

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**KURUMSAL İKLİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ VE BUNA YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Oğuz KÖŞLÜ

**İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı**

TEMMUZ, 2024

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**KURUMSAL İKLİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ VE BUNA YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Oğuz KÖŞLÜ

(Y2212.040014)

**İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

TEMMUZ, 2024

TEZ SINAV TUTANAĞI

İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01.07.2024 tarih ve 2024/11 sayılı toplantısında oluşturulan jüri üyeleri önünde, 10.07.2024 tarihinde tez savunma sınavı yapılan OĞUZ KÖŞLÜ'nün tezi OYBİRLİĞİ* ile KABUL** kararı verilmiştir.

JÜRİ

1. Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Salih GÜNEY
2. Üye : Prof. Dr. Erginbay UĞURLU
3. Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mesut ÖZTIRAK

ONAY

İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01.07.2024 tarih ve 2024/11 sayılı kararı

(*) Oybirliği/Oyçokluğu hâli yazı ile yazılacaktır.

(**) Kabul kararı hâli yazı ile yazılacaktır.



ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kurumsal İklimin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü Ve Buna Yönelik Bir Çalışma” adlı çalışmamda, tezimin proje safhasından sonuçlanmasına kadar bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Oğuz KÖŞLÜ



ÖNSÖZ

Bu tez, kurumsal iklimin örgütsel bağlılığa etkisi üzerinde durarak, bu ilişkide örgüt kültürünün aracı rolünü derinlemesine araştırmayı amaçlamaktadır. Öncelikle, bu çalışmanın ortaya çıkmasında büyük emeği geçen ve her aşamasında bana destek olan danışmanım Prof. Dr. Salih Güney'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Hocamın bilgi birikimi, tecrübesi ve sağladığı yönlendirmeler, bu tezin başarıyla tamamlanmasında kritik bir rol oynamıştır. Onun değerli önerileri ve motive edici yaklaşımı, akademik yolculuğumda bana ilham vermiştir.

Ayrıca çalışmam boyunca bana destek olan annem Semra Köşlü ve babam Mehmet Nazım Köşlü'ye de teşekkür etmek isterim. Onların sabrı, anlayışı ve sürekli desteği, bu süreci benim için daha kolay ve motive edici hale getirdi.

Son olarak, bu araştırmanın gerçekleşmesi sırasında katkıda bulunan tüm katılımcılara da teşekkür ederim. Verdikleri değerli bilgiler ve paylaşımlar, bu tezin bilimsel değerini arttırmıştır.

Bu tezin, ilgili alanda yapılan çalışmalara katkı sağlamasını ve gelecekteki araştırmalara ışık tutmasını temenni ediyorum.

Saygılarımla,

Temmuz, 2024

Oğuz KÖŞLÜ



KURUMSAL İKLİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu çalışma, kurumsal iklimin örgütsel bağlılığa olan etkisini ve bu etkide örgüt kültürünün aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Kurumsal iklim, bir örgütün içinde hissedilen hava olarak tanımlanırken, örgütsel bağlılık çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ifade eder. Örgüt kültürü ise, örgütün tarihsel geçmişinden gelen değerler, ritüeller ve semboller aracılığı ile şekillenen ve çalışanların davranışlarını yönlendiren bir sistemdir. Araştırmanın ana fikri, olumlu bir kurumsal iklimin örgütsel bağlılığı arttıracak ve bu süreçte örgüt kültürünün aracı bir rol oynayacağıdır. Bu hipotezi test etmek amacıyla, Çanakkale’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin çalışanlarına yönelik anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket, çalışanların kurumsal iklim, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü algılarını ölçmek için tasarlanmış ölçeklerden oluşmaktadır. Toplanan veriler, istatistiksel analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları, kurumsal iklimin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve bu etkinin örgüt kültürü aracılığıyla güçlendiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü



**THE MEDIATORY ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN
THE EFFECT OF CORPORATE CLIMATE ON ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AND A RESEARCH ON THIS**

ABSTRACT

This study aims to examine the impact of organizational climate on organizational commitment and the mediating role of organizational culture in this effect. Organizational climate is defined as the perceived atmosphere within an organization, while organizational commitment refers to employees' loyalty to the organization. Organizational culture, on the other hand, is a system shaped by values, rituals, and symbols stemming from the organization's historical background and guiding employee behavior. The main premise of the research is that a positive organizational climate will increase organizational commitment and that organizational culture will play a mediating role in this process. To test this hypothesis, a survey was conducted with employees of a company operating in the construction sector in Çanakkale. The survey consisted of scales designed to measure employees' perceptions of organizational climate, organizational commitment, and organizational culture. The collected data were evaluated using statistical analysis methods. The results of the analysis indicate that organizational climate has a significant impact on organizational commitment, and this effect is strengthened through organizational culture.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Commitment, Organizational Culture

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	iii
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	ix
İÇİNDEKİLER.....	xi
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xv
I. GİRİŞ.....	1
II. ÖRGÜT İKLİMİ.....	3
A. Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı	3
B. Örgüt İkliminin Önemi	6
1. Örgüt İkliminin Çalışanlar Açısından Önemi	8
2. Örgüt İkliminin İşletmeler Açısından Önemi	9
3. Örgüt İkliminin Yöneticiler Açısından Önemi	9
C. Örgüt İkliminin Boyutları	10
1. Amaç Boyutu	12
2. Yöneticilerin Yönetim Tarzı Boyutu.....	13
3. Dayanışma ve Arkadaşlık Boyutu.....	14
4. Örgütü Benimseme Boyutu	15
5. Sorumluluk Boyutu	16
6. Ödül Boyutu.....	16
7. Destek Boyutu.....	17
8. Yapı Boyutu.....	18
9. Süreç Boyutu.....	18
10. Çatışma Boyutu.....	19
D. Örgüt İkliminin Özellikleri	19
E. Örgüt İkliminin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar	21
1. Örgüt İklimi ve İş Tatmini	21
2. Örgüt İklimi ve Verimlilik.....	22
3. Örgüt İklimi ve Moral	23

4. Örgüt İklimi ve Performans.....	23
F. Örgüt İkliminin Türleri ve Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler	24
1. Örgüt İkliminin Türleri	24
2. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler	29
G. Örgüt İkliminin Sonuçları	36
1. İş Tatmini	36
2. Motivasyon	37
3. Örgütsel Bağlılık.....	38
4. Örgütsel Vatandaşlık.....	39
5. İş Aksatma ya da İş Bırakma.....	39
III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	41
A. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	41
B. Örgütsel Bağlılığın Önemi	43
1. Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi.....	44
2. Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi	44
C. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı	45
D. Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları	46
1. Uyum boyutu	46
2. Özdeşleşme boyutu	47
3. İçselleştirme boyutu	47
E. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	48
1. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler	48
2. Yapılan işle ilgili faktörler	52
3. Gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler	53
F. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar	56
1. Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı	56
2. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	57
3. O'Reilly ve Chatman'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	59
4. Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	60
5. Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	61
6. Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	61
7. Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	62
G. Örgütsel bağlılığı yükselten faktörler	62
1. Denetim	63

2. Vizyon	63
3. Takım çalışması	63
4. Mücadele.....	63
5. Yapılan işin karşılığını almak	64
6. Değer verme.....	64
7. Sağlıklı iletişim	64
8. Teknoloji.....	64
9. Geliştirme	65
10. Örgüt kültürü.....	65
IV. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	67
A. Kültür Kavramı ve Tanımı.....	67
B. Kültürün Toplumsal İçin Önemi	69
C. Kültürün Özellikleri.....	69
D. Kültürün Fonksiyonları	71
E. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı	71
F. Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi	73
G. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	74
H. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	75
I. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Öğeler	77
1. Normlar.....	77
2. Değerler	78
3. İnançlar	78
4. Dil.....	79
5. Simgeler ve Semboller	79
6. Liderler ve Kahramanlar	79
7. Törenler ve Seremoniler	80
8. Hikayeler ve Efsaneler	80
J. Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflamalar	81
1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	81
2. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	83
3. Kono'nun Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	85
4. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	86
5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	88
6. Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	89

7. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	90
8. Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	91
9. Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	92
10. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	93
11. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	94
12. Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	95
V. YÖNTEM VE BULGULAR.....	97
A. Kurumsal İklimin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma	97
1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	97
2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	97
3. Araştırmanın Modeli	98
4. Araştırmanın Yöntemi.....	98
5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	99
6. Araştırmanın Hipotezleri.....	99
7. Araştırmanın Bulguları.....	99
B. Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü	112
VI. SONUÇ VE ÖNERİLER	115
VII. KAYNAKÇA.....	117
ÖZGEÇMİŞ.....	133

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1: Örgüt İklimi Boyutları.....	12
Çizelge 2: Organizasyon Yapısı	31
Çizelge 3: Motivasyon – Davranış İlişkisi	38
Çizelge 4: Örgüt Kültürünün Öğeleri	77
Çizelge 5: Cameron Ve Quinn Rekabetçi Değerler Modeli.....	82
Çizelge 6: Denison’un Örgüt Kültürü Modeli.....	84
Çizelge 7: Ouchi Örgüt Kültürü Modeli	90
Çizelge 8: Araştırmanın Modeli	98
Çizelge 9: Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	100
Çizelge 10: Demografik Bilgilere İlişkin Analizler.....	101
Çizelge 11: Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler	102
Çizelge 12: Cinsiyete Göre Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları Ve T Test Sonuçları	103
Çizelge 13: Yaş Gruplarına Göre Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları Ve Anova Test Sonuçları	104
Çizelge 14: Medeni Duruma Göre Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları Ve T Test Sonuçları.....	105
Çizelge 15: Eğitim Durumuna Göre Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları Ve Anova Test Sonuçları.....	106
Çizelge 16: Kurumda Çalışılan Süreye Göre Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları Ve Anova Test Sonuçları	108
Çizelge 17: Toplam Süreye Göre Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları Ve Anova Test Sonuçları.....	109
Çizelge 18: Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları	110
Çizelge 19: Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü.....	111

I. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, kurumların sürdürülebilir başarıyı elde edebilmeleri ve rekabet avantajını yakalayabilmeleri, işgörenlerin kurumlarına olan tutumlarıyla, bağlılıklarıyla ve kurumların kültürleri ile yakından ilgilidir. Bu yüzden bu konseptler, uzun yıllardır incelenmiş ve araştırmaların konusu olmuştur.

Kurumsal iklim, örgütün genel atmosferi ile çalışma ortamını belirleyen normlar, değerler, inançlar ve tutumların çalışanlar üzerindeki etkisinin bir birleşimidir. Çalışanların algıladıkları kurumsal iklim, onların motivasyonunu, iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkileyebilir. Bu nedenle, kurumsal iklimin olumlu yönde şekillendirilmesi, çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak için önemli bir strateji olarak görülmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedeflerine ve değerlerine inanması, bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermesi ve örgütle uzun vadeli bir bağ kurma istekliliği olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın artırılması, örgütün verimliliğini ve etkinliğini önemli ölçüde etkileyebilir.

Örgüt kültürü ise, örgütün geçmişten gelen değerleri, normları, gelenekleri ve sembollerinin bir bütünüdür. Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve tutumlarını yönlendiren temel bir unsurdur ve örgütsel bağlılığın oluşumunda kritik bir rol oynar. Örgüt kültürü, kurumsal iklimin çalışanlar üzerindeki etkilerini pekiştirerek, bu etkinin örgütsel bağlılık üzerindeki yansımalarını güçlendirebilir.

Çalışmanın ilk bölümünde kurumsal iklim kavramı, ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ve üçüncü bölümünde örgüt kültürü kavramı detaylı bir şekilde ele alınacak ve bu kavramların literatürdeki yeri tartışılacaktır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise kurumsal iklimin örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünü test etmek amacıyla gerçekleştirilen ampirik araştırmanın bulguları sunulacak ve beşinci bölümde sonuçları değerlendirilecektir.

II. ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt İklimi Kavramı, Tanımı, Önemi, Boyutları, Özellikleri Ve Örgüt İkliminin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar, Örgüt İkliminin Türleri, Etkileyen Faktörler Ve Örgüt İkliminin Sonuçları

A. Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı

Örgütlerde ve iş dünyasında kilit rollerden birine sahip olan örgüt iklimi, örgütün iç atmosferini, çalışanların tutum ve davranışlarını, performanslarını etkileyen bir kavram olarak incelenmektedir. Bu kavram çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri, yönetim tarzı, işe duyulan memnuniyet ve motivasyon gibi unsurları içerir. Dolayısıyla bir örgütün başarısı ve sürdürülebilirliği için, örgüt iklimini doğru oluşturmak ve sürdürmek büyük önem taşır.

Günümüzde insanların tüm eksikliklerini kendilerinin tamamlayabilmesi olanaksızdır. Bunun için bu eksiklikleri karşılamak adına, iş birliği sonucunda sahip olunan kaynakların kullanılması için örgütler ortaya çıkmıştır.¹ Kısaca örgütler insan ihtiyaçlarını karşılamak misyonuyla var olmuşlardır. Örgütlerde iklim kavramı öncelikle birey ve bireylerin üzerinde örgütlerin etkisini anlamaya yöneliktir. Örgüt (organization) kelimesi; organ (organ) ve iş (work) terimlerinin sentezinden oluşan bir kelimedir. Romalılar bu kelimeye organizare demişlerdir, 1480'li yıllarda Latin dilinde güncel halini almıştır.² İklim (climate) kelimesi ise eğilim anlamına gelmektedir. Isı ve sıcaklık gibi fiziki kullanımların yanı sıra psikolojik bir anlama da sahiptir. Örgütte yer alan bireylerin örgütün iç çevresini nasıl algıladıklarını da ifade etmekte kullanılır. Psikolojik iklim kavramı 1960 yılında Gellerman tarafından geliştirilmiş bu konuya ilk değinen yazarlardan birisi olmuştur. İklim kelimesi ile Türkçe yayınlarda, ortam, çevre, hava gibi kelimelerde benzer anlamda kullanılmış ve

¹ Mustafa Özgenel, **Örgüt ve Okul İklimi**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2020, s.1.

² H. Cenk Sözen, H. Nejat Basım, **Örgüt Kuramları**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2020, s.37.

bu kavramlar ile bireylerin örgüt yaşantılarını yansıtmak istemişlerdir.³ İklim kavramı bireylerin örgütteki içsel durumlarını değerlendirmek üzere oluşturulmuştur.

1960'lı yıllarda ortaya çıkan örgüt iklimi kavramının temeli Lewinian tarafından oluşturulmuş, insanlar tarafından çıkarılan bir ürün şeklinde tanım kazanmıştır. Örgüt ikliminin ana düşüncesi; birey davranışlarının sahip oldukları algıdan etkilendiği doğrultusundadır. Bu yüzden örgüt iklimi ile ilgili yapılan araştırmalar özellikle bireyin algıları üzerinde yoğunlaşmıştır.⁴ Örgüt iklimi, birey davranışlarının algılara bağlı olduğu temel bir düşünce üzerine kurulmuştur ve bu nedenle örgüt iklimi araştırmaları bireylerin algılarına odaklanır.

Birçok yazar tarafından incelenen ve yorumlanan örgüt ikliminde araştırmacıların farklı noktalara önem verdikleri görülmektedir. Bazı araştırmacılar örgüt iklimi ile örgüt kültürünü beraber ele almış, benzerlikleri üzerinde durmuş, aralarında pek de bir fark olmadığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte örgüt ikliminin örgüt kültürüne göre literatüre kazandırılmış daha yeni bir kavram olması üzerinde de durulmuştur.⁵ Başka bir deyişle araştırmacılar bu iki kavramı birbiri ile ilişkili görmüş ve bu minvalde araştırmalar yapılmıştır.

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Örgüt iklimi; organizasyon üyeleri ve çevresine bağlı olarak oluşan, organizasyona özgü özellikler bütünüdür.⁶
- Örgüt iklimi; örgütlerin, örgüt içerisinde yer alan bireylere ve çevrelerine yönelik ilgilenme şekillerinden meydana gelen ve örgütsel yapıların kendine has olan tutumlarıdır.⁷
- Örgüt iklimi; bireylerin, örgüt içerisindeki çalışma şekline yönelik beklentileriyle, bu beklentilerin gerçekleşme düzeyine göre oluşan algının yarattığı atmosferdir.⁸
- Örgüt iklimi; örgüt içerisindeki bireyler tarafından duyulan, birey

³ Fatih Karcioğlu, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2010, Sayı 1-2, ss.265-268.

⁴ Derya Savaşkan, “Algılanan Örgütsel Desteğin ve Örgüt İkliminin Duygusal Bağlılığa Etkisi ve Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.21.

⁵ Oral Ertuğrul, “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.88.

⁶ Özlem Keleş, “Örgüt İklimi Boyutlarının Çalışanların Güçlendirme Algılarıyla İlişkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2008, s.37

⁷ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2020, s.18.

⁸ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1992, s.275

davranışlarına yön veren ve örgütün bazı özelliklerine göre nitelendirilebilen, örgütün iç çevresinin kesin ve değişmez özelliğidir.⁹

- Örgüt iklimi; bir örgütü tanımlayan ve farklılaştıran, davranışlarını etkileyen birtakım özelliklerdir.¹⁰
- Örgüt iklimi; belirli bir çalışma ortamındaki çalışanların davranışlarını yönlendiren, çevrelerinde algıladıkları ve değer verdikleri özelliklerin bütünüdür.¹¹
- Örgüt iklimi; örgütün iç çevresinin, bireyler tarafından kabullenilmesi, bireylerin davranışlarına etki etmesi ve kişilik özelliklerinin bireylerce anlaşılabilmesi durumudur.¹²
- Örgüt iklimi; örgüt içerisinde yer alan bireylerin, deneyimledikleri olaylara, stratejilere, normlara ve ödül, samimiyet, dayanışma gibi beklenen davranışlara yükledikleri anlamdır.¹³
- Örgüt iklimi; örgütün bireylere ve çevresine yönelik yaklaşımlarından ortaya çıkan ve örgüte özel olan hareketler bütünüdür.¹⁴
- Örgüt iklimi; bireylerin davranışlarını ortaya koydukları psikolojik ortamdır.¹⁵
- Örgüt iklimi; örgüt içerisindeki bireylerin hal ve hareketlerinden etkilenen ve onları da etkileyen, iş ortamının kendine özgü karakteridir.¹⁶
- Örgüt iklimi; örgüt kültürünün çalışma ortamında yarattığı atmosferdir.¹⁷

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak örgüt iklimini genel olarak şu şekilde tanımlamak mümkündür. Örgüt iklimi; örgüt kültürünün etkisi sonucu örgüt içerisindeki bireylerin ve örgütün iç çevresinin algıları ile oluşan, örgüte bir tanım

⁹ Yücel Ertekin, **Örgüt İklimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1978, s.6.

¹⁰ Akyay Uygur, H. Dilek Sevin, Altuğ Çağatay, **Örgüt İklimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2022, s.32.

¹¹ Derya Savaşkan, **age.**, s.21.

¹² Gültekin Gürçay, “Örgütsel Körlük, Silo Sendromu ve Örgüt İklimi İlişkisi: İnşaat Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.44.

¹³ Tülin Baltalılar, “Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalarda Örgütsel Adalet ve Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerinden Çalışan Performansına Etkisi”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.15.

¹⁴ Muhammed Varol, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Sayı 1, 1989, s.217.

¹⁵ Hulusi Doğan, Engin Üngüren, “Örgüt İklimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Sayı 8, 2012, s.28.

¹⁶ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, H. Çetin Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, Kahramanmaraş, 2004, s.66.

¹⁷ Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998, s.176.

kazandıran ve diğerlerinden farklı kılan, çalışma ortamının kendine has özellikler bütünüdür.

B. Örgüt İkliminin Önemi

Örgüt ikliminin önemini kavrayabilmek için örgüt içerisindeki bireylerin algılarına önem vermek gerekir. Çünkü örgüt iklimi, bireylerin davranışlarını, motivasyonlarını, iş tatminlerini ölçer ve etkiler. Sağlıklı bir örgüt ikliminde tüm bu süreçler olumlu işler ve bu durum iş performansını da olumlu etkiler.

Örgütlerde iklim ve kültür öğeleri kendilerine has özellikleri ile net olarak tanımlanabilir. Örgüt ikliminde bireylerin tutum ve davranış özellikleri, paylaşılmakta olan algı esas unsurlar iken, örgüt kültüründe değer, inanç ve temel varsayımlar gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Bu sebeple, örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları, örgüt içinde organizasyonel etkinliğin kararlaştırılması noktasında etkili rollere sahiptir denilebilir.¹⁸ Aslında her iki kavramda örgüt etkinliğinde önemlidir ve bireylerin algılarına, değerlerine ve inançlarına odaklanır.

Örgüt iklimi, bireylerin moral ve motivasyonlarını pozitif yönde etkilemeyi amaçlayarak, çalışma ortamının tanımlanmasını sağlamaktadır. Samimi ve karşılıklı güvenin var olduğu ortamlarda, bireylerin örgütsel bağlılıklarının ve aidiyet hislerinin yüksek olduğu bu yüzden de etkinliğin ve verimliliğin artmasına katkıda bulundukları görülmektedir. Örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında etkinliğin ve verimliliğin artması önem arz etmektedir.¹⁹ Kısaca işletmenin devamlılığı ve başarısı için pozitif bir örgüt iklimi sağlamak önemlidir.

Örgütler zaman içerisinde kendi kişiliklerini oluştururlar. Oluşturdukları bu kişilik üzerinden de bireyleri ve çevresini etkilerler. Kişilikler, organizasyon yapısı, merkezi kontrol düzeyi ve hedeflerinin paylaşımları sonucu “iklim” oluşmaktadır. Bu nedenle iklimler, örgütlerin kendine özgüdür ve birey davranışlarını etkiler.²⁰ Başka

¹⁸ Ali Apiyev, “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt İkliminin Oluşumuna Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.67.

¹⁹ Ali Şükrü Çetinkaya, Gürkan Güleç, “İşletmelerde Örgüt İklimi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, İstanbul, Sayı 2, 2022, s.358.

²⁰ Ümrhan Hündür, “Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.4.

bir deyişle örgüt iklimi özeldir ve her örgüt iklimi kendine özgün bir şekilde bireyleri etkilemektedir.

Literatür gözden geçirildiğinde ve yapılan araştırmalar dikkate alındığında örgüt iklimi ile ilgili en belirgin olan nokta, örgüt iklimiyle ilgili yapılan araştırmaların, iş hakkındaki algılar arasında olan bağı anlama amacı taşıdığıdır.²¹ Kısaca iklimin en belirgin önemi, algılara yönelik anlama amacı taşımasıdır.



²¹ Nilüfer Leblebicioğlu, “Örgüt İkliminin Tükenmişliğe Etkisinde Kişiliğin Rolü”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2014, s.7

1. Örgüt İkliminin Çalışanlar Açısından Önemi

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, örgütler sadece ürün ve hizmet özellikleri ile değil, aynı zamanda çalışan memnuniyeti, bağlılığı ve performansı ile de ön planda olmak istemektedirler. Bu noktada örgüt ikliminin çalışanlar açısından önemi daha anlaşılabilir. Çünkü örgüt iklimi, bir iş yerindeki çalışanların hissettiği atmosferi, kültürel yapıyı ve içsel dinamikleri ifade eder.

Bireylerin içerisinde yer aldıkları örgütler hakkında hepimizin şahit olduğu belli başlı cümle kalıpları vardır. Örneğin:” Şirketin havası bunu gerektiriyordu.” veya “Çıkış saati yaklaşmasına rağmen işi yapmaya devam ettim, zaten ortam soğuk.” gibi cümleler çalışanlar açısından iklimi ifade eden anlatımlardır.²² Daha kısa bir anlatımla bireylerin algıladıkları iklimin yansımalarıdır.

