve enerjisi karşılıklı hak ve sorumlulukları bildiren bir sözleşme ile satın alınmış “çalışanlar” olarak görür.		
c. ortak amaca ulaşma konusunda müşterek kararlılıkta olan “iş arkadaşları” ya da “iş ortakları” olarak görür.		
d. bir arada bulunmaktan hoşnut olan, birbirini umursayan ve destekleyen “arkadaşlar” veya “bir aile” gibi görür.		

4. Kurumumuzda çalışanların yönetimi ve yönlendirilmesi	Mevcut durum	İstenen durum
a. yetkili konumunda bulunan ve gücünü ödül ve ceza ile gösteren kişilerce sağlanır.		
b. kişilere neyi, nasıl yapmaları gerektiğini anlatan sistemler ve kurallarla sağlanır.		
c. kurum hedeflerine ulaşma konusunda kişilerin sahip olduğu kararlılıkla sağlanır.		
d. beraber görev yaptığı kişiler tarafından kabul görme ve çalışma grubunun iyi bir üyesi olma isteğiyle sağlanır.		
5. Kurumumuzda karar alma süreçleri	Mevcut durum	İstenen durum
a. üst kademelerden gelen emir, direktif ve talimatlar şeklindedir.		
b. resmi yollara bağlı kalmak ve karar alırken kurum politikasına güvenmek şeklindedir.		
c. konuyla ilgili kişiler tarafından olay yerinde kararların alınması şeklindedir.		
d. personelin alınan karara desteğini sağlamak için birlikte karar alma yöntemlerinin kullanılması şeklindedir.		
6. Personele görev ve sorumluluklarının dağıtımı	Mevcut durum	İstenen durum
a. yetkili konumda bulunanların yargı, değer ve isteklerine göre yapılır.		
b. kurum ihtiyaç ve planlarına göre ve kurallara bağlı olarak yapılır. (kıdem, yeterlilik vb.)		
c. görevin gereklilikleri ile personelin istek ve yeteneklerinin eşleştirilmesiyle yapılır.		
d. personelin kendi tercihiyle ve onların gelişme ve ilerleme isteğine göre yapılır.		
7. Kurumumuz personelinden beklenen	Mevcut durum	İstenen durum
a. çalışan, uysal, itaatkâr ve bağlı oldukları kişilere sadık olmasıdır.		
b. sorumlu ve güvenilebilir olması, görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi ve amirlerini utandıracak hareketlerden kaçınmasıdır.		
c. motivasyonu yüksek ve yetkin olması, görevini yapmak ve iyi sonuçlar almak için gerekirse bağlı olduğu kişilere rağmen inisiyatif alması beklenir.		
d. iyi bir takım arkadaşı olması, destekleyici ve birlikte hareket edebilen, diğerleriyle iyi geçinebilen kişiler olması beklenir.		
8. Yönetici ve amirlerden beklenen	Mevcut durum	İstenen durum
a. güçlü ve kararlı, sert fakat adil olmalarıdır.		
b. tarafsız ve doğru (kurallara uygun) olmaları, yetkilerini kendilerine yarar sağlayacak şekilde kullanmaktan kaçınmalarıdır.		

c. demokratik ve astlarının göreve ilişkin fikirlerini kabul etmeye açık olmalarıdır.		
d. destekleyici ve duyarlı olmaları, kişisel düşüncelere (kaygı) ve ihtiyaçlara karşı anlayışlı olmalarıdır.		
9. Bir kişinin diğerine ne yapması gerektiğini söylemesi ancak	Mevcut durum	İstenen durum
a. daha fazla güç, otorite ve etkiye sahip olması durumunda meşru kabul edilir.		
b. görev tanımında yer alan sorumlulukları arasında varsa meşru kabul edilir.		
c. daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip olması ve bunu diğerine yol gösterme ve işin nasıl yapılacağını öğretmesi durumunda meşru kabul edilir.		
d. ondan yardım, yol gösterme veya tavsiye istenmişse meşru kabul edilir.		
10. Görev motivasyonun en önemli kaynağı	Mevcut durum	İstenen durum
a. ödül beklentisi, ceza korkusu veya amire karşı kişisel bağlılıktır.		
b. aldığı maaşı hak etme düşüncesidir.		
c. yenilik, yaratıcılık ve başarı sağlamak için duyulan istek ve kuruma yararlı olma konusunda mesai arkadaşlarının teşvikidir.		
d. diğerlerine yardım etmek ve iyi mesai arkadaşlıkları kurmak ve devam ettirmek isteyen kişilerdir.		
11. Gruplar ve birimler arasındaki ilişkiler genellikle	Mevcut durum	İstenen durum
a. rekabetçi bir yapıdadır. İlişkiler faydaya dayalı ve birimlerin birbirine yardımı ancak kendilerine yarar sağlayacaksa mümkündür.		
b. birbirine karşı ilgisiz bir yapıdadır. Birimlerin birbirine yardımı ancak müsait olduğunda veya üst kademedeki emredildiğinde mümkündür.		
c. ortak hedeflere ulaşma söz konusu olduğunda birlikte çalışmaya istekli bir yapıdadır. Personel işin yapılması için kırtasiyeciliği azaltma ve kurumsal sınırları kaldırma konusunda isteklidir.		
d. dostluğa dayalı bir yapıdadır. Diğer birimlerden gelen yardım isteklerine karşı yüksek duyarlılık mevcuttur.		
12. Kişiler ve gruplar arası anlaşmazlıklar çoğunlukla	Mevcut durum	İstenen durum
a. yetkili kişilerin müdahalesi ile çözülür.		
b. kurallar ve resmi olarak tanımlanmış yetki ve sorumluluklar sayesinde önlenir.		
c. konu hakkında mümkün olan en iyi çözümü bulmayı amaçlayan görüşmeler ile ortadan kaldırılır.		