Bir örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için; yönetim kademesinde bulunanlar, örgüt içerisinde yer alan bireylerin tutum ve algılarına önem vermektedirler. Günümüzde örgütler, aidiyet duygusunu geliştirecek, organizasyon süreçlerine katılımı tam anlamda sağlayacak, rahat ortamlar yaratarak; performansı, tatmini ve ciroyu arttırmayı hedeflemektedirler. Örgüt içindeki birçok faktör bireyler üzerinde çeşitli etkiler yaratabilir. Bunlar amaç, hedef, misyon, vizyon, değerler, normlar, stratejiler, sermaye, fiziki kaynaklar ve insan kaynakları gibi örgütlerin önemli unsurlarıdır. Tüm bu unsurlar, etkinliği ve kültürü etkileyen örgüt iklimini oluşturmaktadır.²³ Örgütler, örgüt iklimi aracılığı ile bireylere ulaşır, hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlarlar.

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı arttıkça, örgüt içindeki havanın daha iyi anlaşılması mümkün hale gelir. Bu durum bireylerin iş tatminini arttırabileceği gibi işe devamlılıklarını da pekiştirir. Ayrıca, başarılı bireylerin örgüt içinde kalıcı hale gelmesi hedefler için de önemli görülmektedir.²⁴ Örgüt içerisinde istenilen bireylerin kalıcılığı için örgüt ikliminden yararlanılır.

Örgütlerde yer alan bireyler, günün önemli bir kısmını iş ortamında geçirdikleri için, iş ortamında mutlu olmayan bireyler bunu özel ve sosyal hayatına da yansıtıp, mutsuz bireyler haline gelebilirler. Mental ve fiziki açıdan sağlıklı bireylerin sayısının artması, toplumunda standartını da yükseltecektir ve bu bireyler çalışma ortamlarında

²² Yücel Ertekin, **age.**, s.1.

²³ Ali Apiyev, **age.**, ss.69-70.

²⁴ Mustafa Özgenel, **age.**, s.8

da benzer katkıyı sağlayacaklardır.²⁵ Yani kısaca özetlersek; çalışma hayatında bireylerin mutlu olması toplum için ve örgütler için önemlidir, pozitif örgüt iklimi ile ilgili atılan adımlar olumlu hava oluşturmaya yöneliktir.

2. Örgüt İkliminin İşletmeler Açısından Önemi

Örgüt iklimi işletmelerin başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Örgüt iklimi, bir örgütün iç kültürünü, liderlik tarzını, bireyler arası ilişkileri ve genel havayı yansıtarak, işletmenin ruhunu adeta şekillendirir.

İklim üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgüt ikliminin birçok faktörden oluştuğunu, her örgütün ikliminin farklı birtakım özellikler barındırdığını, örgüt ve örgütte yer alan bireylerin performansını etkilediğini ve liderlik biçimlerinden, örgüt kültüründen etkilendiği yönünde özellikler dikkat çekmektedir. Tüm bu faktörlerin tespitinin, iş geliştirme ve bireylerin performansını arttırmaya yönelik olumlu etki yarattığı görülmektedir.²⁶ Başka bir deyişle işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, örgüt ikliminin tespiti ve değerlendirilmesi önemli bir unsurdur.

Yapılan araştırmalara göre örgüt iklimini açık ve kapalı olarak incelemek mümkündür. Yönetim uzmanları ve bilimcileri tarafından daha çok tercih edilen açık iklim türüdür. Bunun nedeni, açık örgütsel iklimin var olduğu işletmelerde, örgütsel yaşam mutlu ve huzurludur. Böyle bir çalışma ortamı arkadaşlık ilişkilerinin ve yardımseverliğin güçlü olduğu, birlik ve beraberlik içeresindedir. Yönetim kademesinde bulunanların ana düşüncesi hem örgütün hem de örgütte yer alan bireylerin kazançlı olması yönündedir. Bunun sağlanabildiği çalışma ortamlarında yönetim ve çalışan bireyler arasındaki ilişki sıcaktır ve dolayısıyla iş tatmini de yüksektir. Kapalı örgütsel iklimde ise bunun tersi bir tablo ortaya çıkmaktadır. Arkadaşlık ilişkileri ve dayanışma düşüktür. Çalışma ortamı sıkı ve bunaltıcı olduğundan dolayı iş tatmini de düşüktür.²⁷ Kısaca özetlemek gerekirse işletmeler açısından örgüt ikliminin açık olması, çalışma ortamının huzurlu olmasını ve tatmini arttıracığından işletmeler açısından oluşturulmaya çalışılan bir havadır.

3. Örgüt İkliminin Yöneticiler Açısından Önemi

İşletmelerin liderleri, yöneticileri sadece dış dünyadaki değişimlere uyum

²⁵ Serpil Şahin, “Örgüt İkliminin Çalışanların İş Motivasyonuna Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.6.

²⁶ Mustafa Özgenel, *age.*, s.7.

²⁷ Salih Güney, **Liderlik**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2015, s.24.

sağlamakla kalmayıp, içsel yapılarını güçlendirmek, çalışanlarını motive etmek ve iş birliğini teşvik etmek için uygun bir örgüt iklimi oluşturmaının önemini kavramalıdır.

Örgütler, yönetici veya yöneticilerle, örgütün aldığı kararlara ve belirlediği prensiplere göre faaliyet gösteren diğer bireylerden oluşur. Yöneticiler, yasalar, yönetmelikler veya kurallarla belirlenen yetkilere sahip olan ve bu yetkiler çerçevesinde bireyleri yönlendirme ve örgütün hedeflerini gerçekleştirme sorumluluğuna sahip olan kimsedir.²⁸ Örgütler faaliyetlerini gerçekleştirebilmek adına yetki verdikleri yöneticilere ihtiyaç duyarlar.

Örgüt iklimi oluşturulurken yöneticilerin rolü önem teşkil etmektedir. Çünkü iklim oluşturulurken liderlik görevini üstlenenlerin tutumları ve davranışları bu süreçte etkilidir. Misyon ve vizyonu gerçekleştirebilmek için iklimi kontrol altında tutup, belli seviyenin üstüne çıkarmalıdır. Bunu sağlayamadıkları ortamda kargaşa hâkim olur ve bu durumda amaçların gerçekleştirilmesini olumsuz yönde etkiler.²⁹ Kısaca iklimin oluşturulması, kontrol altında tutulması ve belli seviyelere taşınması yönetimin işidir.

Günümüzde yöneticiler, nitelikli çalışanlarını elde tutabilmek için, onlara değer verip, yardımcı olma çabasındadırlar. Bunun içinde iklimi sıcak tutmak, örgütsel bağlılıklarını arttırabilmek ve verimli çalışmalarının devamını sağlamak adına önemli bir unsurdur. Yöneticilerin; güvenilir, şeffaf ve işbirlikçi özelliklerde olmaları da bu süreçte ayrıca önemlidir.³⁰ Yönetici ile astları arasındaki ilişki ve çalışma ortamının iklimi, örgütlerin başarıları için önemli bir yere sahiptir.

C. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt iklimi bir işletmedeki çalışma ortamını karmaşık ve çok boyutlu yapısını tanımlayan önemli bir araçtır. Bu iklim, örgüt içerisinde yer alan bireylerin hissettiği hava, değerleri, normları ve genel iş ortamının özelliklerini ifade eder.

Örgüt iklimi ile ilgili araştırmaların kökeni 1930'lu yıllara kadar uzanmaktadır. Bu araştırmalar günümüze kadar devam etmiş ve araştırma konularının çoğunluğunu da örgüt ikliminin tanımı, ölçümü ve boyutları gibi konular oluşturmuştur. Fakat örgüt ikliminin boyutları konusunda tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Birçok

²⁸ İhsan Topçu, **Okul İklimi ve Kültürü**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2019, s.68.

²⁹ Salih Güney, **Liderlik**, age., s.24.

³⁰ Serpil Şahin, **age.**, s.7.

araştırmacı örgüt iklimini ölçmek üzere farklı değişkenlerden yararlanmıştır ve buna göre sınıflandırmıştır.³¹ Yani örgüt iklimi boyutları konusu, iklim araştırmalarının önemli bir bölümünü kapsamaktadır ve örgüt iklimi konusunda birçok değişken incelenmiştir.

Örgüt ikliminin ölçülmesinde ve örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarının analizinde örgüt iklimi boyutları kullanılır. Araştırmacıların kullandığı değişkenler incelendiğinde bazı ortak boyutlar dikkat çekmiştir.³² Bu boyutlardan bazıları; amaç, yöneticilerin yönetim tarzı, dayanışma ve arkadaşlık, örgütü benimseme, sorumluluk, ödül, destek, yapı, süreç, çatışma gibi boyutlardır. Bu çalışmada bu boyutlar üzerinde durulacaktır.

Örgüt iklimi boyutları aşağıda gösterilmiştir.³³

³¹Tijen Duvacı,” Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt İkliminin Çalışanların Yenilikçi Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.44.

³² Burkan Yılmaz, “Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimine Etkisinde Dışadönüklüğün Ilımlaştırıcı Rolü ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.7-8.

³³ Nilüfer Leblebicioğlu, age., s.15.

Çizelge 1: Örgüt İklimi Boyutları

Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal (1964), Schelder ve Barlett (1968)	Litwin ve Stringer (1968)	Downey vd.	Schneider ve Berief	Kaya vd.
Bireysel Bağımsızlık	Örgüte İlişkin Yapı	Karar alma	Bireylerarası İlişkiler	Yeniliğe İlişkin Destek
Yapı ve Denetimin derecesi	Bireysel Sorumluluk	Sıcaklık ve Samimiyet	Hiyerarşik Yapı	Yönetim Yeteneği ve Tutarlılık
Ödül oryantasyonu	Ödül mekanizmas	Risk	İşin Yapısı	İş Yüğü
Saygınlık Sıcaklık ve Destek	Risk	Açıklık	Destek ve Ödülle	Görevin Belirginliği
	Sıcaklık	Ödülle		Uyum
	Hedef ve Standartlar	Yapı		Etik
	Çatışma			
	Kimlik			
	Yönetimsel ve Örgütsel Destek			

Örgüt iklimi boyutları aşağıda açıklanmıştır.

1. Amaç Boyutu

Örgütün içsel dinamiklerini anlama noktasında amaç boyutu temel bir araç olarak karşımıza çıkar ve örgüt ikliminin en önemli boyutları arasında yer alır. Örgütün amaçları, vizyonu ve misyonu, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını doğrudan etkiler.

Örgütler yazılı veya yazılı olmayan düşüncelere veya amaçlara sahiptir. Örgüt faaliyetlerinde ve bireylerin davranışlarında belli olan bu amaçlar örgütün ve yönetimde yer alanların inanç ve değerlerine göre oluşur. Bu bağlamda misyon, varoluş amacı olarak açıklanabilir ve stratejik amaçlara ulaşmak için kullanılır.³⁴ Kısaca örgütler amaçsız var olamazlar diyebiliriz.

Örgütlerin amaçları arasında; verimliliği arttırmak, emeği asgari düzeye indirmek, fiziki ve beşerî kaynakların kontrolü, çatışmayı minimum düzeye çekmek, bireysel sapmaları engellemek, insan davranışlarını teşvik etmek bulunur.³⁵ Sosyal değerler ve örgütte yer alan bireylerin değerleri ile örgütsel amaçlar arasındaki harmoni, örgüt ikliminin pozitif ya da negatif yönde olmasında belirleyicidir. Bu uyum durumu örgüt iklimi boyutlarındandır.³⁶ Başka bir deyişle amaçlar ortak oldukça örgüt iklimi olumludur.

Her örgüt kendi içinde ortak amaçlara ulaşabilecek bir şekilde uyum göstermelidir. Bunun için örgüt içindeki her birimin açıkça belirlenmiş bir amacı olmalıdır. Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için mutlaka temel bir amaca sahip olmalıdırlar. Bu temel amaç belirlendikten sonra ise birim bazında alt amaçlar ile birbirine uygun ve etkileşimli olmasına dikkat edilmelidir. Böyle gerçekleşen alt amaçlar ile temel amaca ulaşmak kolaylaşacaktır.³⁷ Dolayısıyla temel amaca ulaşırken alt amaçlar merdiven vazifesi görecektir.

2. Yöneticilerin Yönetim Tarzı Boyutu

Yönetim tarzı, bir organizasyonun liderlik yaklaşımını, karar alma süreçlerini ve çalışanlarla ilişki kurma biçimini ifade eder. Yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını, memnuniyetini ve performansını doğrudan etkiler.

Örgüt içinde yönetimde olanlar ile bireyler arasındaki güç ilişkileri, karar verme ve karara katılım süreçleri, hiyerarşi zinciri, konsolide bir yapı ve bu yapının katılığı gibi etmenler bu boyutun ilgilendiği konulardır.³⁸ Yani emir komuta zinciri ile ilgili bir boyuttur.

³⁴ Ömer Dinçer, **age.**, s.51.

³⁵ Reyhan Başkaya, “Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2014, s.62.

³⁶ Serpil Şahin, **age.**, s.8.

³⁷ Akyay Uygur, H. Dilek Sevin, Altuğ Çağatay, **age.**, s.8.

³⁸ Mustafa Özgenel, **age.**, s.18.

Örgüt iklimini etkileyen temel unsurlardan biri liderlik ya da yöneticilik biçimleridir. İklimi olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir. Örgütte yer alan bireyler ile yönetimde olanların ilişkilerinin iyi olduğu açık iklimde iş tatmini yükselir, kapalı iklimde ise bunun tersi bir şekilde iş tatmini azalır. Örgüt ikliminde değişiklik yapmak mümkündür. Bunun için optimal yol yönetim felsefesidir.³⁹ Kısaca yönetim ve liderlik tarzları iklimin havasını büyük ölçüde etkiler ve değiştirebilir.

Grupları ve örgütleri oluşturan bireyler birbirinden farklı fikir ve trendlere, bunun yanında farklı çevrelerden edindikleri bilgi ve deneyimlere sahiptirler. Bunun sonucunda ise onların farklı amaç, davranış ve değerlere sahip olduklarını söyleyebiliriz. Tüm bu çeşitlilik ve zenginliğe sahip olan bireyleri belirli amaçlar, kurallar, ilkeler ve kültür çatısı altında bir arada tutarak, etkin ve verimli şekilde çalıştırmak liderlik yetenekleri gerektirir.⁴⁰ Yönetim kademesinde bulununlar liderlik özelliklerine sahip olmalıdırlar veya liderlik özellikleri edinmelidirler.

Örgüt ikliminin anlaşılmasının sağlayacağı fayda; yönetim sürecinin ve yönetim biçiminin, örgütte yer alan bireylere, örgütün amaçlarına ulaşma kapasitesine ve kurumsal refaha etkisinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.⁴¹ Bir başka deyişle, yönetimin ifşası anlamına gelmektedir.

3. Dayanışma ve Arkadaşlık Boyutu

Dayanışma ve arkadaşlık boyutu sadece bireylerin duygusal refahını arttırmaz, bunun yanında işletmenin verimliliğini ve iş birliğini güçlendirir. Örgüt içinde oluşan güçlü sosyal bağlar, sorunları daha etkili bir biçimde çözmeyi ve inovasyonu teşvik etmeyi sağlar. Bu boyutu kuvvetlendirmeye yönelik uygulanacak politikalar olumlu iklim oluşumuna katkıda bulunacaktır.

Örgüt ikliminde dayanışma ve arkadaşlık boyutunu, bireylerin birbirine güvendiği ve desteklediği ortamda, arkadaşlıklara önem verilen bir duygu şeklinde tanımlayabiliriz. Bireyler birbiri ile ikili gruplar halinde iletişimde olurlar ve bu sırada da dayanışma ve samimiyet vardır. Bu durum dostluk bağları oluşturarak ilişki kurucu gruptakilerin aktif olmayan üyelere de fikir desteği sağlamasını olanaklı kılar.⁴²

³⁹ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, age., ss.18-19.

⁴⁰ Erol Eren, Ata Özdemirci, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2018, s.129

⁴¹ Yücel Ertekin, **age.**, s.1.

⁴² Aylin Türe Orhan, “Örgüt İkliminin Çalışan Performansına Etkisinde İş Yeri Yalnızlığı ve İşe Yabancılaşmanın Aracı Rolü”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2021, s. 13.

Samimiyet ve arkadaşlık varsa; dayanışma da vardır ve bu durum çoğunlukla örgütün menfaatinedir.

Dayanışma ve arkadaşlık, bireylerde doğal bir şekilde bağlanma güdüsü tetikler. Örgüt içinde dayanışma ortamı, başarıya yönelik motivasyonu olumlu bir şekilde etkiler.⁴³ Dolayısıyla dayanışma ve arkadaşlık boyutu, bireyler için motive edicidir.

4. Örgütü Benimseme Boyutu

Örgütü benimseme, bireylerin organizasyonlarına, değerlerine, hedeflerine ve kültürüne ne kadar bağlı hissettiklerini ifade eder. Bu boyut çalışanların vizyonunu ve misyonunu içselleştirmesini, örgütün değerlerinin paylaşılmasını ve bu değerlere bağlılık gösterilmesini ifade eder.

Örgüt içerisinde yer alan bireylerin örgütü benimsemesi, kendilerini örgüte aidiyet duygusuyla tanımlamalarıdır. Bireylerin örgütlerine bilişsel ve duygusal bir bağ kurarak kendilerini örgütün bir parçası olarak algılamaları, örgütle özdeşleşmelerine temel oluşturur. Örgütün kimliği ile bütünleşen bireyler, örgüte yönelik tehditlere karşı tepki verme veya örgütsel kimliklerini destekleyen eylemlere katılma isteğindedirler.⁴⁴ Aslında örgütü benimseyen bireyler örgütlerini içselleştirerek aidiyet duygusuyla bağ kurarlar.

Örgüt ikliminin bireyler üzerinde bıraktığı etki neticesinde, örgütü benimseme boyutundan bahsedebiliriz. Örgütte yer alan bireylerin benimsediği bir örgüt ikliminde; sorunlar minimum seviyeye inecek, var olan sorunların çözümleri de optimize edilecektir. Bu ortamlara pozitif bir hava hâkim olduğundan bireyler, örgüt üyeliklerinin sürekliliği için çalışacaklardır.⁴⁵ Bireylerin örgütü benimseyebilmesi için iklim pozitif olmalıdır, bu da çalışanlarda işi kaybetmeme güdüsü oluşturacaktır. Kısaca çalışanlar pozitif iklimlerde örgütü benimserler ve örgütte kalmak isterler.

⁴³ Yücel Ertekin, **age.**, ss.24-25

⁴⁴ Fatma Demirez, “Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi; Gazi Üniversitesi Rektörlüğüne Bağlı Merkez Birimlerine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2016, s.8.

⁴⁵ Serpil Şahin, **age.**, ss.10-11.

5. Sorumluluk Boyutu

Sorumluluk boyutu, bireylerin işlerine, projelere ve örgüte karşı duydukları görev bilincini ve kendilerini sorumlu hissetme derecesini ifade eder. Bu boyut çalışanların inisiyatif almasını, projelere katılımını ve iş birliğini teşvik eder.

Sorumluluk, bireyin duygusal açıdan kendini bağlı gördüğü şeyi yapması veya bağlı görmediği bir şeyi yapması durumunda bireyde büyük bir tatmin ya da tatminsizlik yaratabilecek duygusal bir durumdur. Kısaca bireyin bir işe karşı duyduğu tatmin veya tatminsizlik durumudur. Örgüt ve organizasyonlarda bireylerin sorumlulukları arasında farklılık vardır. Bireylerin üstleneceği sorumluluklar yönetimde olanlar tarafından belirlenir ve bireyler bu minvalde işlerini yaparlar. Sorumluluğu yüksek olan bireyler genellikle liderdirler veya yönetim kademesindedirler. Diğer bireylerin sorumlulukları sınırlıdır.⁴⁶ Daha kısa bir şekilde ifade edersek, hiyerarşi ile sorumluluk arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Başkalarına karşı olan sorumlulukları gerçekleştirme kavramı Baily ve Schein tarafından 1978’te ilk olarak ele alınmıştır. Bireylerin sorumluluklarının bilincinde olması, girişken olmaları, işlerini takip konusunda gerekli özeni göstermeleri ve tüm bu yükümlülükleri gerçekleştirmek ile ilgilidir.⁴⁷ Yani sorumluluk, yükümlülükleri gerçekleştirme kapasitesi ve arzusudur diyebiliriz.

6. Ödül Boyutu

Ödül boyutu, bireylerin performanslarına ve katkılarına karşılık olarak aldıkları maddi ve manevi değeri ifade eder. Ödüller, çalışanların performansını geliştirmeye teşvik eder, iş birliğini artırır ve inovasyonu yaratır.

Genellikle ödüllendirici bir ortam, cezalandırıcı bir atmosfere göre daha fazla başarı ve bağlılık motivasyonu oluşturur. Ayrıca korku ve başarısızlık kaygılarını azaltır. İki tür ödüllendirici iklimden söz etmek mümkündür. Bunlar; etkinliğe dayalı ödüllendirici iklim ve onayıcı iklimdir. İki tür de birbirinden farklı motivasyon biçimlerini oluşturur. Onayıcı iklim, etkinliğe dayalı ödüllendirici iklime göre daha genel bir düzeyi ifade eder. Etkinliğe yönelik, net ve bariz ödül sisteminde başarı motivasyonu oluşabilir fakat bağlanma motivasyonu oluşturma konusunda etkisizdir.

⁴⁶ Simge Arı, “Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2011, s.20.

⁴⁷ Burcu Dönmez, “Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009, s.23.

Yüksek bağlanma güdüsüne sahip bireyler ancak emeklerinin sonucunun onları samimi ve dostane ilişkiler kurmaya yarayacağını düşündüklerinde motive olabilirler. Onayıcı iklim söz konusu olduğunda ise yüksek başarı güdülü bireyleri motive edemez. Bu bireyler spesifik ödül ve geri bildirim beklerler. Genel anlamda ödül ve geri bildirim bağlanma motivasyonu oluşturmakta etkilidir.⁴⁸ Kişilerin ödüllere karşı tutumları onların kişilik yapısıyla ilgilidir ve ödüller buna göre düzenlenmelidir.

Örgütlerin bireylere uyguladığı ödüllendirme seçenekleri ve teşvikler incelenmeli, uygun olup olmadığı değerlendirilmeli ve bireyler tarafından nasıl algılandığı konusu üzerine odaklanılmalıdır.⁴⁹ Ödülün sadece veriliyor olması yeterli değildir, bireyin bunu nasıl algıladığı asıl önemli olan noktadır.

7. Destek Boyutu

Bireylerin örgütten aldıkları duygusal, mesleki ve sosyal yardımı destek olarak ifade edebiliriz. İyi bir destek sistemi, bireylerin stresle baş etmelerini kolaylaştırır, iş ve özel yaşamda dengede olmalarına yardımcı olur. Destek alan bireyler daha motive olur ve işlerine karşı bağlılık duyguları artar.

Destek, onaylama veya organizasyon içinde kabul olarak tanımlanır ve genellikle organizasyon ağında üyelikle kazanılır. Destek ağları, bireylerin yöneticilerini, eş düzeydeki iş arkadaşlarını, astları ve çalışma grubundaki diğer üyeleri içerir. Bu destek ağlarındaki üyelik, kişisel güç duygusunu, anahtar organizasyon üyeleri ile sosyal paylaşımı ve iletişimi artırır.⁵⁰ Özetle, destek bireyler arasındaki iletişim ve kabul için gereklidir diyebiliriz.

Samimiyet ve duygusal desteğin, bireylerin gelişimine olan etkileri uzun zamandır incelenen bir başlıktır. Rosan ve D'Anrade'e araştırmalarına göre, babaları ile olan ilişkilerinde samimi davranış ve destek gördüklerinde, ileride yüksek başarı isteği taşıyan bireyler olma yatkınlıkları yüksektir. Bu bağlamda, üç önemli etkenden söz edebiliriz. Birincisi, babanın çocuğu için belirlediği standartlar, ikinci babanın samimi yaklaşım göstermesi ve destek olması, son olarak ise babanın baskınlığı. Başarma isteği yüksek olan bireylerin, gelişme çağında babanın onlara karşı yüksek standartlar belirlediği, nispeten az baskın oldukları, kaygıları azaltıcı ve neşeli bir

⁴⁸ Yücel Ertekin, **age.**, s.25.

⁴⁹ Ömer Dinçer, **age.**, s.146.

⁵⁰ Özlem Keleş, **age.**, s.44.

tutum sergiledikleri tespit edilmiştir.⁵¹ Destek, insanlar için doğal olarak gerekli bir süreçtir ve bireysel gelişim açısından gerekli adımlar atılmalıdır.

8. Yapı Boyutu

Örgütün içsel düzeni, birimler arasındaki ilişkiler, karar alma mekanizmaları ve iletişim ağı örgütün yapısını oluşturur. İyi bir yapı, örgütün etkili bir şekilde işlemlerini sağlar, süreçleri optimize eder, karar alma süreçlerini hızlandırır.

Örgütün yapısal bileşenleri arasında anatomik, fizyolojik durumlar bulunmaktadır. Örgütün anatomisi, karar alma süreçlerinin dağılımında kendini gösterir. Fizyolojisi ise üyelerin örgütsel kararları etkileme yöntemlerini belirler.⁵² Örgütün yapısı karar süreçlerinde belirleyicidir.

Örgüt yapısı, çalışanların uymak zorunda oldukları, onları kısıtlayıcı kurallar ve resmi süreçler olarak tanımlanan düzenlemelerdir. Örgütlerde yapılması gereken işler açık bir şekilde tanımlanmalı ve belirli bir mantık çerçevesinde yapılandırılmalıdır. Örgüt planlaması ve organizasyon yapısındaki eksiklikler, örgütün verimliliğini olumsuz etkileyen faktörlerdir. Diğer taraftan, iyi yapılandırılmış örgütlerde çalışanların daha mutlu ve işlerine daha motive bir şekilde yaklaştıkları gözlemlenmiştir. Yani örgütlerde yapının normları olmalıdır. Doğru belirlenmemiş, eksik normlar başarısızlığa sebebiyet verir.⁵³ Örgütün faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmesi için yapıya önem verilmelidir

9. Süreç Boyutu

İş süreçleri, örgütün temel faaliyetlerini, projelerini ve görevlerini yönetmeyi ifade eder. İyi bir süreç yönetimi, verimliliği artırır, zaman ve kaynakları etkili bir şekilde kullanır ve hataları minimuma indirir.

Süreç, aralarında bir ilişki bulunan veya belirli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve faaliyetler dizisi olarak tanımlanır. Örgütün süreç boyutu ile ifade edilen yönetim süreçleridir.⁵⁴ Başka bir ifade ile de bir yönetim akışıdır.

İş süreçleri, bir örgütün temel işleyişini oluşturan unsurlardır. Ancak, genellikle şirketlerdeki departmanlar işlevsel veya ürün odaklı bir yapıya sahip olduğu

⁵¹ Simge Arı, **age.**, s.21.

⁵² İhsan Topçu, **age.**, s.6.

⁵³ Fatma Demirez, **age.**, s.6.

⁵⁴ Reyhan Başkaya, **age.**, s.63.

için yönetim çalışmalarında uzun süre ihmal edilmiştir. Çok sayıda danışmanlık firması ve yönetim bilimci, sürece dayalı organizasyonun işlevsel vern odaklı yapılandırılmış firmaların karşılayamadığı zorluklara çözüm sunduğunu yazmıştır. Süreç odaklı kuruluşlar da yapılandırılmış olanlardan tamamen farklı bir organizasyon yapısına sahiptir. Bununla birlikte,örgütsel yapı için tek temel olarak süreçlerin yeterli olamayabileceğı söylenmiştir.⁵⁵ Dolayısıyla tek başına yeterli olmasa bile, süreç odaklılık birçok yarar sağlayacaktır.

10. Çatışma Boyutu

Çatışma boyutu,örgüt içindeki farklılıkların, değerlerin ve çıkarların veya hedeflerin neden olduğu gerilimleri ifade eder. İyi yönetilen çatışmalar,örgüt içindeki farklı görüşlerin ve perspektiflerin değerlendirilmesine olanak sağlar, yaratıcılığı teşvik eder.

Bazı araştırmacılar,örgüt verimliliği ve çalışan psikolojisinin dikkate alınarak değerlendirilmesinin, çatışmayı etkili bir biçimde yönetmenin anahtar olduğunu belirtirken; bazıları da çatışmalara hoşgrl yaklaşmanın, g dinamiklerini tetikleyebileceğini ifade etmişlerdir.⁵⁶zetle araştırmalara göre atışmadanemli olan unsur, çatışmaya olan yaklaşım biçimidir.

Organizasyona yenilik getirmesi, orjinal fikirlerin ortaya çıkması ve yaratıcılığı arttırması gibi çatışmanın olumlu etkileri bulunurken, gereğinden az çatışmanın rehavete neden olması, değişime direnç gösterme ve karar almadaki gecikmeler gibi olumsuz etkileri de vardır. Yapılan araştırmalar, çatışmaya karşı hoşgrl iklimlerin bireylerin g duygusunu harekete geçirerek kendi yeteneklerini fark etmelerini ve organizasyona katkıda bulunduklarını göstermektedir.⁵⁷zetle, organizasyon içinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunmakta olup, çatışmaya hoşgrl ortam, bireylerin gelişimine katkıda bulunur.

D.rgt İklimininzellikleri

Örgüt iklimi, birrgtn içsel atmosferini, değerlerini, normlarını ve çalışanların bunları algılayışını ifade etmektedir. Birrgtn başarısı ve

⁵⁵ Ali Apiyev, **age.**, ss.78-79.

⁵⁶ Reyhan Başkaya, **age.**, s.26.

⁵⁷zlem Keleş, **age.**, ss.45-46.

sürdürülebilirliği, örgüt ikliminin olumlu bir şekilde yönetilmesinden büyük ölçüde etkilenir.

Örgütler kendi normları, gelenekleri, görenekleri ile kendi iklimini yaratır. İklim, örgütün norm ve ilkelerini ve bunların organizasyon içerisindeki yorumlamalarını yansıtır.⁵⁸ Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgüt ve birey davranışları birlikte değerlendirilmektedir. Bireylerin tavır ve davranışları bulunduğu örgüt iklimine göre farklılık göstermektedir. Her örgütün kendi kültürüne göre; gelenek ve görenekleri, adetleri, yöntemleri ve yönetim tarzları vardır. Bu sebeple de her örgüt iklimi kendine has özelliktedir.⁵⁹ Genel olarak örgüt ikliminin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:⁶⁰

Bireylerin, iş arkadaşlarıyla, şirket politikalarıyla, kurallarla ve iş organizasyonunun yapısıyla olan etkileşimlerinin bir sonucu olarak oluşan algıdır.

- Örgüt iklimi soyuttur.
- Bir örgütü, diğer bir örgütten ayırır. Yani örgüte kimlik kazandırır.
- Kariyer konusunda gelişimi ve fırsatları içerir.
- Örgüt kültürüne göre daha kısa solukludur.
- Çoğunlukla deneyseldir ve dış gözlemlere dayanmaktadır.
- Objektiftir.
- Yalnızca bireyler arasındaki ilişkileri değil, örgütlerin diğer örgütler ile olan ilişkilerini de gösterir.
- Merkezinde, örgüt içerisinde yer alan bireyler bulunmaktadır.
- Örgütün bireylere desteğinin yansımasıdır.
- Örgüt iklimi, örgüt kültürünün içerisinde yer almaktadır.

⁵⁸ Muhammer Varol, **age.**, s.217.

⁵⁹ Serpil Şahin, **age.**, s.18.

⁶⁰ Gönül Gül Ekşi, “Örgüt İklimi, Psikolojik Sermaye ve İşyeri Mutluluğu Arasındaki İlişkilerin Analizi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Karabük Üniversitesi, Karabük, 2023, s.25; Güney Çetin Gürkan, “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2006, s.65; Hüseyin Tatlıcı, “Güç Kültürü ve Toksik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü: Özel Güvenlik Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.79; Aylin Türe Orhan, **age.**, s.7; Murat Aymak, “Örgütsel Güven ve Örgütsel Yabancılaşmanın Örgüt İklimi Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 2021, s.6; Salih Güney, **Örgütsel Davranış, age.**, s.18; Akyay Uygur, H. Dilek Sevin, Altuğ Çağatay, **age.**, s.36; Yücel Ertekin, **age.**, s.5; Hulusi Doğan, Engin Üngüren, “Örgüt İklimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması”, **Uluslararası İktisat ve İdari İncelemeler Dergisi**, Sayı 8, 2015, s.28; Muhammet Tortumlu, Mehmet Ali Taş, “Örgüt İklimi, İş Stresi ve Çalışan Performansı İlişkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerinde Bir Uygulama”, **Avrasya Uluslararası Araştırma Dergisi**, Sayı 18, 2019, s. 353; Z. Beril Akıncı Vural, **age.**, s.177.

E. Örgüt İkliminin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar

Örgüt iklimi, bir örgüt içerisindeki bireylerin deneyimlediği atmosfer, iş ortamı gibi unsurların genel anlamını ifade eder. Bu kavram, örgüt içi ilişkileri, iletişimi ve birey davranışlarını şekillendiren bir faktördür. Bu nedenle, örgütlerin sürdürülebilir başarısı için örgüt iklimine odaklanmak ve pozitif bir çalışma ortamı oluşturmak son derece önemlidir.

Örgüt iklimi, bireylerin tecrübe ettiği ve davranışlarını etkileyen iç çevresinin kalıcı niteliği olarak tanımlanabilir. Bir örgütün belirli özelliklerinin değeri açısından ölçülebilen bu iç çevre, üyelerin davranışları üzerinde toplam etkiye sahiptir. Bir örgüt içinde bireylerin davranışları, örgüt iklimi üzerindeki toplam etkiyi şekillendirir. Bu iş ortamının istikrarını belirlemek açısından önemli bir faktördür.⁶¹ Başka bir deyişle örgüt iklimini oluşturan temel unsur bireydir diyebiliriz. Örgüt iklimi, bireylerin örgütte hissettiği iş tatmini, moral ve işe etki eden verimlilik ve performans gibi kavramları etkileyebilir. Aşağıda bu kavramları detaylı şekilde incelenmiştir.

1. Örgüt İklimi ve İş Tatmini

İş tatmini, bireylerin işlerine, iş ortamlarına ve örgütlerine duyduğu memnuniyeti yansıtarak, örgütler için önemli bir gösterge olarak kabul edilir. Olumlu bir iklimin, bireylerin iş tatminini arttırabileceği ve bu durumun iş performansı, işe bağlılık ve bireylerin genel mutluluğu üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği bilinmektedir. Bu nedenle, örgütlerin etkili bir örgüt iklimi oluşturarak iş tatminini arttırmaya odaklanması hem bireylerin refahını hem de örgütsel başarıyı teşvik etmek açısından kritik bir öneme sahiptir.

İş tatmini sürekli bir dinamizmi içinde barındırır. Yöneticiler, tek seferlik yüksek iş tatmini sağlamakla yetinip uzun süre bu konuyu göz ardı edemezler. İş tatmini hızla gelip hızla gidebilir; bu yüzden iş tatmininin düzenli olarak hatta aylık periyotlarla dikkatlice gözlemlenmesi ve korunması önem taşır.⁶² İş tatmini oldu bittiye gelecek bir konu değildir ve sürekli üzerinde durulmalı, buna yönelik stratejiler belirlenmelidir.

⁶¹ Ali Apiyev, **age.**, s.81.

⁶² Reyhan Başkaya, **age.**, s.81.

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır ve bunlar aşağıdaki gibidir:⁶³

- İş tatmini, bir iş durumuna duyulan duygusal tepkidir.
- İş tatmini, genellikle gelirlerin ne derece tatmin edici olduğu veya beklentilerin ne ölçüde aşıldığının değerlendirilmesidir.
- İş tatmini bir dizi ilişkili durumu içerir. Bu durumlar; işin doğası, maaş, terfi olanakları, iş arkadaşları ve benzeri unsurları kapsar.

2. Örgüt İklimi ve Verimlilik

Örgüt iklimi ve verimlilik birbirinden etkilenen iki kavram olarak düşünülebilir. İş yerindeki bireylerin hissettiği atmosfer olarak nitelendirebileceğimiz örgüt iklimi, bireylerde motivasyonu, iş doyumunu ve iş performansı üzerinde doğrudan etkili olabilir. Öte yandan, verimlilik, bir organizasyonun hedeflerine ulaşma kapasitesini ve etkinliğini gösterir. Örgüt iklimi ve verimlilik arasındaki ilişki çok yönlüdür.

Örgütlerin meydana getirdikleri üretim ya da hizmet sonucu ile bu sonuç için kullandıkları güç ilişkisine verimlilik denir. Mal ve hizmet üretimi esnasında ellerinde olan sermaye, hizmet, deneyim, bilgi, kaynak, enerji ve malzemeler verimliliği yaratacak olan unsurlardır. Örgüt içerisinde yer alan bireylerin ortaya koydukları performans durumları örgüt iklimi ve verimlilik ilişkisini göstermektedir.⁶⁴ Kısaca verimlilik için ölçüt performanstır diyebiliriz.

Başka bir tanıma göre verimlilik, bireylerin gereksinim duydukları mal ve hizmetlerin üretim sürecinde kaynakların en üst düzeyde kullanımıdır. Örgütsel mal ve hizmetlerin, örgütsel girdilere (insan, sermaye, kaynak, emek) oranıdır. Temel amaç masrafları minimize edip, maksimum düzeyde ürün elde etmektir.⁶⁵

Bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli olarak kullanıp, amaçlara ulaşabilmek performans ile ifade edilir. Verimlilik performans ölçümünde bir araç olarak değerlendirilebilir. Yapılan araştırmalar örgüt ikliminin performans üzerinde önemli ölçüde bir tesiri olduğunu göstermektedir. Örgüt iklimi politikaları, bireylerin iş ortamına ilişkin algılarını ve çalışan davranışlarını etkiler. Bu durumda örgütün

⁶³ Levent Şimşek, “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi**, İstanbul, Sayı 1-9, 1994, s.7.

⁶⁴ Fatma Demirez, **age.**, s.20.

⁶⁵ Salih Güney, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2019, s.16.

tümüne yansır.⁶⁶ Başka bir deyişle performans, örgüt iklimi ve verimlilik arasındaki ilişkide bir aracı rol oynamaktadır.

3. Örgüt İklimi ve Moral

Örgüt iklimi ve çalışan morali, günümüz iş dünyasında önemli bir araştırma konusu olarak görülmektedir. Çalışan morali, bireylerin işleriyle ilgili hissettikleri duygusal durumu ifade eder. Örgüt iklimi ise, bireylerin işyerindeki memnuniyet düzeylerini şekillendirebilir. Pozitif bir örgüt ikliminde, bireyleri destekleyecek bir atmosfer bulunduğu için, moral düzeylerini arttırmaya katkı sağlayacaktır.

Bireyler yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları ölçüde verimli hale gelirler. Bu yüzden moral seviyesinin yükseltilmesi konusu sürekli araştırılmış ve bu konuda özellikle motivasyon kavramı üzerinde durulmuştur. Sevmedikleri ve keyif almadıkları işlerde çalışan bireyler tembelleşecek ve moral düzeyleri düşecektir. Bu durumda yöneticiler motive edici ve morallerini yükseltici unsurları değerlendirerek bir eylem planı oluşturmalıdır. Motive edici faktörler tespit edilmeli ve uygulanmalıdır.

Örgüt iklimi, bireylerin motivasyonunu ve moralini etkileyen kritik bir faktördür. Bu iklim, çalışanları motive ederken aynı zamanda moral seviyelerini artırır. Yöneticilerin politikaları, olumlu bir havanın sağlanması, bireylerin örgüte olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını güçlendirir. Aynı zamanda, çalışanların ihtiyaçlarına değer veren bir yönetim, katılımcı karar süreçleri ve yenilikçi, adil bir örgüt algısı ile, örgüt iklimini olumlu bir şekilde oluşturur. Bu olumlu / pozitif iklim çalışanların işe dair tutumlarını, davranışlarını ve moralini olumlu yönde etkiler.⁶⁷ Yani moral, motivasyonu beraberinde getirip bunu performansa yansıtacaktır. Kısacası moral, amaçlara ulaşmak için olumlu şekilde oluşturulmalıdır.

4. Örgüt İklimi ve Performans

Diğer kavramları incelerken de açıkça görüleceği gibi, performans bu süreçte amaçlanan durum ve diğer kavramlar ile doğrudan ulaşılmaya çalışılan noktadır. Önceki açıklanan kavramların ve başka birçok kavramın doğru bir şekilde uygulanması performansı arttırmaya yöneliktir. Bunlar sağlandığı zamanki hava

⁶⁶ Akyay Uygur, H. Dilek Sevin, Altuğ Çağatay, **age.**, s.48.

⁶⁷ Akyay Uygur, H. Dilek Sevin, Altuğ Çağatay, **age.**, s.51.

olumlu olarak değerlendirilmektedir. Tüm bunlar örgütün sürdürülebilir başarısı için önemli koşullardır.

Örgütsel faaliyetlerin temel konusunu örgüt içerisindeki bireyler ve performansları oluşturur. Bu değerlendirme neticesinde çalışanların örgüt kültürü, sağlıklı bir çalışma ortamı ve örgüt iklimi açısından da memnuniyetleri önemlidir. Örgütün hem fiziksel hem de psikolojik çevre özellikleri ile iş tatminini temin edebilen ve bireylerin performanslarını yükseltecek şekilde düzenlenmesi gerekir. Bireylerin performanslarının en önemli unsurlarını; örgütsel güven, örgütsel destek, örgütsel bağlılık, iş tatmini yani örgüt iklimi oluşturur. Bireyler tarafından benimsenen bir örgüt iklimi, örgüte bağlılık oluşturacaktır. Örgütsel bağlılığı olan bir bireyinde motivasyonu ve buna bağlı olarak da performansı yüksektir. Yapılan araştırmalara göre de olumsuz/negatif olarak görülen örgüt iklimlerinde de bireylerin performanslarının düşük olduğu belirtilmiştir.⁶⁸ Bireylerin örgüt kültürüne, sağlıklı çalışma ortamına ve olumlu örgüt iklimine duyduğu memnuniyet, performansları üzerinde kritik bir role sahiptir.

F. Örgüt İkliminin Türleri ve Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

1. Örgüt İkliminin Türleri

Örgüt içerisindeki bireylerin deneyimlediği ortak atmosfer olan örgüt iklimi, farklı türlerde ortaya çıkabilir ve bu türler, örgütün kültürel yapısını ve çalışanların deneyimlediği ortamı daha iyi anlamamıza yardımcı olur. Bu bağlamda, literatürde yaygın olarak kabul edilen örgüt iklimi türleri arasında bürokratik iklim, açık iklim, kapalı iklim, ilgili iklim, ilgisiz iklim, otonom iklim, destekleyici iklim, kontrollü iklim, yenilikçi ve yaratıcı iklim ve babaerkil iklim gibi çeşitli kategoriler bulunmaktadır. Bu türler, bireylerin örgüt içindeki deneyimlerini şekillendiren temel öğeleri temsil eder ve yöneticilerin örgüt kültürünü daha etkili bir şekilde yönetmelerine olanak sağlar.

Örgüt iklimi araştırmaları incelendiğinde farklı örgütsel göstergelerin oluşması, örgütsel davranış, norm ve algıların örgütler arası farklılıkları göstermesi

⁶⁸ Serpil Şahin, *age.*, s.23.

farklı örgüt iklimi türlerinin varoluşu ile açıklanmaktadır.⁶⁹ Örgüt iklimi türleri aşağıda açıklanmıştır.

a. Bürokratik İklim

Bürokratik iklim, özellikle makro yapılarda görülebilecek bir örgüt iklimi türüdür. Bu iklim, belirli bir yapıyı tercih eden örgütler için uygun olabilir ancak zamanla değişen ve hızla uyum sağlaması gereken örgütler için uygun bir seçenek olmayabilir. Bu iklimde genellikle iş yapma tarzını belirleyen katı kurallar, prosedürler ve emir komuta zinciri ile düzenlenen bir yapı vardır.

Bürokratik iklim yazılı enstrümanlara bağlı, normlarla desteklenen, hiyerarşik ve güç ilişkisinin bulunduğu bir tür olarak tanımlanmaktadır. Bu tür iklimde özellikle dikey iletişim modeli görülür ve yönetim odaklılık vardır. Bu tür iklimde; resmi normlar, bireylerin kararlara katılma sürecini engellemekle birlikte işlerin etkin bir şekilde yapılması için gerekli olan iletişimi zorlaştırabilmektedir. Fakat bürokratik normların bireylerin katılımı için faydalı olduğu durumlarda görünmektedir. Bu yüzden iki tip bürokrasiden söz edebiliriz. Bunlar zorlayıcı ve etkin bürokrasi iklimleridir. Zorlayıcı bürokratik iklimlerde, normlar yaratıcılığı engellemek için kullanılmaktadır. Etkin bürokratik iklimlerde ise yol göstermeye yardım eden ve sorumlulukları açıkça belirten bilgiler vardır.⁷⁰ Bürokratik iklimin bireyler için destekleyici olduğu ya da zorlayıcı olduğu türleri vardır. Destekleyici olduğu durumlarda örgüt iklimini olumlu etkiler, zorlayıcı olduğunda ise olumsuz etkiler.

b. Açık İklim

Açık iklim, bir örgütte şeffaflığın, dürüstlüğün ve katılımın vurgulandığı bir örgüt iklimi türünü ifade etmekte kullanılır. Bu iklim, bireylerin fikirlerini rahatça ifade edebildiği, eleştiriye açık bir ortamın bulunduğu ve yönetimde yer alanların bireyler ile açık iletişim kurduğu bir kültürel havayı yansıtır.

Bireylerin iş ortamında yöneticiler ve astlar ile uyum içinde çalıştığı, yöneticilerin eleştiri kabul ettiği, bireylerin işlerine istekli ve özverili bir şekilde sarıldığı, moral ve motivasyon seviyelerinin yüksek olduğu bir iş ortamı açık iklim olarak değerlendirilir. Bu iklim türünü benimseyen örgütlerde, sosyal ilişkiler ile örgüt faaliyetleri entegrasyonu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, bireyler işlerini uyum

⁶⁹ Nilüfer Leblebicioğlu, *age.*, s.15.

⁷⁰ Mustafa Özgenel, *age.*, s.35.

içinde yürütmekte ve birbirlerinden öğrenme fırsatı bulmaktadırlar. Açık iklimin hâkim olduğu örgütlerde bireysel çatışmalardan kaçınılmakta ve bireyler arasında samimi ilişkilerin varlığı, iş doyumu düzeyinde artış sağlamaktadır. Yöneticiler, çalışanların işlerini zorlaştırmazlar ve onları kontrol etmeye çalışmazlar.⁷¹ Açık iklimde, ilişkiler olumlu ve yapıcıdır. Bu durumda bireylerin sundukları katkıya da olumlu bir etki yansıtacaktır. Yani, açık iklimin havası olumludur.

c. Kapalı İklım

Kapalı iklim, bir örgütte katılımın sınırlı olduğu, iletişimin kısıtlandığı ve genellikle hiyerarşik yapıların baskın olduğu bir örgüt iklim türünü ifade eder. Bu iklimde, bireyler genellikle yönetimde bulunanlar ya da lider figürler tarafından alınan kararlara karşı sınırlı katılım fırsatına sahiptirler. İletişim emir komuta zincirine çok fazla odaklanırken, bireylerin kendilerini ifade etme özgürlüğü sınırlıdır.