d. iyi iş ilişkilerini korumaya ve kişilerin incinmesini önlemeye yönelik bir tavır ile çözülür.		
13. Kurumumuz kendi dışındaki büyük çevreyi genellikle	Mevcut durum	İstenen durum
a. kurumun hayatta kalma mücadelesi verdiği vahşi bir orman gibi görür.		
b. herkesin kurallara uyduğu, ilişkilerin kurallara bağlı olduğu düzenli bir sistem olarak görür		
c. üretkenlik, kalite ve yeniliğin başarıyı getirdiği, bir mükemmeliyet yarışı olarak görür.		
d. en çok önemi ortak faydaya veren, karşılıklı dayanışma içinde olan bir topluluk gibi görür.		
14. Eğer sistem veya kurallar işlerin yapılmasına engel olursa, kişiler	Mevcut durum	İstenen durum
a. nüfuzları bunları geçmeye yetiyorsa ya da fark edilmeden bunları atlayabileceğini düşünüyorlarsa bunları çiğnerler.		
b. genellikle kurallara bağlı kalır veya uygun yolları izleyerek kurallardan sapmak ya da değiştirmek için izin alırlar.		
c. görevlerini yapabilmek için onlara aldırılmaz veya geçerler.		
d. bunların diğerleri için zorluk çıkardığını veya adil olmadığını düşündüklerinde, aldırmamaları veya esnetmeleri konusunda diğerlerine destek olurlar.		
15. Kuruma yeni katılan kişiler	Mevcut durum	İstenen durum
a. işleri gerçekte kimlerin yürüttüğünü, kimlerin onlara yardım edip kimlerin zarar verebileceğini ve yazılı olmayan kuralları sıkıntı yaşamamak için öğrenmelidir.		
b. resmi kurallar ve yöntemler ile bunlara uymayı ve kendi görevinin resmi sınırları içinde kalmayı öğrenmelidir.		
c. görevlerini yaparken ellerinde hangi kaynakların olduğunu ve kendi yetenek ve bilgilerini işlerine aktarırken inisiyatif almayı öğrenmelidir.		
d. birlikte çalışmayı, iyi bir takım üyesi olmayı ve iyi iş ilişkileri geliştirmeyi öğrenmelidir.		

II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Bu anket 24 ifadeden oluşmaktadır. İfadelere katılma derecenizi sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

Kesinlikle katılmıyorum=1

Katılmıyorum=2

Kararsızım=3

Katılıyorum=4

Kesinlikle katılıyorum=5

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Kariyerimin tümünü bu kurumda geçirmekten mutlu olurum.	1	2	3	4	5
2.Kurum dışından olan insanlarla, kurumum hakkında konuşmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
3.Kurumun problemlerine, kendi problemlerimmiş gibi ilgi gösteririm.	1	2	3	4	5
4.Başka bir kuruma, buraya olduğu kadar kolayca uyum sağlayabileceğimi düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
5.Kurumda kendimi, ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
6.Bu kurumla aramda duygusal bir bağ vardır.	1	2	3	4	5
7.Bu kurum, benim için bir hayli kişisel anlam ifade ediyor.	1	2	3	4	5
8.Kendimi bu kuruma ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
9.Başka bir yerde iş bulmadan bu kurumdan ayrılmak beni korkutur.	1	2	3	4	5
10.İstesem bile şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor.	1	2	3	4	5
11.Eğer şu anda bu kurumdan ayrılmak gibi bir karara varırsam bu durum benim hayatımı altüst eder.	1	2	3	4	5
12.Bu kurumdan şu anda ayrılmak bana yüksek bir maliyete neden olabilir.	1	2	3	4	5
13.Bu kurumda kalma niyeti, arzudan ziyade zorunluluktur.	1	2	3	4	5
14.Bu kurumdan ayrılma niyetini düşündüğümde önümde çok az seçeneğim var.	1	2	3	4	5
15.Bu kurumdan ayrılırsam karşılaşacağım alternatifler pek fazla olmayacaktır.	1	2	3	4	5
16.Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden birisi, burada sahip	1	2	3	4	5