Bu iklim türünün var olduğu örgütlerde ekip çalışması görülmemektedir. Otorite merkezli bu iklim türünde emir komuta zinciri ve denetim mekanizmaları etkin roledir, bireylerin iş tatminleri ise düşüktür.⁷² Başka bir deyişle denetim ve otoritenin yüksek olduğu iklimlerde, iş tatmini düşer. Yani kısaca, bireyler genellikle kapalı ortamda çalışmayı sevmezler.

d. Otonom İklım

Günümüzde modern örgütlerde otonom örgüt iklimi giderek daha fazla önem kazanan bir kavramdır. Otonom iklim, bireylerin özgür ve sorumluluk hissiyatı ile hareket edebildiği çalışma ortamlarını ifade eder. Bu iklimde, bireyler kendi kararlarını alır, yaratıcılıklarını kullanabilir ve işlerini yönlendirebilirler. Aynı zamanda, bireyler kendilerini daha faydalı ve önemli hissederek işlerine daha bağlı hareket ederler.

Bu iklimde bireylerin moral seviyesi yüksektir. Bu iklim türü sosyal doyum ve sosyal ihtiyaçları ön planda tutar. İşletme içinde bir takım baskı grupları olmasına rağmen grupla uyumla çalışmaya engel teşkil etmemektedir. Bireyler kırtasiyecilik diye nitelendirdiğimiz bürokratik süreçler ile engellenmezler.⁷³ İş ortamında bağımsız hisseden bireyler, iklimi daha sıcak bulacaktır ve bu durumda yaratıcılık ve örgütsel bağlılıklarına yansıtacaktır. Kısaca otonom iklimlerde yaratıcılık yüksektir.

⁷¹ Aylin Türe Orhan, *age.*, s.19; Abidin Dağı, **Örgütsel İklım**, Pegem Akademi, Ankara, 2020, s.46.

⁷² Esergül Balcı Bucak, “Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklımı: Yönetimde Ast Üst İlişkileri”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 7, 2002, s.23.

⁷³ Mustafa Özgenel, *age.*, s.30.

e. Destekleyici İklim

Destekleyici örgüt iklimi, bir örgüt içerisinde yer alan bireylerin hissettiği destek, güvenlik ve iş birliği duygularını ifade eder. Bu iklim, bireylerin kolay iletişim, dayanışma, değer verilme hissi ve öğrenmeye açıklık gibi faktörlerle çevrili olan bir atmosferi tanımlar. Destekleyici iklim, bireylerin kişisel gelişimlerine, yaratıcı fikirler ortaya koymalarına ve örgütsel bağlılıklarını arttırmalarına olanak tanır.

Destekleyici iklimde değerlerin paylaşılmasına büyük önem verilmektedir. Bireylere sunulan organizasyonel destek, örgüt içi iklimin temel taşlarından biri kabul edilmektedir. Bireyler tarafından algılanan bu destek düzeyi, bireylerin örgüt içinde sergilediği davranışları doğrudan yansıttığı ifade edilmektedir. Bireylerin örgütsel yapıyı geliştirmeye yönelik projelere yönelik olumlu algıları, örgüte ve bireylere fayda sağlamanın yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşturulmasında etkili bir faktör olarak kabul edilmektedir.⁷⁴ Başka bir deyişle bireyler örgüt içinde desteklendikçe, örgütü desteklemeye yönelmektedirler.

f. Kontrollü İklim

Kontrollü iklim, bir örgütte sıkı denetim ve disiplinin hâkim olduğu, bireylerin davranışlarının ve faaliyetlerinin yakından izlendiği bir atmosferi ifade eder. Bu iklimde, yönetimde yer alanlar ve liderler, bireylerin iş performansını yakından gözlemleyerek belirli standartları ve normları zorunlu kılarlar. Kararlar genellikle üst kademe tarafından alınırken, bireylerin katılımı ve bağımsızlığı sınırlıdır.

Yönetimde yer alanların bireyler kontrol altında tutma davranışı bu ortamda etkin olarak görülmektedir. Bu yüzden hiyerarşik uyum ve birliktelik ve demokratik bir ortamdan söz etmek zordur. İş tatmininin de düşük olabileceği bu ortamda, moral ve motivasyon düşüklüğü sonucu performanslarda düşüş görülmektedir.⁷⁵ Kısaca kontrolün yüksek olduğu ortamlarda bireyler baskı altında hissettiklerinden iş tatminini ve yaratıcılıklarını yitirirler.

Bu türün odak noktası görevidir. Bireyler bu atmosferde arkadaşça ilişkiler kuramazlar ve bu sebeple destek ve dayanışma düşük seviyededir. Yöneticiler otoriter

⁷⁴ Aylin Türe Orhan, *age.*, s. 24.

⁷⁵ Gültekin Gürçay, *age.*, s.55.

olmakla birlikte, bireylerin ihtiyaçlarını önemsememektedirler. İşler biçimseldir ve kurallar katıdır.⁷⁶ Yani iş odaklı bir ortam vardır.

g. Yenilikçi ve Yaratıcı İklim

Yenilikçi ve yaratıcı iklim, bir örgütte inovasyon, yaratıcılık ve fikir geliştirmenin teşvik edildiği bir ortamdır. Bireyler bu iklimde özgün fikirlerini ifade etmeye teşvik edilir, risk almaya cesaretlendirilir ve yeni yöntemler deneme özgürlüğüne sahip olurlar. Hiyerarşik engellemeler azaltılmış, açık iletişim teşvik edilmiş ve farklı bakış açılarına değeri verilmiştir. Bu tür özellikle teknoloji, tasarım ve yaratıcı endüstrilerde, yenilikçi ürünler geliştiren firmalarda ve araştırma odaklı organizasyonlarda yaygın olarak görülür.

Yenilikçi bir ortam, girişimci bir yaklaşım ile verimli şekilde yönlendirilen bir özgürlüğü ve örgüt misyonuna duyulan sağlam bağlılığı içerir. Bu iklimde, her türlü düşünce değerlendirilir, iş birliği esastır ve herkesin deneyimi ve fikirleri değerlidir. Yaratıcı bir çevre, aktif ve hedef odaklı bireyleri destekler. Burada, risk alabilen proaktif ve cesur davranabilen bireyler öne çıkar. Örgüt içinde alınan kararlar, ekip içi etkileşimin bir sonucu olarak birlikte paylaşılır ve benimsenir.⁷⁷ Bu iklim türünde bireyler kendilerini değerli hissederler ve inovatif düşünceleri tam anlamıyla desteklenir.

h. Babaerkil İklim

Babaerkil iklim, bir örgütte otoriter liderlik tarzının ve hiyerarşinin egemen olduğu bir ortamı ifade eder. Bu tür bir örgüt ikliminde, liderler genellikle emir ve talimatlarıyla bilinirler, kararlar üst düzey yönetim tarafından tek taraflı olarak alınır ve astlar bu kararlara uymakla yükümlüdürler. İletişim genellikle tek yönlü; üst kademedan alt kademeye doğrudur. Bireyler genellikle kendilerine sınırlı katılım ve geri bildirim fırsatları verilen bir ortamda bulunurlar ve liderlerin görüşleri ve değeri örgütün kültürünü belirler.

Bu iklim türünde yönetimde yer alanlar hem bireyleri kontrol etmek hem de sosyal ihtiyaçlarını gidermek isterler fakat ikisini birden başaramazlar. Bu iklim tipi birçok yönden kapalı iklim türüne benzer. Bireyler uyum içinde değildir, dostluk ve

⁷⁶ Hale Sertkaya, “Örgüt İkliminin Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları ile İlişisini Belirtmeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2009, s.14; İhsan Topçu, *age.*, s.50.

⁷⁷ Serpil Şahin, *age.*, s.30.

arkadaşlık ilişkileri kuramazlar. Üst kademe oldukça gözlemleyici ve katıdır. Çalışanları yönlendirme ve motive etmede başarılı değildirler.⁷⁸ Üst kademe ve özellikle otokratik liderlerin kendi duygu ve düşünceleri ile yönlendirdiği ve örgütte yer alan bireylerin arka planda kaldığı bir iklim türüdür. Bu da verimlilik ve performans için olumsuz etmenlerdir.

2. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimini etkileyen bir dizi faktör bulunmaktadır. Bu faktörler doğru yönetildiği zaman motivasyonu arttırıp, örgütsel bağlılığı yükseltecektir. Bu yüzden aşağıda incelenen faktörlerin doğru anlaşılması, örgütlerin başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

Örgüt iklimi, bir örgütün kendine özgü karakteristik özelliklerini ve diğerlerinden ayıran bir atmosferi temsil eder. Her bireyin kendine özgü bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has bir yapısı ve ortamı bulunur. Bu benzersiz özellikler doğrultusunda, örgüt iklimiyle uyumlu olan bireyler örgüte yakınlaşırken, uyumsuz olanlar ise uzaklaşma eğiliminde olurlar. Bu nedenle, örgüt iklimi, örgütün bireylere yönelik sergilediği somut ya da soyut tutumları ifade eder. Bu tutumlar, yönetimde olanlar tarafından belirlenebileceği gibi, doğal olarak oluşan bir atmosferin sonucu da olabilir. Bu bağlamda, örgüt iklimini etkileyen ve aynı zamanda etkilenen bir takım faktör bulunmaktadır.⁷⁹ Başka bir deyişle örgüt iklimini etkileyen faktörler, somut veya soyut niteliklerde olabileceği gibi, örgüt iklimini hem etkileyebilir hem de ondan etkilenebilir.

Bireylerin örgüt ve çevresinden beklentileri ile örgütün kültürü, bireysel davranışlar ve örgüt yapısı, kişilerin algılarını şekillendirir ve bu doğrultuda davranışlarına yansır. Örgüt içerisindeki bireylerin algılarına ışık tutabilmek için literatürde çeşitli faktörler ve boyutlar incelenmiştir.⁸⁰ Örgüt iklimi faktörleri aşağıda açıklanmıştır.

⁷⁸Mustafa Özgenel, **age.**, s.30; İhsan Topçu, **age.**, s.50.

⁷⁹ Oral Ertuğrul, **age.**, s.100.

⁸⁰ Alper Serdar, “Sivil Toplum Örgütlerinde Gönüllü Çalışanların Örgüt İklimi Algılarının Örgütsel Güven Üzerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.19.

a. Yönetim Tarzı

Örgüt içindeki liderlerin yönetim tarzı, bireylerin memnuniyetini, motivasyonunu ve bağlılığını etkileyebilir. Bu nedenle, örgütlerde yönetim tarzının anlaşılması ve değerlendirilmesi, sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturmaın temelidir.

Her örgüt aslında bir küçük toplum olarak değerlendirilmelidir. Bu küçük toplumların bir değerler bütünü ve bu değerlerden etkilenen de bir iklimi olacaktır. Bütün bu değerler bütünü ve iklim durumu yönetim alanında uygulama ve başarı konusunda etkileyici bir faktör durumundadır.⁸¹ Örgüte bir toplum olarak yaklaşılması, ikliminin ve kültürünün bu çerçevede dikkate alınması, başarı için önemli bir etkidir.

Örgütü etkileyen kararlar genellikle üst yönetim tarafından alınır. Yöneticilerin değerleri, örgüt içindeki atmosferi değiştirebilir. Bir örgütün niteliğini belirleyen şey, içindeki bireylerin algılarından doğan değerlerdir. Yöneticilerin benimsediği yönetim tarzı, örgütlerin yapılarına ve özelliklerine göre şekillenir. Örneğin, demokratik veya katılımcı liderlik yaklaşımının benimsendiği bir örgütte, bireylerin iklimi olumlu bir şekilde algılamaları teşvik edilir.⁸² Yöneticilerin tutumlarına ve örgütün yapısına göre örgüt iklimi olumlu veya olumsuz hale gelebilir.

b. İşin Yapısı

İşin yapısı, bir örgütün içsel düzenini ve bireylerin rollerini, görevlerini ve sorumluluklarını düzenleyen bir dizi özellikten oluşur. İşin belirlenmesi ve optimize edilmesi, örgütlerin etkili bir şekilde yönetilmesi ve bireylerin performanslarının artması için önemlidir.

Bir örgütün yapısını en iyi gösteren unsurlardan biri, o örgütün mekaniklik oranıdır. Bir örgütü net olarak öngörülebilir ve mekanikliğin gerekli olduğu klasik yönetim kuramına karşı insan ilişkileri yaklaşımı, örgüt yapısının organik olması gerektiğini savunmuştur. Örgütlerin mekanik veya organik olmasını belirleyen üç unsur vardır. Bu üç unsur aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.⁸³

⁸¹ Tamer Koçel, **Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2005, s.31.

⁸² Hatice Alkan, "İçsel Pazarlama Yaklaşımının Örgüt İklimi Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Karabük Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerine Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Karabük Üniversitesi, Karabük, 2020, s.46.

⁸³ Erol Eren, Ata Özdemirci, **age.**, s.129.

Çizelge 2: Organizasyon Yapısı



MEKANİK	ORGANİK
Yüksek karmaşıklık	Düşük karmaşıklık
Yüksek formelleşme	Düşük formelleşme
Yüksek merkezileşme	Düşük merkezileşme

c. Yönetimsel Değerler

Yönetimsel değerler, bir örgütün liderlik anlayışını, karar alma süreçlerini ve çalışanlarla olan ilişkilerini şekillendiren temel prensipleri ifade eder. Bu değerler, örgütün misyonunu ve vizyonunu belirlemede önemli bir role sahiptir çünkü örgütün yönetimsel değerleri, bireylerin davranışlarını ve performansını etkiler. Yönetimsel değerlerin net bir şekilde belirlenmesi ve bireylere benimsetilmesi, örgüt içinde bağlılık ve uyum oluşturabilir.

Yönetim, bireylerin iş birliğini sağlama ve bu minvalde olan iş ve çabalarının bütünüdür. Yani diğer kişiler ile amaçlara ulaşmak ve diğer kişilere iş yaptırma sürecidir. Bu süreçte koordinasyonu yöneticiler sağlamaktadır.⁸⁴ Başka bir ifade ile yönetim, bireyleri belirli görevleri yerine getirmeye yönlendirme sürecini ifade eder.

Günümüzde örgütler için rekabet koşulları, geçmişe göre daha zor şartlarda devam etmektedir. Örgütler için sadece mevcut düzeni sürdürmek için bile çeşitli etkili yönetimsel değerler gerekmektedir. Kaynakların yetersizliği, zorlu rekabet koşulları, hızlı ve kontrolsüz değişim gibi koşullarda yönetsel değerlerin önemi her geçen gün daha da artmaktadır.⁸⁵ Yönetimsel değerler modern çağda istikrar ve sürdürülebilirlik açısından önemlidir ve kilit roledir diyebiliriz.

Yönetimden beklenen temel görev karar verme sürecidir. Verilen kararlar neticesinde planlama, organize etme, motive etme ve yürütme aşamaları meydana gelmektedir. Rekabet ortamında verilen kararlar ile diğer örgütlere karşı üstünlük

⁸⁴ Hakan Vahit Erkuğlu, **Örgütsel Davranış**, Akademisyen Kitabevi, Ankara, 2018, s.4.

⁸⁵ Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, **Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim Rekabetçi Değerler Modeli**, Çev. Murat Gürkan Gülcan, Necati Cemaloğlu, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2021, s.112.

oluşturmaları gerekir.⁸⁶ Yönetimsel değerler, örgütlerin diğer örgütlerden farklılaşp, üstünlüklerini geliştirmeye yöneliktir.

d. Ekonomik Değerler

Ekonomik değerler, bir örgütün finansal stratejilerini, kaynak yönetimini ve sürdürülebilir büyüme hedeflerini şekillendiren temel prensipleri ifade eder. Bu değerler, örgütün mali performansını etkileyebilir ve bireylerin finansal hedeflere ulaşma çabalarını etkileyen bir rehber olarak hizmet edebilir.

Yönetimde yer alan kişilerin Dünya ve ülke ekonomisini bilmeleri ve finansal piyasalarda meydana gelen gelişmelere hâkim olmaları, örgütlerin finansal olarak neler yaptığını bilmeleri zaruridir ve bu bilgilere sahip olmayan yönetimin iş yapması çok zordur.⁸⁷ Yönetici ve lider konumunda bulunan kişilerin, ekonomik değerleri bilmeleri ve uygulayabilir düzeyde olmaları gerekmektedir.

Ekonomik bilgilere sahip olan yöneticiler, günlük karar verme süreçlerini daha kolay idare edebilirler ve verdikleri kararların daha sağlam olmasını sağlarlar. Daha uzun vadeli bakıldığı zaman ise strateji oluşumuna da katkıları ciddi ölçüde görünmektedir. Bu yüzden finansal örgütlerin yönetimi ekonomik değerler çerçevesinde yürütülmelidir.⁸⁸ Ekonomik verileri elde etme ve yönetme becerisine sahip yöneticiler, örgütlerin kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmada hatta hedef koyabilme noktasında önemli yarar sağlayacaktır.

e. Ödül Sistemi

Ödül sistemi, bireylerin çeşitli iş görevleri ve sorumlulukları karşılığında elde ettikleri maddi ve manevi kazanımları ifade eder. Bu kazanımlar genel olarak, maaş, prim, terfi, tanınma ve iyi bir çalışma ortamı şeklinde kendini gösterir. İyi kurgulanmış bir ödül sistemi, örgüt ikliminin olumlu bir şekilde algılanmasını sağlayacaktır.

Ödül, bireylerin davranışlarını etkilemek ve onları yönlendirmek amacıyla oluşturulan teşviklerdir. Bireylerin olumlu tutum ve eylemlerini tekrarlamalarına olanak tanıyan her çıktık ödül olarak tanımlanabilir. Eğer bu tutum ve eylemler işverenin beklentisini karşılıyor ise bunu takdir edecek kazançlar ile ödüllendirilmeleri doğru bir tepkidir. Olumlu bir algı oluşturan ödüller sayesinde bireyler, olumsuz

⁸⁶ İ. Özer Ertuna, **Yönetim Ekonomisi**, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2016, s.21.

⁸⁷ Tevhik Altınok, Targan Ünal, **Finansal Yönetim**, Finans Kulüp Yayınları, İstanbul, 2016, s.139.

⁸⁸ İ. Özer Ertuna, **age.**, s.21.

sonuçlardan kaçınma eğiliminde olabilirler.⁸⁹ Ödüller örgüt ikliminin olumlu algılanmasını sağlayacaktır. Başarılı performans gösteren bireyler teşvik edildikçe hem örgüt hem de bireyler bu sistem ile kazançlı çıkabilirler.

f. Örgütsel Kurallar

Örgütsel kurallar, bir iklimin işleyişini düzenleyen, bireylerin davranışlarını yönlendiren ve belirli normları belirleyen önemli unsurlardan biridir. Bu kurallar ya yazılı olarak ya da örgüt kültürünün bir parçası olarak ortaya çıkabilir.

Örgütsel kurallar, liderler ile bireyler arasındaki ilişkilerde takip edilmesi beklenen ve nasıl davranılması gerektiğini belirten normların bir bütünüdür. Bu sebeple kuralları, bireylerin oynayacakları rolleri ve uygulayacakları kuralları gösterir. Kurallar, örgütsel yaşam süresince bireyler tarafından karşılaştıkları sorun ya da durum karşısında sergiledikleri uygun davranış ve tutumların geliştirilmesi ve kurallara bağlanması ile oluşmaktadır.⁹⁰ Kurallar, bir örgütte yer alan bireylere kılavuz niteliğinde bulunurlar.

g. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, bir örgüt içinde bilgi alışverişi, anlam oluşturma ve iş birliği sağlama sürecini ifade eder. İletişim, yöneticilerden bireylere, bireylerden yöneticilere ve ekip üyeleri arasında gerçekleşen bilgi transferlerini içerir.

İnsanlar, iletişim aracılığıyla bilgileri paylaşma ve emekleri birleştirme yeteneğine erişebilirler. Bu sayede bireyler, bilgi, teknoloji ve kültürlerini geliştirip diğerlerinden öğrendikleri ile perspektiflerini genişletme imkanına sahip olurlar. İletişim, bireyler, kültürler, örgütler ve toplumlar arasında bir anlaşma köprüsü gibi işlev görür. Sağlıklı iletişimin, bireylerle güçlü ilişkiler kurmanın temelini oluşturduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.⁹¹ Bireyler arası anlaşabilmenin ve bireylerin birbirini etkileyebilmesinin yegâne yolu iletişimidir.

İnsan ilişkilerinde temel bir unsur olan iletişim, aynı zamanda örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak tanıyan kritik bir araçtır. İletişim, sosyal bir olgu olarak çeşitli tanımlamalara konu olmuştur. Bu tanımlamalar içinde iletişimi genel olarak; ileti, kaynak ve alıcı olmak üzere üç temel

⁸⁹ Murat Aymak, **age.**, s.13.

⁹⁰ Aylin Türe Orhan, **age.**, s.24.

⁹¹ Cem Kenanoğlu, “Örgüt İkliminin, Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Adana Restoran İşletmeleri Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çağ Üniversitesi, Mersin, 2020, s.18.

unsuru içeren, bilgi, duygu, görüntü veya sesin iletilip işlenme süreci olarak tanımlanamamak mümkündür.⁹² İletişim, bireyler arası ilişkide ve yönetim sürecinde karşımıza çıkan kritik bir unsurdur.

h. Örgütsel Yapı

Örgütler, karmaşık ve dinamik iş dünyasında başarı elde etmek ve bu başarıyı sürdürebilmek için belirli bir düzen ve yapı içinde faaliyet gösterirler. Bu yapı, örgütsel yapı olarak adlandırılır ve örgütün içerisindeki ilişkileri, sorumlulukları, iletişimi ve karar alma süreçlerini düzenler.

Bireylerin birbirleri arasındaki etkileşimleri ve iş ortamını düzenleyen temel unsur, örgüt yapısıdır. Örgüt yapısı, örgütler içindeki birimlerin ve grupların tanımlarını, yönetim ve denetim biçimini, yöneticilerin kontrol noktalarını, yetki devir süreçlerini, bireylerin iş ve görev tanımlarını, fiziksel konumlarını ve benzeri faktörleri içerir. Örgüt yapısının belirli özellikleri, örgüt iklimi üzerinde belirli bir etkiye sahiptir. Örneğin, katı kurallara ve değişmez yazılı ilişkilere sahip bir örgüt, daha etkili bir bürokratik örgüt iklimi oluşturma eğilimindedir. Örgüt yapısı, örgüt iklimini büyük ölçüde etkiler ve bu etki, örgütün katı kurallara sahip olup olmamasına veya daha esnek ve destekleyici bir yapıya sahip olup olmamasına bağlı olarak değişiklik gösterir.⁹³ Özetle örgüt yapısı, örgütün tüm mekanizmalarını tanımlar ve kuralları belirler. Bu kuralların ve mekanizmaların işleyiş katılığı ise iklim üzerinde belirleyici bir faktördür.

Örgüt yapısı genellikle biçimsel ve biçimsel olmayan olarak ikiye ayrılır. Biçimsel örgüt yapısı, genellikle organizasyon şemasını, karar mekanizmalarını, emir komuta kademelerini ve bu unsurlar arasındaki iletişimi içerir. Diğer yandan, biçimsel olmayan örgüt yapısı, üyelerin sosyal ilişkileri sonucunda ortak ilgiye sahip bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu yapıdır.⁹⁴ Biçimsel örgüt yapısı resmi normları ifade ederken, biçimsel olmayan yapı ile resmi olmayan – sosyal yapılar kastedilmektedir.

1. Örgütsel Amaç ve Hedefler

Örgütsel amaç ve hedefler, bir örgütün varoluş nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği noktayı belirler. Ancak bu hedeflere ulaşmada etkili olabilmenin önemli bir

⁹² Evren Dinçer, “Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2013, s.28.

⁹³ Cem Kenanoğlu, *age.*, s.18.

⁹⁴ Burkan Yılmaz, *age.*, s.12.

enstrümanı da örgüt iklimidir. Örgüt iklimi, bireylerin örgütsel amaçlara ve hedeflere ne kadar bağlı hissettiklerini ve bu hedeflere ulaşmada ne kadar motive olduklarını ve işlerini ne kadar etkili bir şekilde gerçekleştirebildiklerini şekillendiren bir dizi faktör içerir.

Bireyler gibi örgütler de birtakım idealleri gerçekleştirmek isterler. Kimi örgütte bu sosyal bir amaç iken kimi örgütte ise amaç ekonomiktir. Her ne olursa olsun bu amaçlar belirlenmeli ve üyelerce benimsenmelidir. Örgütlerde toplum içinde kendi misyonlarını net bir şekilde tanımlamalıdır. Bu aynı zamanda işletmenin kendisini tanımasıyla ilişkilidir.⁹⁵ Amaç ve hedefleri net bir şekilde ortaya konmamış örgütler, aslında neden var oldukları ve ne yapmak istedikleri konusunda çelişkiye sahip olacaktır. Bu da işin doğasına aykırı kaçacaktır.

Örgütlerde yönetim kademesi tarafından belirlenen amaçların herkesçe kabul edilmesi ve gerçekleştirilebilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması beklenir:⁹⁶

- Kabul edilebilir olmaları gerekir.
- Ulaşılabilir olmaları gerekir.
- Açıkça tanımlanmış olmalıdır.
- Motive edici olmaları gerekir.
- Birbirleri ile uyumlu amaçlar belirlenmelidir.
- Örgüte ve koşullara göre doğru amaçlar belirlenmelidir.
- Fırsat maliyeti dikkate alınmalıdır.

i. Çalışanların Bireysel Özellikleri

Çalışanların bireysel özellikleri, örgüt iklimi ile doğrudan ilişkilidir ve bu ilişki, örgütlerdeki etkileşim ve uyumun temelini oluşturur. Bireylerin kişisel özellikleri, tutumları ve değerleri, örgüt içindeki sosyal dinamikleri ve çeşitli işleri etkiler.

Bireyler fiziksel özellikleri kadar tutum ve davranışlarıyla da birbirinden ayrı özelliklere sahiptirler. İçinde bulunulan koşullar ve olaylar, bireylerin eylemleri, duygusal tepkileri ve düşünceleri bakımından farklılıklar sergilediklerini gösterir. Bu bağlamda, kişiliği bireyin kendi bakış açısına göre, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin tümü olarak tanımlamak mümkündür.⁹⁷ Kısaca fiziksel olarak nasıl

⁹⁵ Yahya Fidan, “Örgüt Misyonu ve Örgüt Başarısına Etkisi”, **Öneri Dergisi**, Sayı 6, 1997, s.113.

⁹⁶ Ömer Dinçer, **age.**, ss.54-56.

⁹⁷ Evren Dinçer, **age.**, s.31.

birbirimizden farklıysak, özelliklerimiz bakımından da birbirimizden farklıyızdır ve bu genelde içinde bulunduğumuz olaylara tepkilerimizde kendini gösterir.

Örgüt iklimi bireysel özelliklerden etkilenmesinin yanı sıra birçok faktöründe açıklayıcısı olma durumundadır. Bu faktörler ise bireylerin iş ortamında tutum ve davranışlarının temelini oluşturabilir. Özetle bireyler, iklimi hem oluşturup hem de iklimden etkilenebilirler.⁹⁸ Başka bir deyişle örgüt ikliminin yapı taşı bireydir.

G. Örgüt İkliminin Sonuçları

Örgüt iklimi bir kuruluş içinde mevcut olan kültür, değerler, normlar ve çalışma ortamını tanımlayan bir kavramdır. Olumlu algılanan örgüt ikliminin sonuçları örgüt için de olumlu çıktılar olarak kendini gösterecektir. Tam tersi olumsuz iklimde ise çıktılar olumsuz olacaktır.

Örgüt iklimi, bireyler üzerinde etkili olduğu gibi, bireylerinde örgüt iklimini biçimlendirdiği bir karşılıklı etkileşim ağını ifade eder. Bu etkileşim sonucunda, bir örgüt ya sağlıklı bir iklimi benimseyebilir ya da sağlıklı bir iklime sahip olabilir. Sağlıklı bir örgüt ikliminde, örgütün genel verimliliği ve etkinliği yüksek olur. Bireyler yüksek motivasyon ile işlerine odaklanır. Örgüt ikliminin sağlıklı olduğu durumlarda olumsuz sonuçlar ile karşılaşılabilir. İş tatminsizliği yaşayan bireyler, işe gelmeme, iş değiştirme, fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları gibi şikayetler ya da bahanelerde bulunabilir.⁹⁹ Örgüt ikliminin genel olarak sağlıklı ve sağlıklı olarak iki temel sonucu vardır. Örgütlerin devamlılığı ve başarısı için sağlıklı örgüt iklimi yaratılmalıdır. Aşağıda örgüt ikliminin sonuçlarından; iş tatmini, motivasyon, moral, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işi bırakma ya da işi aksatma konuları açıklanmıştır.

1. İş Tatmini

Bireylerin algıladığı örgüt iklimi, onların işlerinden aldıkları memnuniyeti etkileyen kritik bir unsurdur. Bu yüzden iklim, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Sağlıklı bir örgüt iklimi, bireylerin iş tatminini arttırırken, sağlıklı bir iklim ise tatminsizliğe neden olabilir.

⁹⁸ Mustafa Özgenel, *age.*, s.43.

⁹⁹ Sait Sevdâ Dinibütün, “Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013, ss.15-16.

Örgüt ikliminin iş tatminini doğrudan etkilediği konusunda görüş birliği vardır. Bu nedenle, örgüt iklimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalarda, ortam ölçüm araçları kullanılarak bu etkileşim incelenmiştir. Ayrıca, iş tatmininin algılanma nedeni olarak iklim, ayrı bir odak noktası olmuştur. İş tatmininin yüksek ya da düşük olmasında, örgüt ikliminin belirleyici bir faktör olduğu düşünülmüştür.¹⁰⁰ Daha kısa bir ifade ile iş tatmini büyük ölçüde örgüt iklimine göre gerçekleşmektedir. Eğer örgüt iklimi uygun değilse, bireylerde iş tatminsizliği ortaya çıkabilir ve bu durum işe gelmemeye, iş değişikliğine, fiziksel ve zihinsel sağlığın bozulmasına, şikayetlerin ve bahanelerin artmasına yol açabilir.¹⁰¹ Bireylerin zihinsel ve fiziksel durumları, örgüt ikliminin sağlığına göre paralellik gösterir.

2. Motivasyon

Bir iş ortamında atmosferin genelini ifade eden örgüt iklimi, motivasyonu önemli ölçüde etkilemektedir. Bireyler, kendilerini değerli ve tatmin edici bir iş ortamında hissettiklerinde, işlerine karşı daha fazla bağlılık ve sorumluluk hissederler. Bu bağlamda, olumlu bir örgüt iklimi, bireylerin işlerine duydukları motivasyonu arttırabilir. Bu motivasyonun etkilerini anlamak, işletmelerin sürdürülebilir başarıya ulaşmaları için son derece önemlidir.

Motivasyon; bireylerin görevini iyi bir şekilde yapabilmesi için, onları etkileme ve harekete geçirme sürecidir. İstekler, arzular, eksiklikler ve dürtüler motivasyonun ilgilendiği temel kavramlardır. Bu yüzden motivasyonu anlayabilmek için bireyleri amaçlar doğrultusunda hareket etmeye iten nedenleri ve bunun sürekliliğini sağlama imkanlarını dikkatli bir şekilde irdelemek gerekir.¹⁰² Motivasyonu doğru yönetebilmek için motive edici unsurlar büyük önem taşımaktadır.

Araştırmalara göre motivasyonu iki temel grupta incelemek mümkündür. Bunlar içsel faktörlere ağırlık veren teoriler ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:¹⁰³

¹⁰⁰ Burcu Dönmez, *age.*, s.48.

¹⁰¹ Hale Sertkaya, *age.*, s.27.

¹⁰² Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, *age.*, s.315

¹⁰³ Tamer Koçel, *age.*, ss.636-637

Çizelge 3: Motivasyon – Davranış İlişkisi



Yukarıda şekilde görüldüğü gibi, içsel faktörler davranışa etki edebildiği gibi, dışsal faktörlerde benzer bir etkiye sahiptir. Araştırmalar ve teoriler de bu çerçevede devam etmiştir.

3. Örgütsel Bağlılık

Örgüt iklimi, bireylerin günlük iş deneyimleri üzerinde derinlemesine etkiler yapabilir ve bu etkiler, özellikle örgütsel bağlılık bağlamında belirgin hale gelir. Örgütsel bağlılık, bir bireyin kuruluşuna olan bağlılığını, ona duyduğu güveni ve işe olan bağlılık düzeyini ifade eder. Araştırmalarda örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sıklıkla incelenmiş ve bu iki faktör arasındaki güçlü bağlantı vurgulanmıştır.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle bağlantılı bir tutum geliştirmesi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, bireylerin örgütün amaçlarını benimseme, örgüt değerlerini içselleştirme, örgüt hedefleri doğrultusunda çaba gösterme ve örgüt üyeliğini sürdürme konusundaki güçlü arzusuyla karakterize edilir. Örgütsel bağlılık, aynı zamanda bireyin örgüte olan duygusal bağlılığını ve bütünleşme düzeyini ifade eder. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel bağlılığın temelini oluşturan üç unsur vardır. Bunlar, bireyin örgütün amacını benimseyip bu hedeflere sağlam bir inançla yaklaşması, örgüt adına çaba gösterme arzusu içinde olması ve örgütte kalmak için güçlü istek duymasıdır.¹⁰⁴ Örgütsel bağlılığı gelişmiş olan bireyler, örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmeye meyilli olacaklardır.

Örgütsel bağlılığın etkisi incelendiğinde özellikle davranışsal sonuçlar arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş doyumu, işe karşı motivasyon, karar alma süreçlerine katılma düzeyi ve örgütte kalma isteği, bağlılıkla pozitif bir bağlantı göstermektedir. Diğer yandan, iş değiştirme eğilimi ve devamsızlık, örgütsel bağlılıkla olumsuz ilişkilendirilen önemli davranışsal sonuçlardan biridir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılığın iş performansı, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma

¹⁰⁴ Hüseyin Tatlıcı, *age.*, ss.89-90.

gibi iş davranışları üzerindeki etkilerini anlamak adına çeşitli araştırmalar yapılmıştır.¹⁰⁵ Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu yerlerde olumlu sonuçların ortaya çıkması gibi düşük olduğu yerlerde ise tehlikeli sonuçlar ile karşılaşmak mümkündür. Bu yüzden temel olarak örgütsel bağlılığı yukarıda tutabilmek için, örgüt ikliminin sağlıklı olmasına örgütlerce dikkat edilmelidir.

4. Örgütsel Vatandaşlık

Örgüt iklimi, bireylerin örgüte duyduğu memnuniyeti, bağlılığı ve performansını etkileyebilecek bir dizi unsuru içermektedir. Bu bağlamda, örgüt ikliminin öne çıkan bir sonucu olarak, bireyler arasında sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları önem kazanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi iş tanımlarının ötesine geçen ve belirlenmiş rol gereklerini aşan, bireylerin istekler sergiledikleri rol fazlası eylemleri anlamına gelir. Bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik iklimine katkıda bulunarak, örgütsel hedeflerin ulaşılmasına yardımcı olan gönüllülük temelli bireysel davranışları ifade eder.¹⁰⁶ Örgütsel vatandaşlık, kurumların isteyebileceği fakat formal olarak dile getirmedikleri, örgütün yararına olan davranışlardır.

5. İşi Aksatma ya da İşi Bırakma

Çalışma ortamının iklimi, bireylerin motivasyonu, bağlılığı ve performansı doğrudan etkileyerek örgütsel başarıyı etkiler. Örgüt ikliminin ortaya çıkardığı sonuçlar arasında, işi aksatma ve işi bırakma gibi olumsuz davranışlar önemli bir yer tutmaktadır. Bireylerin işi aksatma eğiliminde olmaları, belirlenmiş görevleri eksik veya geç tamamlama eğilimi içerirken, işi bırakma, bireylerin örgütten ayrılma niyetini ve gerçekleşen istifalarını kapsar.

Örgüt ikliminin olumsuz ve dolayısıyla örgütsel bağlılığın düşük seviyelerde olması, devamsızlık, işe geç kalmalar, işe özen göstermeme, verimlilik düşüşü, mesleki gelişim ve terfi olanlarının azalması, işten çıkarmalar, örgütsel hedeflere ulaşmayı engelleme veya saldırgan davranışlara yol açma eğilimi yaratabilir. Ancak düşük bağlılığın aynı zamanda iş kalitesinin azalması, örgüte sadakatsizlik ve örgüt

¹⁰⁵ Aydan Yüceler, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya, 2005, s.78.

¹⁰⁶ Abdullah Karaman, Serkan Aylan, “Örgütsel Vatandaşlık”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, 2012, s.37.

karşıtı yasadışı faaliyetlerde bulunma gibi sonuçlar bile doğurduğu gözlemlenmiştir.¹⁰⁷ Örgütsel bağlılığın düşük olmasının sonuçlarından biri olarak da görebileceğimiz işi aksatma veya işi bırakma örgütler için tehdit oluşturacak bir unsur olarak karşımıza çıkar. Örgütlerin bu tür davranışlara karşı tedbirli olması gerekir.

¹⁰⁷ Aydan Yüceler, **age.**, s.80.

III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Önemi, Mesleğe Bağlılıkla Farkı, Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları, Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler, Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar Ve Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler

A. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık, modern iş dünyasında önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır ve çalışanların işlerine, işyerlerine ve organizasyonlarına yönelik duygusal bağlılıklarını ifade eder. Bu bağlılık, bireylerin iş yerlerine duydukları güçlü bir bağlılıktır ve sorumluluk hissi içerir. Aynı zamanda organizasyonlarına karşı tutku, sadakat ve motivasyonu içermektedir.

İnsanoğlunun varoluşuyla birlikte ortaya çıkan, bir nesneye veya topluluğa aidiyet hissi, bireyin davranışlarını ve tutumlarını belirlemede kilit bir rol oynamıştır. Bireyin topluluğa olan bağlılık duygusu hem bireyin hem de topluluğun lehine sonuçlar doğuran durumlarla ilişkilidir. Bireyin örgüte karşı duyduğu bağlılık, yetenek ve çabasını bu hedefe odaklaması, örgütsel hedeflerin ve çıkarların gerçekleşmesinde önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁸ Bireyin iş yerinde gösterdiği bağlılık davranışları, insanın doğasında var olan ve kendisi ile topluluk arasında yarar sağlamaya yarayan bir davranış biçimidir.

Örgütsel bağlılık konsepti, özellikle örgütsel davranış, endüstriyel ve psikoloji literatüründe büyük bir ilgi görmüş ve geniş bir popülerlik kazanmıştır. Bu ilgi, örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen faktörlerin ve bu bağlamdaki sonuçların arasındaki ilişkileri araştıran bir dizi çalışmanın varlığına dayanmaktadır.¹⁰⁹ Örgütsel bağlılığın çeşitli bilimlerdeki popülerliği araştırma safhalarının artmasına neden olmuştur.

Bireylerin kurumlarına olan bağlılığı, her örgüt için hayati bir gerekliliktir. Ayrıca, bu bağlar zaman içinde zayıflamış olsa da bu durum konunun önemini aslında

¹⁰⁸ Hakan Koç, “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 8, 2009, s.201.

¹⁰⁹ Ebru Şengül Doğan, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013, s.65.

daha da arttırıcı bir faktördür. Örgütler, personelin bağlılığına ve iş gücü devri gibi konulara giderek daha fazla önem verirken; bireyler de kurumlarından kendilerini düşünmeleri ve sadakat göstermelerini beklemeye başlamışlardır.¹¹⁰ Örgütlerde yer alan bireylerin gitgide, iş ortamlarına olan bağlılıklarının zayıflaması, bağlılığı daha değerli ve amaçlanır hale getirmiştir.

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Örgütsel bağlılık; örgütlerin çalışanlardan beklediği resmi ve standart işlerin ötesinde, bireyin bu amaçlar ve değerler doğrultusunda davranışlarıdır.¹¹¹
- Örgütsel bağlılık; bireylerin sorumluluğundaki rolü örgütün faydaları adına kullanması, değerlerini benimsemesi sürecidir.¹¹²
- Örgütsel bağlılık; bireylerin çalışma ortamına olan psikolojik beğenileri ile aidiyetlerini ifade eden bir kavramdır.¹¹³
- Örgütsel bağlılık; bireyin sürekli bir şekilde örgüte üyeliğini devam ettirme kararı almasına sebep olan davranış biçimidir.¹¹⁴
- Örgütsel bağlılık; çalışanların örgüt amaçlarına ulaşma yolundaki kararlılığıdır ve çalışanların bağlılık, aktif katılım ve özdeşleşme düzeylerini ifade eder.¹¹⁵
- Örgütsel bağlılık; örgüt içinde kalma arzusu, örgüt için en üst düzeyde çaba sarf etme isteği ve örgütün hedefleri ile değerlerine olan inancının toplamıdır.¹¹⁶
- Örgütsel bağlılık; çalışma ortamının olumlu algılanmasına yönelik duygusal

¹¹⁰ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, age., s.276.

¹¹¹ Erol Koyuncu, Atilla Elçi, “İlçe Belediye Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Aksaray İli Örneği”, **International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries**, Sayı 2, 2018, s.67.

¹¹² Sevtap Sarioğlu Uğur, “Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sapma Davranışı Arasındaki İlişki: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Economics Business and Organization Research**, Sayı 1, 2019, s.87.

¹¹³ Fidan Alhas, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 13, 2023, s.123.

¹¹⁴ Cihan Bilgehan Bayram, “Farklılık Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Çalışanların Kurumsallaşma Algısının Düzenleyici Rolü: Bir Katılım Bankası Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.73.

¹¹⁵ Özlem Özbek, “Dönüşümsel Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisinde Kuşak Farklılıklarının İncelenmesi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.18.

¹¹⁶ Açıyla Telli Danışmaz, “Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Başarma İhtiyacının ve İşte Var Olamamanın Düzenleyici Rolünün İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.15.

yanıttır.¹¹⁷

- Örgütsel bağlılık; bireylerin örgüt içinde üyeliklerini sürdürmeye yönelik kararlarını, olumsuz tutum ve hareketlere rağmen devam ettirmelerine neden olan psikolojik bir durumdur.¹¹⁸
- Örgütsel bağlılık; bireylerin ilgi ve sadakatlerinin örgüte odaklanmasıdır.¹¹⁹

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak örgütsel bağlılığı genel olarak şu şekilde tanımlamak mümkündür Örgütsel bağlılık; örgütsel normların ve beklentilerin ötesinde, bireylerin örgüt adına faydalı hareket edip değerlerini benimsemesi, olumlu, olumsuz tutum ve algılara rağmen örgüt içinde kalma arzusu, bununla birlikte işlere katılım ve aidiyeti temsil eden psikolojik bir tutumdur.

B. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, bireylerin bir organizasyona duyduğu bağlılık derecesini gösteren önemli bir konsepttir ve organizasyonların başarısı açısından da kritik bir faktördür. Bireylerin örgütsel bağlılığı, birçok açıdan etkinlik ve verimlilik üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

Ortaya çıktığı andan itibaren çeşitli bakış açılarıyla incelenen ve bu bağlamda farklı tanımlara sahip olan örgütsel bağlılık kavramı, günümüz örgütlerinin temel ve yaşamsal unsurlarındandır. Yıllardır üzerinde araştırmalar yapılan bu konu, günümüzde de önemini sürdürmeye devam etmektedir.¹²⁰ Örgütler için hayati bir faktör olan örgütsel bağlılık geçmişten günümüze önemini korumaktadır.

Bireylerin bağlılığı, örgütsel başarısı açısından temel bir faktör olarak görülmektedir. Her örgüt, bireylerin bağlılığını arttırmaya yönelik stratejiler izlemektedir. Zira, bireylerin örgüte olan bağlılığı, sorun üreten değil, aksine sorunları çözen bireylerin ortaya çıkmasına katkıda bulunur. Örgütler, refah içinde var olma veya devamlılıklarını sağlamak istiyorlarsa, bireylerin örgütlere olan bağlılıklarını

¹¹⁷ Gökçe Sönmez, “Güvenlik Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde İş Stresinin Rolüne İlişkin Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2023, s.108.

¹¹⁸ Mesut Mutlu, “Örgütsel Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Sivil Toplum Kuruluşu Üzerinde Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.13.

¹¹⁹ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, age., s.278.

¹²⁰ Sinem Ünal Çınar, “İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.42.

kesinlikle güçlendirmelidirler.¹²¹ Örgütsel bağlılık kavramı doğal olarak birey odaklı bir konsepttir. Bunun nedeni bireylerin örgütler için taşıdığı kritik roldür. Bununla beraber örgütlerin sürdürülebilirlik ve büyüme çabalarında, bireylerin örgütlere olan bağlılığı kritik bir roldedir.

Örgütsel bağlılığın önemi, üç ana başlık altında aşağıda detaylıca irdelenmiştir.

1. Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi

Yapılan araştırmalar doğrultunda örgütsel bağlılık; çalışanların organizasyonda kalmak isteği, örgütün genel etkinliği, çıkarları ve başarısı ile özdeşleşme, çalışanın kuruma duyduğu sadakat durumu ve örgütün başarısı için sarfettiği çaba ve ilgi olarak tanımlanabilir.¹²² Araştırmalar doğrultusunda örgütsel bağlılık konusunda ana etmenin çalışan olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütlerin başarılı olabilmesi için, bireylerin bilgi ve deneyimlerini işlerine etkili bir şekilde aktarabilmeleri hayati bir faktördür. Bu süreci başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için, bireylerin örgüte karşı olumlu duygulara sahip olmaları gerekir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık kavramının çalışanlar üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür.¹²³ İş yerine karşı pozitif olan çalışanlar, bağlılıklarını geliştirip örgüte faydalı olabilirler.

2. Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi

Küresel rekabetin artması, bilgi teknolojisinin gelişimi ve işletmelerin bunlara göre yapılanması, örgütlere yeni yaklaşımlar kazandırmakta ve özellikle esneklik ve verimlilik üzerinde odaklanmalarını sağlamaktadır. Başlangıçta temel hedef, şirketlerin bu koşullarda varlığını sürdürebilmesidir. Bazı işleri dış kaynaklardan temin etseler bile, örgütü oluşturan belli bir kişi sayısını korumak zorundadırlar. Ayrıca, örgüt perspektifinden, çalışanlara işlerini doğru bir şekilde yapma konusunda güvenmek önemlidir ve bu güven bağlılık yoluyla sağlanmaktadır.¹²⁴ Günümüz koşullarında şirketler fark yaratabilmek adına çalışanların işlerini iyi yapmaları

¹²¹ Selime Yılmaz Altıparmak, “Örgütsel Stres ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Moderatör Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.30.

¹²² Erol Koyuncu, Atilla Elçi, *age.*, s.67.

¹²³ Emine Akün, “Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Buna Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.98.

¹²⁴ Ebru Şengül Doğan, *age.*, ss.68-69.

konusunda teşvik etmelidirler. Bunun için örgütsel bağlılığı arttırmaları gerekmektedir.