olduğum çıkarlara ya da faydalara başka bir kurumda sahip olmayabilirim.					
17. Son günlerde birçok kişinin kurumdan kuruma çok sık geçtiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18. Bir işgörenin çalıştığı kuruma her zaman sadık kalacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
19. Bir kişinin kurumdan kuruma sürekli yer değiştirmesini etik bulmuyorum.	1	2	3	4	5
20. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden birisi sadakate inandığım ve dolayısıyla ahlaki zorunluluk duyduğum içindir.	1	2	3	4	5
21. Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile, kurumumdan ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
22. Bana çalıştığım kuruma sadık olmanın değerli olduğu öğretildi.	1	2	3	4	5
23. Kariyerinin büyük bir kısmını tek kurumda geçiren insanların bundan dolayı daha çok fayda sağlayacaklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
24. “Kurumun adamı olma” isteğinin her zaman gündemde olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

III. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1.Yaşınızı belirtiniz. (.....)

2.Cinsiyetinizi belirtiniz.

Kadın (...)

Erkek (...)

3.Medeni durumunuzu belirtiniz.

Bekar (...)

Evli (...)

Dul (...)

Boşanmış (...)

4.Öğrenim durumunuzu belirtiniz

İlkokul (...)

Ortaokul (...)

Lise (...)

Üniversite (...)

Yüksek Lisans (...)

Doktora(...)

5.Toplam çalışma sürenizi belirtiniz. (.....)

6.Kurumda çalışma sürenizi belirtiniz. (.....)

7.Bağlı olduğunuz bölümü belirtiniz.

Tasarım Mühendisliği Bölümü (...)

Ürün Geliştirme ve Yönetim Sistemleri Bölümü (...)

Enstitü Müdür Yardımcılığı (...)

8.Kurumdaki unvanınızı belirtiniz.

Araştırmacı (...)

Uzman Araştırmacı (...)

Başuzman Araştırmacı (...)

Teknisyen (...)

Uzman Teknisyen (...)

Başteknisyen(...)

Uzman Yrd. (...)

Uzman (...)

Başuzman (...)

Proje Elemanı (...)

Memur (...)

Diğer (.....)

9. Kurumdaki görevinizi belirtiniz.

Birim Çalışanı (...)

Birim Amiri/Sorumlusu(...)

Koordinatör (...)

Müdür Yardımcısı (...)

Diğer (.....)

10. Kurumdaki çalışma şeklinizi belirtiniz.

Proje Çalışanı (...)

Kadrolu Çalışan (...)

Teşekkürler...

ÖZET

YAŞAR, Seher Evren. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011.

Bu çalışmanın temel amacı araştırma yapılan kurumun örgüt kültürü algısı ve örgüt kültürü tercihini ortaya koymak ve bu kültürün boyutlarının çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına etkilerini belirlemektir.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir kamu kurumunda yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak üç bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anketin ilk bölümünde Harrison’ın örgüt kültürü ölçeği, ikinci bölümünde Allen-Meyer’in örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Anketin son bölümü ise çalışanların demografik özelliklerine ilişkin (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi ve çalışma şekli) sorulardan oluşmaktadır.

Araştırma sonuçları SPSS 15 programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, araştırmanın uygulandığı kurumun mevcut örgüt kültürü rol odaklı kültür, örgüt kültürü tercihi (istenen örgüt kültürü) ise görev odaklı kültür olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmada ayrıca, güç odaklı kültür boyutunun normatif bağlılığı, rol odaklı kültür boyutunun devam ve normatif bağlılığı, görev odaklı kültür boyutunun duygusal bağlılığı, birey odaklı kültür boyutunun normatif bağlılığı etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler:

1. Örgüt,
2. Kültür,
3. Örgüt kültürü,
4. Örgütsel bağlılık,
5. Savunma sanayii.

ABSTRACT

YAŞAR, Seher Evren. “The Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment”, Graduate Thesis, Ankara, 2011.

The main purpose of this study is to determine organizational culture perception and preference of the employees to whom the questionnaire is applied and to identify the effects of organizational culture on organizational commitment.

The study is composed of three main parts. First and second parts consist of theoretical framework which explains the concept of organizational culture and organizational commitment. In the third part, a survey aiming to identify the effect of organizational culture on organizational commitment in a public organization is examined.

Related to the purpose of this study, a questionnaire consisting of three parts has been prepared. Harrison organizational culture scale and Allen-Meyer organizational commitment scale are used in the questionnaire. The third part includes questions about the demographic variables of the employees (age, gender, education and working period/type).

The research result is evaluated by SPSS 15 software. According to the result of the study, the current organizational culture model is stated as role-oriented model and the employees settle task-oriented model as a preferred organizational culture model.

Due to the research results, significant relationship between power-oriented culture and normative commitment, role-oriented culture and normative and continuance commitment, task-oriented culture and emotional commitment, people-oriented and normative commitment is determined.

Key Words:

1. Organization,
2. Culture,
3. Organizational culture,
4. Organizational commitment,
5. Defense industry.