Örgütler, amaç ve hedefleri doğrultusunda belirledikleri noktaya ulaşabilmek adına insan kaynaklarına büyük bir önem vermek durumundadırlar. Yöneticiler, bireylere verdiği değeri sürekli olarak göstermeli ve bu bireylerin örgüt içinde kalıcılıklarını sağlayarak etkileşimlerini arttırmak amacıyla sürekli olarak yatırım yapmalıdırlar.¹²⁵ Örgütler misyonlarını ve vizyonlarını insan kaynakları ile yerine getirebilirler. Bu değeri onlara göstererek bağlılıklarını oluşturmak durumundadırlar.

C. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı

Örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık, bireylerin işleriyle kurdukları ilişkileri anlamak açısından önemli iki kavramdır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan sadakatini ifade ederken, mesleğe bağlılık bireyin meslek ve kariyer yoluna duyduğu bağlılığı ifade etmektedir.

Bu iki terimin karıştırılmaması son derece önemlidir. Bireydeki kurumsal bağlılık, işyerine yönelik olumlu duygulardan kaynaklandığı için, işinden ayrılma isteği uyandırmaz. Mesleki bağlılık gösteren bireyler ise, kurumlarına daha az bağlılık gösterebilir ve daha çok meslekleriyle ilgili dış kurumları takip ederler. Kendi alanlarında daha iyi performans gösterebilecekleri bir başka kuruma geçme eğiliminde olabilirler.¹²⁶ Mesleğe bağlılık olumlu bir davranış şekli olmasına rağmen, kurumun mesleğe bağlılık davranışı gösteren bireylere kurumsal bağlılığı aşlamaları iyi olabilir.

Mesleğine büyük bir bağlılık duyan bireyler, mesleki konularda olumlu bir tutum sergilemektedir. Ancak mesleki gelişim için daha fazla araştırma yapma eğiliminde olduklarından, genellikle bu konularda işyerinde çatışma durumu ile karşılaşabilirler. Öte yandan, yüksek örgütsel bağlılık duyan kişiler, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedir. Mesleki bağlılığın daha çok birey ile ilgili özelliklere odaklandığı bir durumda, örgütsel bağlılık daha çok örgütü ilgilendiren

¹²⁵ Fatih Uçan, **Kamu Personel Hareketliliği**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2019, s.22.

¹²⁶ Emine Akün, **age.**, s.99.

özelliklere odaklanmaktadır.¹²⁷ Görüldüğü gibi iki kavram birbiri ile ilişkili olsa da, tamamen başka anlamlar ifade etmektedirler.

D. Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları

Örgütsel bağlılık bireylerin iş yerlerine ve örgütlerine karşı ne kadar sadık olduklarını gösteren önemli bir kavramdır. Bu bağlılık genellikle üç temel boyut etrafında şekillenir ve bu boyutlar, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak adlandırılır.

Chatman ve O'Reilly, örgütsel bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç ana başlık altında ele almışlardır. Özdeşleşme boyutunda birey, örgütün diğer üyeleriyle etkileşimde bulunur, diğer üyelerin benimsediği tavır ve davranışları içselleştirir ve örgütün bir parçası olmanın gururunu yaşar. Uyum boyutunda, bireyin hedefi maddi kazançtır. Birey, dış ödüller elde etmeyi arzular. İçselleştirme boyutunda, işçi örgütte uygulanan kurallara gerçekten inanır ve kabul eder.¹²⁸ Örgütsel bağlılığın temel boyutlarında en önemli etken aslında bireyin yönelimidir. Örgütsel bağlılığı yönetmek isteyen bir örgüt bireyin yönelimlerini doğru değerlendirmelidir. Örgütsel bağlılığın temel boyutları detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

1. Uyum boyutu

Örgütsel bağlılığın önemli bir unsuru olan uyum boyutu, çalışanların kurumdan elde edecekleri maddi ve manevi ödüllerle bağlantılıdır. Bu boyut içinde çalışanlar, ilerleme, maaş, prestij, saygınlık, makam ve sigorta gibi kazanımlar elde etmek amacı ile kurum içinde kalmayı tercih ederler. Uyum boyutu, çalışanların kuruma sağladıkları destek açısından geçiş biçimini ifade eder. İşçiler, kurumun amaç ve hedeflerini kabul etmek yerine, ödüllerin peşinden koşar ve cezalardan sakınırlar.¹²⁹ Başka bir ifade ile bireyler belli bir takım maddi hedefleri kazanabilmek adına örgüte uyum sağlamayı seçerler.

¹²⁷ Özlem Şahin, “Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansına Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2023, ss.36-37.

¹²⁸ Saniye Ezgi Karadere, “İş Yaşam Dengesi, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Kavramları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.12.

¹²⁹ Emine Akün, *age.*, s.100.

Uyum aynı zamanda, yetki sahibi kişinin avantajlı olduğu ve kısa vadeli acil bir çözüm dönemi için geçerlidir. Yönetici pozisyonunu kullanarak astlarına tercihlerini kabul ettirmeye çalışan bir liderin yönetiminde uyum sağlanabilir, ancak bu uyum genellikle isteksiz bir uyumdur. Bu nedenle, uyum güvene dayanmak yerine kontrol üzerine kuruludur ve bireye seçme özgürlüğü tanımaz.¹³⁰ Bu boyut her zaman kullanılacak bir sistem değildir. Çünkü gönüllüğün olmadığı durumlarda, bağlılık düşecektir.

2. Özdeşleşme boyutu

İş görenlerin örgütün amacını ve hedeflerini tamamen benimsemesi özdeşleşmeyi temsil eder. Bu özdeşleşme, bireylerin örgüt içindeki memnuniyeti ile doğru orantılıdır.¹³¹ Bireylerin memnuniyetleri arttıkça özdeşleşmeleri oluşacak veya artacaktır. Bu yüzden örgüt politikaları, bu kısmı göz ardı etmemelidir.

Özdeşleşme, bireye yüksek bir hoşnutsuluk sağladığından dolayı çekicidir, ancak bu çekicilik kolayca kaybolabilir, bu nedenle korunmalıdır. Bağlılık, hoş bir duygu olmasına rağmen sahibine sorumluluk ve maliyet yükler. Çekicilik kaynağı vazgeçilemez olduğunda, esneklik azalır. Bu durum, bazı organizasyonlar için arzu edilmeyen bir sonuç olabilir.¹³² Özdeşleşme her ne kadar örgüt açısından olumlu olsa da bu durumun korunması da bir o kadar zor ve önemlidir.

3. İçselleştirme boyutu

Örgütsel bağlılığın bir belirtisi de içselleştirmedir. İçselleştirme, sahip olunan değerlerin birleşimini içeren etkileme sürecini ifade eder ve davranışı yönlendirir. Örgüt yönetiminin işe dair inançları, tutumları ve emek bireyler için hayati bir öneme sahiptir. Bireyler, kendi amaçlarıyla örtüşecek şekilde örgütsel hedefleri ve değerleri içselleştirir.¹³³ İçselleştirme yaşanınca bireyler ve örgütler aynı hedefte koordine bir şekilde hareket ederler.

¹³⁰ Güney Çetin Gürkan, “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkini Araştırılması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Edirne, 2006, s.44

¹³¹ Behzat Ak, “İçsel Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık ve Görev Performansına Etkileri: Kamu Sektöründe Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ufuk Üniversitesi, Ankara, 2022, s.51.

¹³² Ahmet Uslu, “Örgütsel Bağlılık, Daimî ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2012, s.30

¹³³ Nazlı Türkan Yaman, “Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarından Performans Değerlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Dayanıklılık ve İş Stresinin Aracılık Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Ankara, 2023, ss.25-26

E. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık performansı, memnuniyeti ve başarıyı etkilediği gibi, örgütsel bağlılığı da etkileyen faktörler bulunmaktadır. Bunları iki ana başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar; bireysel faktörler ve yapılan işle ilgili faktörlerdir. Bu faktörlerin etkileşimi, örgütsel bağlılığı şekillendiren karmaşık bir ağ oluşturur ve bu alandaki araştırmalar, iş dünyasında sürdürülebilir başarı için önemli stratejiler geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütünün hedef ve değerlerine olan inancını, örgüt için aşırı düzeyde çalışma arzusunu ve bu örgütün bir parçası olma isteğini içermektedir. Örgütün etkili bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için önemli şartlardan biri, insan kaynağının işini sevmesi, benimsemesi ve işten tatmin duyarak verimli bir şekilde çalışmasıdır.¹³⁴ Bireylerin örgütsel bağlılığını elde edebilmek, onların işe karşı sevgisini kazanmak yoluyla gerçekleştirilebilir.

Örgütsel başarıya ulaşmak için işletme ve çalışanlar arasında karşılık iş birliği, anlayış ve güvenin kurulması gerekmektedir. Çalışanların faaliyetlerini takip edebilmesi, yönetim politikalarını anlama yetisi kazanabilmesi ve sistem içindeki eksikliklere dair görüşlerini açıkça ifade edebilmesi önemlidir. Katılımları ile işletmeye bağlılık hisseden çalışanlar, işletme için olumlu sonuçlar doğuracaktır.¹³⁵ Bireysel ve işle ilgili olan bir dizi faktör örgütsel bağlılığı gördüğü gibi etkilemektedir. Aşağıda tüm bu faktörler detaylıca açıklanmıştır.

1. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler

Rekabet koşulları ve yönetim anlayışları, bilgi çağında hızla evrilen önemli unsurlardır. Bu nedenle işletmeler ve yöneticiler, çalışanlarla olan mevcut ilişkilerini gözden geçirip yeniden yapılandırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların işletmeye duyduğu bağlılık, işletmenin başarı düzeyini arttırmak için gösterdikleri ilgi bireysel faktörlere de dayanmaktadır.¹³⁶ Koşullara uyum sağlayabilmek adına bu bireysel faktörler dikkatli

¹³⁴ Salih Güney, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2023, s.345

¹³⁵ Nuran Varışlı, *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2021, s.18

¹³⁶ Ibid, s.20

incelenip, örgüt politikalarına bu bağlamda dikkat edilmesi ve gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler, yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, eğitim düzeyi, ücret, algılanan yeterlilik başlıkları altında aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

a. Yaş

Araştırmalara göre yaş ve kurumsal bağlılık arasında olumlu ve olumsuz sonuçlar gözlemlenmiştir. Çalışan bireylerin geleceğe dair planlarına etki eden önemli bir kriter yaş faktörüdür. Genç çalışanlar, yaşlı meslektaşlarına oranla daha fazla örgütsel bağlılık sergileme eğilimindedir. Organizasyonun içinde, genç çalışanların kariyer planlamasına önem vermesi, performansını kanıtlama hedefine yönelmesi ve deneyim eksikliği nedeniyle iş fırsatlarının sınırlı olması gibi sebeplerle, gençlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.¹³⁷ Kariyer planlaması hayatlarında önemli bir motivasyon olduğundan genç çalışanların bağlılık duyguları daha yüksek olarak ortaya çıkmaktadır.

Bazı araştırmalara göre ise bireyin yaşı ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığı gözlemlenmiştir. Bu araştırmalara göre yaşça olgun ve iş deneyimi fazla olan çalışanlar, örgütten ayrılmayı düşündüklerinde karşılaştıkları maliyet, örgütte kalmalarına kıyasla daha yüksek olduğu için genellikle mevcut örgütlerinde kalma eğilimindedirler. Aynı şekilde, yaşları ilerleyen bir çalışan için yeni iş fırsatlarına ulaşma, farklı ve gelişmiş eğitim olanaklarına erişme imkanları sınırlı olduğundan, bu çalışanların örgütsel bağlılıkları genellikle yüksektir.¹³⁸ Yaş bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıksa da yaş ile beraber etkileşimde olan bazı değişkenler örgütsel bağlılık durumunu etkilemektedir.

b. Cinsiyet

Araştırmalara göre cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Fakat bazı çalışmalarda kadın çalışanların örgütsel bağlılığı daha yüksek çıkmıştır, bazılarında ise erkek çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek çıkmıştır. Bir topluluğu oluşturan bireylerin beklentileri genellikle farklılık gösterir. Bu

¹³⁷ Seda Aydın Kang, “Çalışanların Ödüllendirme Sistemine Yönelik Algıları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.10

¹³⁸ Saniye Ezgi Karadede, *age.*, s.14

çeşitlilik, kadın ve erkek çalışanların bakış açılarına da yansır. Kadın çalışan için motive edici ve örgüte bağlayıcı bir faktör, aynı etkiyi erkek çalışanda yaratmayabilir. Bu nedenle bağlılık konusunda belirgin bir ayrışma ortaya çıkabilir.¹³⁹ Kadın ve erkeklerin güdülleri birbirlerinden farklıdır. Bu da farklı motivasyonlardan, farklı şekillerde etkilenebilecekleri anlamını taşımaktadır.

c. Medeni durum

Medeni durum, bireylerin örgütsel bağlılığını etkileyen kişisel faktörlerden biridir. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda, evli çalışanların bağlılıklarının, bekar çalışanlara oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Evli bireylerin, ailevi sorumlulukları ve artan yükümlülükleri işten ayrılma niyetlerinde sınırlayıcı bir etki yarattığı gözlemlenmiştir.¹⁴⁰ Özel hayatında sorumlulukları olan bireyler, karar aşamalarında bağımsız düşünemezler. Verdikleri kararın aileleri üzerindeki etkilerini ve sonuçlarını değerlendirmeleri gerekir. Bu yüzden işi bırakma gibi maliyet yaratacak durumlarda riskten kaçınmaya meyilli olurlar.

d. Hizmet süresi

Çalışanın iş yerinde geçirdiği hizmet süresinin, genellikle yaş ve çalışma süresiyle birlikte değerlendirildiği araştırmalar incelendiğinde, kazanılan deneyimle gelir arasında pozitif bir ilişki olduğu ve çalışma süresinin artmasıyla birlikte çalışan gelirinin de arttığı görülmüştür. Çalışanın işletmedeki süresi boyunca edindiği becerileri kaybetme riski, işten ayrılma düşüncesini engelleyerek çalışanın işletmeye karşı bağlılığını arttırmaktadır. Bu durum, işletmeye daha yüksek bir bağlılık düzeyine yol açmaktadır.¹⁴¹ Çalışan çalışma ortamına yıllarını verdikçe, düzeni ve kendi konforu oluşur. Örgütsel bağlılığı yüksektir çünkü iş yerindeki kıdemi de kişisel bir sermayedir. Bunu kolay kolay kaybetmek istemez.

e. Eğitim düzeyi

Bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen etmenlerden biri, eğitim seviyeleridir. Araştırmalar, örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında ters bir ilişki olduğunu göstermektedir. Daha düşük eğitim seviyesine sahip olan

¹³⁹ Okan Kekül, “Kurumsallaşma Düzeyiyle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Doğu Karadeniz Bölgesindeki Özel Hastanelerde Yapılan Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Giresun Üniversitesi, Giresun, 2023, ss.98-99

¹⁴⁰ Fatih Uçan, *age.*, s.26

¹⁴¹ Emine Et Oltulu, Rıfat İraz, **Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Doyumu Kavram, Kuram ve Uygulama**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2022, s.23

çalışanlar, mevcut işlerini sürdürmeye daha istekli olabilirler. Çünkü alternatif iş fırsatları daha sınırlıdır.¹⁴² Eğitim seviyesi yüksek olan bireyler, kendilerinin farklı işlerde de tercih edilebileceğini düşündüklerinden örgütsel bağlılıkları kırılabilir ve bu bağlılığı oluşturmamayı da tercih edebilirler.

Eğitimsiz veya eğitim düzeyleri düşük olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha gelişmiş olduğu savunulmaktadır. Yüksek eğitim seviyesine sahip olan çalışanlar, örgüt ile karşı karşıya geldiklerinde, sahip oldukları bilgi birikimi ışığında örgütlerini daha kolay terk edebilirler. Diğer yandan, eğitim düzeyleri düşük olanlar, işlerini terk etmeyi işsizlik korkusundan göze alamazlar.¹⁴³ Eğitim bireyler açısından iş hayatında daha özgür bir tutum sergilemelerini olanaklı kılar. Bu da bağlılık noktasında ters ilişkiye neden olabilir.

f. Ücret

Bir kurumdaki sadakati belirleyen en önemli koşullardan biri, şüphesiz ki ücret düzeyidir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar dışında neredeyse tüm örgütlerde iş, bir ücret karşılığında gerçekleşmektedir. Bireylerin aldıkları ücretle bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar, örgütün ücret tutumlarını adil ve dengeli olarak algılasa, bağlılıkları buna göre yükselecektir. Ayrıca sıradan ödüllerin yanı sıra, harici ödüller de önemli bir etkiye sahiptir.¹⁴⁴ Burada bağlılığı etkileyen esas nokta karıştırılmamalıdır. Bağlılığı arttıran asıl unsur ücretlerin yüksek olması değil, dengeli ve adil olmasıdır.

Bazı bireyler açısından ücret satın alma gücünü ifade ederken bazıları içinde motivasyon arttırıcı bir araç olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda, uzun yıllar boyunca deneyim kazanarak işinde ilerleyen bir birey için, örgüt içindeki konumu hakkında geri bildirim sağlama açısından da önem taşımaktadır.¹⁴⁵ Ücretlerin her bireyi etkileme düzeyi farklıdır. Fakat buradaki asıl faktör, bireylerin temelde ücret için çalıştığı varsayımdır.

¹⁴² İzay Toplu, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.25

¹⁴³ Serdar Bal, “Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncüleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.29

¹⁴⁴ Selime Yılmaz Altıparmak, *age.*, s.35

¹⁴⁵ Esin Ceylan Şaşmaz, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık: Gıda Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya, 2023, s.88

g. Algılanan yeterlilik

Algılanan yeterlilik ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir bağlantı olduğunu ifade etmek mümkündür. Algılanan yeterlilik, bir çalışanın geliştirdiği işle ilgili duyduğu yetkinlik hissi olarak tanımlanabilir. Çalışanların elde ettikleri ve iş düzeylerini geliştirdikleri durumlar, örgüte bağlılıklarını yansıtmaktadır.¹⁴⁶ Bu faktör birazda diğer faktörler ile etkileşimde olan bir faktördür. Genellikle yeterlilik düzeyi hizmet süresi ile ve eğitim düzeyi ile artış göstermektedir. Tüm bu faktörlerin motivasyonunu kazanan bireylerde bağlılık yükselecektir.

2. Yapılan işle ilgili faktörler

Çalışanların bağlılıklarını etkileyen faktörler, bireysel özelliklerinin yanı sıra işle ilgili durumları da içermektedir. Bu faktörler, bireyin bakış açısına göre dışsal etkenler olarak değerlendirilebilir. Çalışma ortamındaki idari ve fiziksel koşulların kalitesi, çalışanın örgüte yönelik düşüncesini olumlu yönde etkileyerek bağlılıklarını arttırabilir.¹⁴⁷ İşle ilgili olan faktörler bireyden bağımsız fakat tamamen bireyi etkileyecek olan önemli unsurlardır. Örgütsel bağlılık için dikkatle incelenmesi gerekir. Aşağıda yapılan işle ilgili faktörlerden; işin içeriği beceri çeşitliliği, özerklik, gerçekleştirilmesi gereken roller ile ilgili faktörler, rol belirsizliği, rol çatışması, örgütsel faktörler başlıkları altında açıklanmıştır.

a. İşin içeriği

Örgütler çalışanlarını ayrı ayrı değil, bir bütün olarak değerlendirerek, örgüt içindeki karmaşanın ve iş içeriğinin artmasının, çalışanların bağlılıklarını arttırdığına inanırlar. Örgüt içindeki işlerin zorluğu arttıkça, çalışanların karşılaştıkları zorluklar da artar ve çalışanlar kendilerini ispatlama çabasına girerler. Bu durum, örgütsel bağlılık seviyesini etkilemektedir.¹⁴⁸ Zorluklara göğüs geren ve özellikle de bu konuda başarı gösteren çalışanlar, bu durumdan motive olup bağlılıklarını arttırabilirler. Fakat tersi bir durumda motivasyonları olumsuz etkilenebilir.

Araştırmalara bakıldığında, bireylerin işlerindeki sorumluluklarının artmasıyla örgüte olan bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Çoğunlukla, işte sorumluluk duygusunun zayıf olduğu durumlar, çalışanların bağlılıklarını düşürebilir. Çalışanın

¹⁴⁶ Emine Akün, **age.**, s.104

¹⁴⁷ Fatih Uçan, **age.**, s.26

¹⁴⁸ Özlem Şahin, **age.**, s.49

sorumluluk şansının olmadığı görevler, örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilir. İşin içeriği, çalışanın sorumluluk algısını şekillendirebilir. Bireyin örgüt içindeki konumuna bağlı olarak artan sorumlulukları, bağlılığını da yükseltecektir.¹⁴⁹

b. Özerklik

İş görevlerini yerine getirirken çalışanların sahip oldukları özerklik durumu ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır. Çalışanlara tanınan karar alma bağımsızlığı, iş planlama ve zamanlama yetkisi, görev içeriği belirleme özgürlüğü ve yöntem belirleme konusunda karar verme yetisi, özerklik kavramının ana unsurlarını oluşturur. Araştırmalara göre iş yerlerinde özerkliğin güçlü olması, örgütsel bağlılığın artmasına neden olacaktır.¹⁵⁰ Serbest çalışma yetilerine sahip çalışanlar, kendilerini daha özgür ve sorumlu hissedecek ve bu özgürlük ve sorumluluk bilinci kurumlarında rahat olmalarını ve görevlerinin bilincinde olmalarını sağlayacaktır. Bu şekilde bağlılıkları gittikçe artacaktır.

3. Gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler

Araştırmalara göre rollerle ilgili faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen başlıklar arasında yer almaktadır.¹⁵¹

a. Rol belirsizliği

İş yerinde rol belirsizliği, bir çalışanın görevinin tam olarak ne olduğunu anlamadığı, sorumlulukları ve yetkileri belirlenmemiş, iş planının ve görev tanımının olmadığı bir durumu ifade eder. Çalışanın beklenen yetkinliğe sahip olamaması veya performans ölçüm kriterlerinin belirsiz olmasıyla ilişkilendirilen bir algıdır. Bu durumla karşılaşan çalışan, iş tatminsizliği ve duygusal huzursuzluk yaşayabilir. Bu uyumsuzluk, çalışanın örgütsel bağlılığında azalmaya ve işten kopmalara neden olabilir.¹⁵² İş tanımından ve buna bağlı olarak kariyeri için bir vizyon oluşturamayan çalışan, örgüte mesafeli olacaktır. Dolayısı ile bağlılığı azalacaktır.

¹⁴⁹Nazlı Türkan Yaman, *age.*, ss.18-19

¹⁵⁰ Anıl Tor, “Hastane Yöneticilerinin Yöneticilik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.87

¹⁵¹Güney Çetin Gürkan, *age.*, s.38

¹⁵² Gülay Özgedik, “Çalışanların İş Tatmininin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2023, s.30

b. Rol Çatışması

Birey iki veya daha fazla gereklilik arasında veya birine uymak durumundayken diğerine uyması zor ya da olanaksız olduğu durumlarla karşılaşması rol çatışmasıdır. Rol çatışması anında, çalışan kendisinden beklenen görev ve davranışları yerine getiremediği için örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir.¹⁵³ Rol çatışması bireyde bir stres yaratacağından örgüt iklimi çalışan için negatife dönüşecektir. Bu durumda bağlılığını olumsuz etkileyecektir.

c. Örgütsel faktörler

Genel bir çerçeveden baktığımız zaman; işin niteliği ve amacı, yönetim stili, rol belirsizliği ve çatışması, karar alma sürecine katılım, kurum içi ödüllendirme, maaş durumu, grup çalışması, kurumsal yapı, kurumsal destek, kurum kültürü, kurum iklimi, örgütsel adalet ve güven gibi faktörler, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel etkenler olarak tanımlanmıştır. Araştırmalara göre örgütsel bağlılık ve örgütsel faktörler arasında yüksek bir ilişki görülmektedir. Düşük ücret düzeyine sahip bireyler için bireysel etkenler, yüksek ücret düzeyine sahip bireyler içinse örgütsel etkenler daha fazla öne çıkmaktadır.¹⁵⁴ Ücret anlamında tatmin olan bireyler, kurumsal faktörlere daha fazla önem vermeye meyilli olurlar.

d. Örgütsel yapı

Örgütsel bağlılık perspektifinden örgütsel yapıya bakıldığında, kuruluşun faaliyet alanına, ölçeğine, ürettikleri ürün ve hizmetlerin çeşitliliğine, dağıtım kanallarına, büyüme stratejilerine ve benzer özelliklere bağlı olarak çeşitlenme gösterebileceğini ifade edebiliriz. Bireylerin kuruluş olan bağlılıklarının, örgüt yapısına veya büyüklüğüne bağlı olarak kazanılan haklar düşünüldüğünde, artma eğiliminde olabileceğini ya da aksine, tersine bir durumda azalma gösterebileceğini söyleyebiliriz.¹⁵⁵ Sonuç olarak örgütsel bağlılık, örgütün yapısı gerektiği bireyin elde ettiği bireysel kazançlardan veya kazanamama durumundan etkilenir.

e. Örgütsel yükselme imkânları

Herhangi bir örgütte yer almanın pek çok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerin temelini ihtiyaçlar belirlemektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzer şekilde,

¹⁵³ Nazlı Türkan Yaman, *age.*, s.20

¹⁵⁴ Özlem Özbek, *age.*, s.35

¹⁵⁵ Emine Akün, *age.*, s.107

her çalışanın saygı görme ve kişisel potansiyelini gerçekleştirme arzusuna sahip olabileceği söylenebilir. Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için ise yükselme ve kariyer fırsatları gerekmektedir. İhtiyaçların karşılanması, genellikle memnuniyet duygusunu tetikleyeceği düşünülmektedir. Bu nedenle terfi olanağı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair pek çok çalışmada bu konuya odaklanıldığı gözlemlenmektedir.¹⁵⁶ Kariyer konusunda yükselme ve başarılı olmak bireyin bir ihtiyacı olarak görülmektedir. Bu ihtiyaç durumu doğal bir bağlılık faktörü oluşturmaktadır.

f. Örgütsel iletişim biçimi

Örgüt içinde iletişim, günlük yaşamdaki gibi, bireyler arası ilişkilerin devamlılığını sürdürmektedir. İletişimi kurumsal anlamda önem kılan unsurlar, örgütsel etkinlik ve güvenin yanı sıra, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu arttırmak için kullanılabilen bir araç olma potansiyelidir.¹⁵⁷ İletişim; etkinlik, güven, motivasyon gibi birçok unsura etki eder ve yönlendirir.

İşletme stratejilerinin temelini oluşturan içsel iletişim, işyerinde çalışanların birbiriyle entegrasyonunu sağlamakla kalmaz, aynı zamanda kullanılan yazılı ve sözlü iletişim araçları işletmenin kalite standartlarını belirlemede de kilit bir rol oynar. Örgüt içi iletişimin ana hedefi, çalışanlar arasındaki bağlantıyı kurarak en etkili sonuca ulaşmaktır.¹⁵⁸ İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek için içlerinde koordine olmalıdırlar. Bu da iletişim faktörüyle mümkündür. İyi bir iletişim, örgütsel bağlılığa pozitif etki yapacaktır.

g. Örgütsel güvenme

Güven, genel olarak taraflar arasında zarar verme eğiliminde olmayacaklarına dair risk alma eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Ancak örgütsel güvenin tam bir tanımının mümkün olmadığı ve içeriğinin net olmadığı belirtilmelidir. Bununla birlikte, örgütsel güveni kişisel beklentiler, bireyler arası ilişkiler, ekonomik çıkarlar ve sosyal normlar temelinde açıklamak mümkündür. Güven duygusunun yerleşmesi için bu faktörlerin etkin bir şekilde hissedilmesi gerekmektedir.¹⁵⁹ Güven duygusunun yerleşmesi kişiler arasındaki ve kişiler ile örgüt arasındaki bağları güçlendirecektir.

¹⁵⁶ Okan Kekül, *age.*, ss.,70-71

¹⁵⁷ Anıl Tor, *age.*, s.91

¹⁵⁸ Gülay Özgedik, *age.*, s.32

¹⁵⁹ Murat Demir, “Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerine Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.78.

Örgüt içinde çalışanların bağlılığını ve sayısını arttırmak için, öncelikle örgüt yönetiminin çalışanların güvenini kazanması gerekmektedir. Çalışanların örgütlerine ve liderlerine duyduğu güveni sağlayan etkenlerin araştırılması ve belirlenmesi, güvene dayalı ilişkilerin kurulmasını teşvik eder.¹⁶⁰ Çalışanların uzun ve memnun çalışmaları için, yönetimin örgütsel güveni sağlaması ve oluşturmaları önemlidir.

h. Yönetim tarzı

Örgütün tercih ettiği yönetim tarzı, çalışanların örgüte olan bağlılık seviyelerini etkileyerek belirleyici olmaktadır. Genellikle örgütsel bağlılık, örgütün benimsediği politika ve uygulamalardan etkilenmektedir. Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yaklaşım benimseyen örgütlerde, bireysel düşüncelerin önemsenmesi nedeniyle özellikle çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri yüksek olmaktadır.¹⁶¹ İşletmelerde söz sahibi olan çalışanlar, kendilerini daha motive ve iyi hissedeceklerdir. Bu durum bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir.

F. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık, çalışanların bir organizasyona duydukları güçlü bağlılık hissiyatını ifade eden ve işletmeler için kritik öneme sahip bir konsepttir. Bu konuda geliştirilen çeşitli teorik yaklaşımlar, örgütsel davranış literatüründe geniş bir yelpazeye yayılmıştır. Aşağıda bu yaklaşımlar detaylıca açıklanmıştır.

1. Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı

Etzioni'ye göre örgütsel bağlılık, bireylerin örgütsel talimatlara olan yaklaşımıyla tanımlanmıştır. Bu minvalde, örgütlerin bireyler üzerindeki etkisi, bireylerin örgüte duyduğu ilgi ve bağlılıkla ilişkilidir. Bu bağlılık ahlaki yaklaşım, çıkara dayalı yaklaşım ve mecburi (yabancılaştırmacı) yaklaşım olmak üzere üç biçimde ortaya çıkar.¹⁶² Bu üç yaklaşım aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır.

¹⁶⁰ Binnur Gürül, "Takım Çalışması ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.43

¹⁶¹ Bahar Dikmen, "Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2012, s.166

¹⁶² Salih Güney, **Liderlik**, age, s.283

a. Ahlaki açıdan yakınlaşma

Bireyler, kuruluşun hedefleri, amaçları ve normlarıyla uyumlu bir düşünce yapısı geliştirerek pozitif bir bağ kurar. Bu tür bir bağlılık, siyasi partilerde, dini yapılarda ve benzer normatif oluşumlarda sıkça gözlemlenir.¹⁶³ Ahlaki açıdan yakınlaşmalarda gönüllülük ön planda olur. Kişiler kendileri ile aynı frekansta gruplarda aidiyet duygusunu geliştirirler.

b. Çıkara dayalı yaklaşım

Çıkara dayalı yaklaşım türünde, örgüt ile birey arasındaki evrim süreciyle doğan bir bağlılık türüdür. Bu bağlamda, çalışanın örgütse sunduğu çaba ile elde ettiği kazanımlar arasında bir denge olduğuna inandığı durumda, örgüte karşı duyduğu bağlılık vurgulanır.¹⁶⁴ Bireyler bu yaklaşımda işlerine daha profesyonel yaklaşırlar ve oluşturdukları bağları menfaatlere göre şekillendirirler.

c. Mecburi (yabancılaştırıcı) yaklaşım

Çalışanların hal ve eylemlerinin fazlasıyla kısıtlandığı organizasyonlarda ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Yabancılaştırıcı bağlılığın temel ögesi, alternatiflerin mevcut olmamasıdır. Bu tür bağlılığa sahip çalışanların işlerini bırakmamalarının sebepleri; çeşitli iş seçeneklerinin bulunmaması, karşılaşılan çeşitli finansal kayıplar ve farklı bir bölgeye taşınma imkanının olmaması gibi faktörlerdir.¹⁶⁵ Bu şekilde yaklaşımın var olduğu iş yerlerinde bireyler, sadece hayatlarını idame ettirmek için adeta iş yerlerine katlanıyorlardır.

2. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı şu üç ana kategoriye ayırmışlardır; duygusal bağlılık, örgütte kalmaya devam etme isteği ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılığa sahip bir birey, örgütte kalma isteğini ifade eder; devamlılık bağına sahip olan bir birey, örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür; normatif bağlılığa sahip olan bir birey örgütte kalmanın bir zorunluluk olduğunu kabul eder. Bu üç yaklaşımın ortak özelliği, bağlılığın bireyin örgütle ilişkisini belirlemesi ve örgütle olan birlikteliğin

¹⁶³ Beril Omuz, "Örgütsel Yalnızlık Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.26

¹⁶⁴ Sinem Ünal Çınar, *age.*, s.48

¹⁶⁵ Selin Susan Tütüncü, "Psikolojik Yıldırma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.33

devam edip etmeme kararını etkilemesidir.¹⁶⁶ Bu yaklaşım özellikle bireylerin kurumdaki devam durumuna odaklanmaktadır. Aşağıda üç kategori detaylı bir şekilde incelenmiştir.

a. Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık, araştırmalarda en yaygın ve dikkat çeken bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık, bireylerin örgütsel amaçlarını, hedeflerini, stratejilerini, ilkelerini, politikalarını, normlarını ve değerlerini benimsemesi, onlarla paralellik sağlaması, örgütün faaliyet ve eylemlerini desteklemesi, bir tür kimlik birliği kurması olarak tanımlanır.¹⁶⁷ Duygusal bağlılık bireyin bağlı olduğu kurum ile özdeşleşmesidir.

b. Devamlılık bağı

Birçok birey, bulunduğu örgütte farklı sebeplerle devam etme zorunluğu içinde çalışmaktadır. Bu durumlardan biri, çalışanın örgütte geçirdiği yılların onun üzerinde bıraktığı etkiyi yansıtan devam bağlılığıdır. İşten ayrılmanın beraberinde getireceği maliyet, yeni bir iş bulma kaygısı, alışılmış bir ortamdan bilinmeyen geçmenin yaratacağı zorluklar, işe devam etme konusunda çalışanın zihinsel durumunu düzenlemektedir.¹⁶⁸ Devam bağlılığına sahip bireyler, şahsi isteklerinden ziyade, içinde bulunduğu mevcut durumlara göre bağlılığını devam ettirir.

c. Normatif bağlılık

Normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın ahlaki yönünü ifade eder. Normatif bağlılık durumunda, çalışan, örgütte kalmanın kaçınılmaz olduğuna inanmaktadır. Çalışanlar, liderlerine ve yöneticilerine olan zorunluluklarını öngörerek, bir tür minnettarlık duygusuyla örgütte kalmaktadırlar. Bu, liderlerin, onları gerçekten ihtiyaç duydukları bir zamanda işe alarak veya işbirliği yaparak en iyi kararı verdiklerine dair kıymetli değerlendirmelere sahip olmalarından kaynaklanır. Bu bağlamda, normatif bağlılık, bireyin kurumda kalmakla yükümlü hissettiği değerleri yansıtmaktadır.¹⁶⁹

¹⁶⁶ Hakan Koç, “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, ss.202-203

¹⁶⁷ Pınar Uçar, Sabahat Bayrak Kök, “Özel Banka Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, **AGP Sempozyum Özel Sayısı** 1, 2018, s.236

¹⁶⁸ Merve Büşra Altundere Doğan, Zeynep Yaman, “Kayırmacılığın Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğe Etkisi”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Sayı 28, 2022, ss.8-9

¹⁶⁹ Abdiqani Ali Hirsi, Murat Adil Salepçioğlu, “Sosyal Hizmetler Çalışanlarında İş Doyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Sayı 55, 2019, s.204

Normatif bağılılığa sahip bireylerde, örgütsel bağlılık ve sadakat son derece yüksektir. Bu kişilerde bağlılık, vefa ve görev gibi duygular uyandırmaktadır.

3. O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, bağlılığın temel unsurları olarak kabul edilen uyma, tanıma ve içselleştirmenin, örgütte çalışmaya devam etme ve çeşitli davranışsal göstergelerle bağlantılı olduğunu açığa çıkarmışlardır. Bu iki araştırmacı, bağlantı türlerini konsepleştirmiş ve çalışan ile örgüt arasındaki bağın üç farklı biçimde olabileceğini savunmuşlardır.¹⁷⁰ Bu üç farklı yaklaşım aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

a. Uyma/İtaat

Bireylerin örgüt tarafından sunulan ödüllerden veya cezalardan kaçınmak için farklı eylemler sergilemesi durumudur. Bu durum, bir kişinin sergilediği davranışlar ile kendi özgün davranışları arasında belirgin bir ayrım yaratır, bireyleri gerçek kimliklerinden farklı bir şekilde hareket etmeye zorlar.¹⁷¹ Bu durumda bireyler özgür hareket etmezler ve çıkara yönelik politik davranırlar.

b. Özdeşleşme

Bireyin diğer örgüt üyeleri ile tatmin sağlayıcı bağlar kurma isteği, örgütsel değerleri ve hedefleri benimsemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, bireyler diğer üyelerle ilişkilerini geliştirmek ve bu ilişkilerin devamlılığını sürdürebilmek amacıyla örgütte kalmayı tercih ederler.¹⁷² Bulunduğu kurum ile özdeşleşmek isteyen birey, bu yönde bir bağlılık oluşturabilir. Özdeşleştikten sonra ise bu bağ daha da artabilir.

c. Benimseme

Bu bağlılık biçiminde, örgütlerle bireyler arasında özgün değerlerin örtüştüğü durumlarda ortaya çıkmaktadır. Örgütün uzun bir zaman diliminde oluşturduğu değerler, örgüt içindeki çalışanların hal ve hareketlerine uyum gösterir. Yani bu bağlılık türünde çalışanların bireysel değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum

¹⁷⁰ Emine El Oltulu, Rıfat İraz, **age.**, s.12

¹⁷¹ İlaha Mammadova, "İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.77

¹⁷² Beste Gökçe Parsehyan, "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2014, s.97

vardır ve bu da çalışanların örgütlerinde kalmaya olan isteklerini arttırır.¹⁷³ Bireyler örgütün değerlerini benimsediği takdirde, örgüt birey için daha fazla aidiyet hissi uyandırır ve örgütünde bireye olan bakış açısı da bu durumdan olumlu yönde etkilenebilir.

4. Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin sadakatlerini ve enerjilerini sosyal sistemle paylaşma isteği, ihtiyaçlarını ve isteklerini giderecek sosyal bağlantılarla kişiliklerini birleştirmeleri anlamına gelir. Kuruluşlar, birer sosyal sistem olarak belirli, beklenti, ihtiyaç ve arzulara sahiptirler. Bireyler, bu beklentileri kuruluşlarına olumlu duygular katmak ve kendilerini işletmelerine adanmak yoluyla gerçekleştirmektedirler. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık üç kısımda ele alınmıştır.¹⁷⁴ Bu üç kısım aşağıda açıklanmıştır.

a. Devamlılık bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirerek şirketle çalışmaya devam etmesini ve firmanın geleceği için fedakarlıkta bulunmasını ifade eder. Bu tür bağlılık, bireyin firmadaki rolü ile yakından ilişkilidir. Birey, örgüt içinde devam etmenin kendi çıkarlarına daha uygun olduğunu düşündüğü için üyeliğine devam etmeye kararlı bir tutum sergiler.¹⁷⁵ Devamlılık bağına sahip olan bireyler, organizasyon adına daha yararlı olmak için çabalayacaktır. Bu da performansını ve örgütün kendine olan bakışını olumlu etkileyebilir.

b. Kenetlenme bağlılığı

Grup üyeliği ve bunun doğurduğu duygusal bağlar, kenetlenme bağlılığını güçlendirmektedir. Bu bağlılıkla birlikte grup içinde dayanışma artarken, çatışma, mücadele ve çekememezlik azalmaktadır. Örgütteki bireyler birbirlerine adeta kenetlenerek örgütün karşılaştığı zorluklarla baş etmektedirler. Birey, örgütsel bağlılığını zayıflatma potansiyeli olan diğer tüm ilişkileri terk edebilir. Bazı zamanlarda, örgüt, bireyin örgüt dışındaki ilişkilerini sınırlayarak örgüt ve dış dünya

¹⁷³ Arif Çetin, "İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor İstanbul'da Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Bağlılık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2019, ss.156-157

¹⁷⁴ Nuran Varışlı, *age.*, ss.34-35

¹⁷⁵ Eşref Sami Bayar, "Kurumsal İtibarın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.40

arasında belirli sınırlar yaratabilir. Bu yapılarda var olan düşünce birliği biz bilincidir.¹⁷⁶ Örgüt içerisindeki bireylerin birlik olması ve birbirlerine kenetlenmesi, bağlılığın çok üst düzeye gelmesine sebep olabilir.

c. Kontrol bağlılığı

Bireyin, örgüt normlarını göz önünde bulundurması, örgütün değerleriyle uyumlu olduğunu düşünmesi durumunda kontrol bağlılığı oluşur. Örgütün değerlerini onaylayan bireyler, örgüt normlarını korur ve otoriteye itaat eder.¹⁷⁷ Örgüt normlarını kendisiyle özdeşleştiren birey, kendini bu normların savunucu durumunda hisseder.

Kontrol bağlılığı, kuruluşa karşı olumlu bir tutumu içerir. Bu bağlılık, bireyin işletmenin hedefleri ve değerlerinin olumlu davranışlar açısında bir kılavuz olduğuna inandığı durumlarda ortaya çıkar.¹⁷⁸ Bu durumda, birey örgüte ve kurallara karşı büyük bir saygı beslemektedir.

5. Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Wiener yaklaşımı, iki farklı bağlılık türünü tanımlar; araçsal bağlılık ve normatif bağlılık. Araçsal bağlılık, bireyin çıkarıcı bir tutum sergileyerek kendi menfaatlerini öne çıkardığı bir bağlılıktır. Diğer yandan normatif bağlılık, örgütsel değerlere ve ahlaki unsurlara dayalı bir bağlılık şeklindedir.¹⁷⁹ Wiener'in yaklaşımına göre tanımladığı iki yaklaşım birbirinden zıt durumları ifade eder.

6. Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Salancik'e göre örgütsel bağlılık, kişinin eylemlerine bağlanma süreci olarak ele alınır. Birey, davranışlarıyla uyumlu tutumlar sergiler ve bu tutumlarını eylemlerine bağlar.¹⁸⁰ Bu yaklaşıma göre, bağlılığın davranışsal düzeyde gerçekleşebilmesi için birey ve örgüt arasındaki etkileşimi yansıtan psikolojik durumun, yani gösterilen davranışı sürdürme isteğinin var olması gerekmektedir.¹⁸¹

¹⁷⁶ Gökçe Sönmez, **age.**, s.131

¹⁷⁷ İlknur Sayan, "Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.141

¹⁷⁸ Emine Et Oltulu, Rıfat İraz, **age.**, s.12

¹⁷⁹ Salih Güney, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, **age**, ss.325-353

¹⁸⁰ Nuran Varışlı, **age.**, s.40

¹⁸¹ Behzat Ak, **age**, s.64

Başka bir ifade ile davranışlar kişinin halini belirler ve bu davranışlarda devamlılık isteği önemlidir.

7. Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı

Bu görüşün temeli Etzioni'nin örgütsel bağlılığıdır. Bu bakış açısıyla örgütsel bağlılık; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç farklı boyutla açıklanır.¹⁸² Aşağıda bu boyutlar açıklanmıştır.

a. Ahlaki bağlılık

Bu yaklaşım örgütsel amaçları benimsemeyi içerir. Örgütsel vatandaşlık ile alakalıdır ve işe bağlılık, mesai saatleri dışında çalışma, evde de çalışma gibi davranışları içerir.¹⁸³ Ahlaki bağlılığa sahip çalışanlar, iş için kendilerinden tavizlerde bulunurlar.

b. Çıkarıcı bağlılık

Bu bağlılık türü, örgütsel bağlılığın pragmatik bakış açısını temsil etmektedir. Çıkarıcı bağlılık, çalışanın örgüte sağladığı katkıları uyumlu hale getirmek amacıyla teşviklere dayalı bir örgüt bağlılığı olarak kabul edilmektedir.¹⁸⁴ Bu bağlılıkta birey menfaatleri ön plandadır.

c. Yabancılaştırıcı bağlılık

Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanın örgüte sunduğu faydaların karşılığında elde ettiklerinin adaletsiz olduğu algısına rağmen dış etmenler nedeniyle örgüte bağlılık hissetmesini ifade eder.¹⁸⁵

G. Örgütsel bağlılığı yükselten faktörler

Örgütsel bağlılığı oluşturan başlıklar şunlardır:¹⁸⁶

¹⁸² Bahar Dikmen, *age.*, s.180

¹⁸³ Beste Gökçe Parsehyan, *age.*, s. 98

¹⁸⁴ Dilçe Baş, "Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2023, s.33

¹⁸⁵ İlknur Sayan, *age.*, s.143

¹⁸⁶ Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, *age.*, s.282; Murat Demir, *age.*, s.83-84; Bahar Dikmen, *age.*, s.171; Refik Balay, *Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000, ss.115-134; Salih Güney, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, *age.*, ss.347-349; R. T. Mowday, R. M. Steers and L. M. Porter, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, *age.*, ss.20-21; Murat Demir, *age.*, s.84; Selime Yılmaz Altıparmak, *age.*, s.37; Güney Çetin

1. Denetim

İş yaşamında, yönetim tarafından çalışanlara işlerini yerine getirirken veya kararlar alırken denetleme imkanlarının tanınması, çalışma faaliyetlerinin belirlenmesinde ise çalışanlarının fikirlerinin alınması, sadece çalışanları mutlu etmekle kalmayıp aynı zamanda örgütsel bağlılıklarını da arttırmaktadır. Zira kontrol yetkisinin belirli iş aşamalarında çalışanlara devredilmesi, onlara duyulan güvenin açık bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Denetimin olması ve çalışanlara da denetim hakkının verilmesi örgütsel bağları olumlu etkilemesinin yanında iş süreçlerine de katkılar sağlar.

2. Vizyon

Vizyon, bir örgütün geleceğine dair tasarımları kapsar. Güçlü bir vizyon, bireyleri geleceğe yönlendirirken bir arada tutma, motivasyonlarını attırma ve örgüte bağlama konusunda etkili olabilir. Çünkü örgütün amacını, hedefini ve değerlerini net bir şekilde yansıtan vizyon, örgütsel bağlılığın oluşumunda önemli bir faktördür. Örgütün vizyonu net olduğu sürece, çalışanın da bu vizyona dair hedeflerle özdeşleşmesi, bağlılığı kolaylaştırır.

3. Takım çalışması

Takım çalışması, genel anlamda belli sayıdaki çalışanın belirli zaman aralıklarında bir araya gelerek örgüt hedeflerini gerçekleştirme, problemleri çözme, örgütteki yenilik ve değişim çabalarını organize etme ve yürütme amacı taşıyan faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanabilir. Takım çalışması, etkili ve başarılı olduğu takdirde; bireyleri motive edecek ve aralarındaki bağları dolayısıyla örgüt ile bağlılıklarını da arttıracaktır.

4. Mücadele

Örgütsel bağlılığı güçlendirmek için, çalışanlara mücadele ruhu aşılanabilir. Rekabeti teşvik etmek, performanslara olumlu etki ederek çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine olanak tanır. Bu durum, çalışanların işleri üzerinde daha fazla motive olmalarını sağlar ve sonuç olarak örgütleriyle olan

bağlılıklarını arttırır.

5. Yapılan işin karşılığını almak

Örgütsel bağlılığı etkileyebilen başka önemli bir etken, kurumca sağlanan ödüllerdir. İş yerindeki teşvikler, örgütsel bağlılık ile doğrudan ilgilidir. Yöneticilerin çalışanları yönlendirmek ve örgüt hedeflerine doğru ilerlemelerini sağlamak amacıyla kullandığı motivasyon araçları arasında ödül ve ceza yer alır. Ödül, olumlu motivasyona odaklanır ve etkisi ceza ile karşılaştırıldığında daha uzun süreli olabilir.

6. Değer verme

Her organizasyonun temel sorumluluklarından biri, çalışma ortamını insan değerleriyle zenginleştirmektir. İşgörenler, kendilerine değer verildiğinde işlerine ve bağlı oldukları örgüte daha fazla bağlılık gösterme eğilimindedirler. Aynı zamanda, işlerinden de büyük bir memnuniyet elde ederler. Kısacası, herhangi bir birey, kendisine değer verildiğinde mutluluk duyar ve bunu çevresine aktarır. Çalışanlarına değer veren örgüt bu yüzden, değer görecektir.

7. Sağlıklı iletişim

İletişim konusu uzun yıllardır araştırmalara konu olmuş ve örgütsel iletişim konusunda günümüzde de güncelliğini korumaktadır. Bunun sebepleri arasında; modern organizasyonların giderek karmaşık bir hale gelmeleri, faaliyet gösterdikleri çevrenin dinamik ve değişken yapısı, örgüt içi iletişimde kullanılan teknolojinin hızla değişmesi gibi etkenler gösterilebilir. İletişim, örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmiştir ve iletişimi güçlü olan yapılarda, bireylerin örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Sağlıklı iletişim yıllardır örgütsel yapılarda bağlılığı arttırıcı önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

8. Teknoloji

Teknoloji, iş dünyasındaki bireylerin faaliyetlerini destekleyici, tamamlayıcı ve kolaylaştırıcı bir etken olarak öne çıkmaktadır. Kurumlar, rekabetçi bir ortamda varlık göstermek ve adından söz ettirmek için mal ve hizmet alanında ortaya çıkan teknolojik ilerlemeleri takip etmeli, bu yeniliklere karşı bir tutum göstererek kurum içinde bu gelişmeleri uygulamalıdır. Kurumun teknolojisinin güncellenmesinin çalışanlara sağladığı avantajlar ve olumlu sonuçların detaylı bir şekilde açıklanması,

bireylerin iş hayatlarını kolaylaştırarak memnuniyetlerini arttırır ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirir. Kurumlar buna yönelik birimler oluşturmalı veya daha küçük kurumlar dışarıdan destek almalıdır.

9. Geliştirme

Çalışanlara faaliyetlerini daha etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için yeni beceriler kazandırmak önemlidir. Bu amaçla organize edilen kurslar, işe yerleştirme programları, çıraklık deneyimleri veya iş rotasyonu gibi çalışmalar kullanılabilir. Her bireyin kendi yeteneklerini geliştirmesi için güçlü bir eğitim ortamı oluşturulabilir. Eğitimler ne kadar kapsamlı ve üst düzey olursa olsun, hizmet içi eğitimler olmadan çok anlamlı değildir. Yetenekleri ve becerileri gelişen çalışanlar, kendilerini daha etkili hissedeceklerdir. Bu durum örgütsel bağlılıklarına olumlu yansıtacaktır.

10. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki çoğunlukla, bu kavramların kuruluşun performansını etkileyebileceğini iddia eden geçmiş çalışmaların neticelerine dayanmaktadır. Örgüt kültürünün bireylerin bağlılık düzeylerini arttırdığı gözlemlenmiştir. Bununla beraber örgüt kültürünün tek başına gücünün yeterli olmadığı fakat liderlik, destek mekanizmaları, insan kaynakları gibi unsurlarla bir arada çalışmasıyla gerekli etkinin ortaya çıkacağı görülmüştür. Bu yüzden örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik çalışmalarda, örgüt kültürünün diğer unsurlar ile olan ilişkisini gözden kaçırmamak gerekir.



IV. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

A. Kültür Kavramı ve Tanımı

Kültür kavramı, örgütlerde ve toplumlarda geniş bir etki alanına sahip karmaşık bir kavramdır. Kültür, bir örgüt için kimlik belirleyici ve davranışlara yön verici olmakla birlikte, iş etiğinden iş birliğine kadar pek çok şekilde örgütün ruhunu yansıtan bir kavramdır.

Kültür konusu, yönetim ve organizasyon alanında belirli gelişmelerin etkisiyle öne çıkmıştır. Yönetim ve organizasyon çabalarının bilimsel boyutu, genellikle evrensel olmasa da belirli koşullara uygun olduklarında faydalı olabilecek ilke, model, yaklaşım ve kuramlar geliştirmiştir. Bu nedenle, yönetimin öncelikli hedeflerinden biri, örgütün koşullarını anlamak buna göre bir yönetim şekli ile örgütsel yapıyı oluşturmaktır. Toplumsal ilişkilerin örgüt üzerindeki geniş etkisi nedeniyle kültür konusu önem kazanmış ve dikkatleri üzerine çekmiştir.¹⁸⁷ Toplumdaki ilişkilerin benzeri örgütlerde de yaşanmaktadır ve kültür konusu bu ilişkilere odaklanır.

Kültür kavramı, Latince kökenli “Colere” veya “Cultura” fiilinden türemiş olarak kabul edilir. 1843’te Klemn, “Cultur” terimine, bir insan topluluğunun yetenekleri, becerileri, sanat anlayışı ve gelenekleri olarak değerlendirilen yaşam tarzını ifade eden bir anlam yüklemiştir. 1871’de Taylor ise “Cultur” terimini bilgi, inanç, sanat ve ahlak, gelenek ve görenekler, hukuk ve bireyin bulunduğu toplum tarafından kazanılan alışkanlıkların ve yeteneklerin oluşturduğu karmaşık bir bütünü ifade etmek amacıyla kullanmıştır.¹⁸⁸ Uzun yıllardır hayatımızda olan kültür kavramı, tam anlamıyla birey ve bireylerarası ilişkileri ilgilendiren bir olgudur.

Toplum ve kişilerin inançları, davranışları, değerleri ve kuralları gibi unsurlardan oluşan kültür yapıları, neredeyse her var olan temel bileşendir. Bu kültür, örgüte özgü bir karakter kazandırmanın yanı sıra faaliyet gösterdiği çevredeki imajını da belirler. Günümüz koşulunda rekabetin olduğu her alanda, örgütler için saygın ve

¹⁸⁷ Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, Beta Kitap, 2007, İstanbul, s.5

¹⁸⁸ Salih Güney, **Liderlik, age.**, ss.94-95

olumlu bir imajın önemi inkâr edilemez bir hal almıştır. Bu nedenle, ekonomik, sosyal ve politik hayatta yer alan kurumlar, partiler ve hatta ülkeler, olumlu bir imaj yaratabilmek adına çaba harcamaktadırlar.¹⁸⁹ Bireylerde meydana gelen topluluklar, hangi amaçla kurulmuş olurlarsa olsun, genel olarak kültürel bir tablo oluştururlar. Bu tablo ne kadar olumlu ve faydalı gözüktürse kurum adına o kadar faydalı bir hal alır.

Kültür ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Kültür; bir toplumun tüm üyeleri arasında ortak olan değerlerin tamamını ifade eder.¹⁹⁰
- Kültür; topluluğun bireylerini özgün kılan düşüncelerin, toplumlardaki zihinsel kodlamasıdır.¹⁹¹
- Kültür; insanın çevreye hükmetme yeteneğini yansıtan, tarihi ve toplumsal gelişim sürecinde oluşturulan, geleceğe aktarılan, soyut ve somut araçların bütünüdür.¹⁹²
- Kültür; insanın bireysel gelişimine ve insanlığın ilerlemesine katkısı ölçüsünde her alanda ve her açıdan ortaya çıkan ilerlemeler birleşimidir.¹⁹³
- Kültür, bir toplumun üyelerince paylaşılan değer, standart, inanç ve anlayışların birleşimidir; bireye doğru düşünme, hissetme ve davranma şeklini öğretmeyi amaçlar.¹⁹⁴
- Kültür, bireylere yapmaları gerekenin ne olduğunu öğreten ve davranışlarına yön vermeye hedefleyen sistemdir.¹⁹⁵
- Kültür, topluluk tecrübelerinin öğrenilmiş sonucudur.¹⁹⁶
- Yukarıdaki tanımları dikkate alarak kültürü şöyle tanımlayabiliriz. Kültür; toplumun ve insanın gelişimine ilerlemesine katkı sağlayan, toplulukları özgün

¹⁸⁹ İnan Kaynak, “Örgüt Kültürünün Kurumsal İmajı Etkisi”, *Akademik İzdüşüm Dergisi*, Sayı 2, 2020, s.137

¹⁹⁰ İhsan Topçu, *age.*, s.89.

¹⁹¹ Gökhan Karadirek, Kurtuluş Yılmaz Genç, *Örgüt Kültürü*, Astana Yayınları, Ankara, 2020, s.5.

¹⁹² Yahya Katı, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Rol Belirsizliği ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2020, s.7.

¹⁹³ Beril Akıncı Vural, Gül Coşkun Değirmen, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2020, s.5.

¹⁹⁴ Richard L. Daft, *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak* (Çev. Ömür N. Timurcanday Özmen), Nobel Yayınevi, Ankara, 2015, s.337.

¹⁹⁵ Ömer Dinçer, *age.*, ss. 271-272.

¹⁹⁶ Turhan Erkmek, *Örgüt Kültürü İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma*, Beta Yayınları, İstanbul, 2010, s.6.

kılan ve bireylerce paylaşılan, gelecek nesillere aktarılabilen soyut ve somut araçların tümüdür.

B. Kültürün Toplumsal İçin Önemi

Kültür, insan topluluklarının kimliklerini belirleyen, onlara özgü bir anlam ve değer dünyası sağlayan önemli bir olgudur. Kültür, bir topluluğun tarihini, deneyimlerini ve kolektif belleğini yansıtarak ortak bir bağ oluşturur.

Bir toplum içindeki her şey, kültür kavramı ile ilişkilendirilebilir. Örgütlerin üretim yöntemleri, gereksinimleri ve hedeflerini destekleyen bir çalışma ortamı oluşturmak hedeflenir. Bu amaçlara ulaşabilmek için çalışma ortamının düzenli bir sistem içinde olması gereklidir. Yönetim politikaları, stratejiler, iş prensipleri, tutum ve davranışlar, roller, değerler ve kurallar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar, bu sistemin oluşturduğu bileşenlerdir. Her bir üyenin bu unsurlara uyum sağlaması beklenir ve bu unsurların bir araya gelmesiyle oluşan bütün örgüt kültürü olarak adlandırılır.¹⁹⁷ Kültür, birey ve toplum için var olmuştur.

Toplumsal, kendi yönetim tarzlarını oluştururken sadece yönetim biliminin prensipleriyle değil, aynı zamanda kendi kültürel dokusuyla da etkileşim halindedirler. Yöneticiler, istenilen sonuçlara ulaşabilmek adına etkinlik sağlamak istiyorlarsa, bu iki önemli faktörü göz önünde bulundurmak durumundadırlar. Çünkü yönetimin başarısı örgütün kültürel özelliklerine uygun olmasına da bağlıdır.¹⁹⁸ Topluluğun kültürel özelliklerine odaklanmayan bir yönetimin başarı şansı da düşecektir.

C. Kültürün Özellikleri

Her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır ve bu kültür, o topluluğun geçmişinden gelen birikimleri, sosyal yapısını ve değer sistemini yansıtarak onu diğerlerinden ayıran temel bir özelliktir.

Kültür, bireylerin toplum içinde edindikleri öğrenilmiş davranış ve düşüncelerin toplamıdır. İnsanlar, çevrelerine uyum sağlayıp adapte olabilmek için

¹⁹⁷ Güneş N. Berberoğlu, “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi**, Sayı 1, 1990, s.155

¹⁹⁸ Muhammed Ali Yetgin, “Çalışanların Destekleyici Örgüt Kültürü Algıları Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası Bankacılık ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Sayı 2, 2020, s.21

kültürel öğeleri kullanırlar.¹⁹⁹ Bireyler kültürlerini ne kadar benimserse toplum içinde o kadar uyumlu davranırlar.

Araştırmacılar, insanın hayatını idame ettirme ve var olma mücadelesindeki başarısının, kültürel bir varlık olarak, yaşayarak edindiklerini kültürüne işleyerek sonraki nesillere aktarabilme becerisine dayandığını düşünmektedirler. İnsan, fizyolojik durumundan ziyade, kültür durumuyla dünyaya hükmetmiş ve kültürel mirasıyla varlığını devam ettirmiştir.²⁰⁰ Kültür, insan hayatının gelişmesini ve sürdürülebilirliğini sağlayan en temel unsurlardan biri olmuştur.

Genel olarak kültürün özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:²⁰¹

- Kültür hayatın her alanı ile ilgilidir.
- Sürekli gelişen ve ilerleyen davranış şekilleridir.
- Paylaşılr değerlerdir.
- Toplumlari birbirinden farklı kılmaya yarayan bir özellik taşıır.
- İnsanlar tarafından üretilmiştir.
- Öğrenilir bir değerdir.
- Adaptif ve sembolik bir kavramdır.
- Kültür türlerine bakıldığında soyut ve somut kültür bulunmaktadır. Somut kültür, gözle görülebilen üretim sonucu elde edilen alet ve malzemeleri içerir. Soyut kültür ise genellikle ahlak, değerler ve kurallardan meydana gelir.
- Kültür, bireyler, kurumlar ve topluluklar için kapsayıcı ve rehber bir terimdir.

¹⁹⁹ Gizem Sevik, “Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Bilgi Yönetim Süreçleri Arasındaki İlişkiler: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.4

²⁰⁰ Ebru Şengül Doğan, *age.*, s.3

²⁰¹ Binali Doğan, *age.*, s.13; Nermin Erdentuğ, *Türkiye’de Çağdaşlaşma, Eğitim ve Kültür Münasebetleri*, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1981, s.9; Tamer Koçel, *age.*, s.30; İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, H. Çetin Bedestenci, *age.*, s.14; Gizem Sevik, *age.*, s.4; Ayşegül Özkan, “Psikolojik Güçlendirmenin İşgören Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.88.

D. Kültürün Fonksiyonları

Kültür, insan topluluklarının hayatlarını düzenleyen, onlara kimlik ve amaç katan kompleks bir olgudur. Bu bağlamda, kültürün fonksiyonları çok yönlüdür. Bu fonksiyonlar ağağıda verilmiştir.²⁰²

- İletişim sağlar.
- Motivasyon sağlar.
- Birlik ve beraberliği oluşturur.
- Sorunların çözümünde yardımcı olur.
- Topluluğun yapısını ortaya çıkarır.
- Yaşamı düzenler.
- Tutumları yaratır.
- Topluluğun uyum içinde olmasını sağlar.
- Toplumlarda sürdürülebilirlik yaratır.

Tüm fonksiyonlar göz önüne alındığı zaman kültürün toplumlar açısından etkisi yapıcı özellikte olup, topluluğun gelişmesi ve bu gelişimi yaşatması adına zaruri olduğu gözlemlenmektedir. Kültürünü doğru yöneten toplumların başarılı olmaları çok daha mümkündür.

E. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

Örgüt kültürü, ilk olarak 1951’de Jaques tarafından, üretim sanayisindeki kültürel boyutları içeren iş ortamı şeklinde tanımlanmıştır. Sonrasında, özellikle 1980’lerde ABD’de bilimsel çalışmaların odak noktası haline gelmiştir. Bu dönemde geliştirilen  rg t Kültürü Teorisi, sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikoloji gibi bilim dalları ile çeşitli ülkelerdeki örgüt kültürlerini açıklamaya çalışmıştır.²⁰³ İşletmeler, performanslarını güçlendirme, verimliliklerini yükseltme, yönetimsel etkinlik

²⁰² Zeyyat Sabuncuoğlu, **Endüstriyel Davranışlar**, Bursa İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayını, Bursa, 1982, s. 84.; Salih Güney, ** rg tsel Davranış**, **age**, ss. 190-191.; Ayşegül  zkan, **age**, s.88.

²⁰³ Zekiye Erduyg n, Pınat Tınaz, “İnsan Kaynakları Rollerinin  rg t Kültürüne Etkisi”, **Beykoz Akademi Dergisi**, Sayı 1, 2023, s.166.

kazanma, rakiplerden bir adım öne geçebilme veya pazar paylarını yükseltebilmek adına davranış modelleri ve iş yapılış biçimleri, temel değerler gibi konulara yönelmişler ve gerekli durumlarda değişiklik yapmayı amaçlamışlardır.²⁰⁴ Tüm bu ihtiyaçlardan dolayı ortaya çıkan örgüt kültürü, kurumu anlamak ve gerektiğinde stratejik davranabilmek adına dikkatle ele alınmalıdır.

Örgüt kültürü, dış çevre ile uyum sağlama ve iç bütünleşme süreçlerinde karşılaşılan zorlukları çözmeye amacıyla örgüt tarafından geliştirilen, oluşturulan veya sonradan keşfedilen temel varsayımların bir bütünüdür. Örgüt kültürü geçmişte benimsenmiş, mevcut üyeler tarafından paylaşılan ve geleceğe aktarılan temel inançlar, değerler ve köklü varsayımlar olarak tanımlanmıştır.²⁰⁵ Örgüt kültürü dış ve iş süreçlerde uyum sağlamaya yönelik çalışmaktadır.

Örgüt kültürü iki düzeyde incelenir. Birincisi yüzeyde yer alan yapılardır. Diğeri ise gözlemlenebilen davranışlardır. Bireylerin giyim tarzları ve davranışları, denetim sistemlerinin türleri, örgüt tarafından benimsenen güç türleri ve örgüt üyeleri tarafından ortaklaşa kullanılan semboller, hikayeler gibi yapılar yüzeyde yer alan yapılardır. Ancak kültürel öğelerin gözlemlenen yönleri, örgüt üyelerinin zihinlerindeki daha derin değerleri yansıtır.²⁰⁶ Tüm bu faaliyetler ve yapılar ile kültür bir bütünlük taşır.

Kültürün birçok tanımı yapılmış olsa da örgüt kültürünün temelleri sosyolojik ve antropolojik olarak iki ana başlık altında incelenir. Örgütsel çalışmalarda kültürle ilgili literatürde yer alan birçok yazar kültürü, değerleri, varsayımları, beklentileri ve örgüt ile üyelerinin özelliklerini yansıtan tanımlamalar olarak anlamamız gerektiğini vurgulamışlardır.²⁰⁷

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:²⁰⁸

- Örgüt kültürü; bir grubun örgüt içinde birlik sağlayarak, örgüt dışında uyum

²⁰⁴ Muhammed Ali Yetgin, *age.*, s.20

²⁰⁵ Sariyyakhanım Babayeva, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul, 2022, s.6.

²⁰⁶ Richard L. Daft, *age.*, s.337.

²⁰⁷ Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, *age.*, s.13

²⁰⁸ Gökhan Karadirek, Kurtuluş Yılmaz Genç, *age.*, s.10; Yahya Katı, *age.*, s.9; Birsun Yener Aydın, “Örgüt Kültürü ve Lider Üye İlişkileri Bağlamında Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Sayı 83, 2017, s.4; Ali Acılar, “İşletmelerde Bilgi Güvenliği ve Örgüt Kültürü”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Sayı 1,2009, s.27; Yasin Kılıçlı, Abdullah Oğrak, “Örgütsel Bağlılık ile Örgüt Kültürünün Kurum Başarısı Üzerindeki Etkisi: Van İli Örneği”, **Uluslararası Sosyal Bilimler Akademisi Dergisi**, 2020, s.341

sorunlarını çözüme yeteneği kazandığı, ortak temel varsayımların birbirine entegre olduğu bir oluşumdur.

- Örgüt kültürü; örgüt mensuplarının ve örgüt içindeki grupların eylemlerini şekillendiren, standartların oluşumuna katkıda bulunan ve örgüt üyeleri arasında paylaşılan, inanç ve beklenti şablonlarıdır.
- Örgüt kültürü, bireylerin örgüt çalışma mekanizmasını kavramalarına destek olan, bu nedenle örgüt içindeki davranış standartlarını tanımlayan, paylaşılan değerler ve inançlar setidir.
- Örgüt kültürü; örgütü oluşturan kişiler ile; örgütün algılanış ve düşünülüş biçimini bununla birlikte çevre ile ilişkilerinin özelliklerini oluşturan varsayımlardır.
- Örgüt kültürü; örgüt mensupları arasında ortak paylaşılan değer sistemidir.
- Örgüt kültürü; örgüt çevresine, başarı kriterlerine, kahraman figürlere, günlük faaliyetlerine ve kültürel ağına dair geliştirilmiş; değerleri, inançları ve kavramları içeren, ileten ve aktaran semboller ve anlatılardan oluşan bir bütündür.
- Örgüt kültürü; bireyler tarafından örülü bir anlam ağıdır.
- Örgüt kültürü, bireyler arasında ortak olan değerlerin bir yansımasıdır.

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak örgüt kültürünü genel olarak şu şekilde tanımlamak mümkündür. Örgüt kültürü; örgütü oluşturan kişiler tarafından oluşturan, bireylerin örgüt çalışma mekanizmasını kavramalarına destek olan, bununla birlikte çevre ile ilişkilerinin özelliklerini oluşturan değerleri, inançları ve kavramları içeren, ileten ve aktaran, örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerlerin bir yansımasıdır.

F. Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi

Örgüt kültürü, bir örgütün toplum içindeki tanınırlığını, prestijini, sosyal normlarını, diğer kurumlar ve bireylerle olan ilişki şekillerini ve seviyelerini yansıtır. Bu işleviyle kültür, örgütün toplumla olan bağını kurar, onun toplumdaki konumunu,

önemini ve hatta başarısını belirleyen temel faktörlerden biri haline gelir.²⁰⁹ Örgüt kültürü sayesinde, örgütler toplumdaki yerini ifade eder.

Örgüt kültürü, bir kurumun misyonunu, stratejisini gerçekleştirme sürecinde, verimliliğin ve etkinliğin değişimine önemli katkılarda bulunur. Aynı zamanda, bireylere doğru ve yanlışın ne olduğunu, işletme içinde nasıl davranmaları gerektiğini göstererek davranış tutarlılığını sağlar.²¹⁰ Yani kuruma stratejik yol çizdiği gibi, bireylerin iş ortamında kişisel davranışların şekillenmesinde rol oynar.

Her işletmede değişiklik gösteren örgüt kültürü, işletmenin bilgi, ekip çalışması ve paylaşım konularına ne kadar önem verdiğini ve önceliklendirdiğini yansıtmaktadır. İşletmelerde genel değerlerin ve davranış normlarının belirgin olmaması, işe yönelik tutumların, çalışma ilişkilerinin ve işletmenin hedefleriyle ilgili görüşlerin çalışanlar arasında paylaşılmaması, zayıf bir kültür oluşturur. Zayıf kültüre sahip iş ortamlarında çalışanların işten ayrılma sıklığı oldukça fazladır.²¹¹ Örgüt kültürünün güçlü olması, örgütün sağlıklı çalıştığını gösterir ve bu durumda çalışanların devamlılığında önemli bir rol oynar.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan kurumlar, çevresel belirsizliklerle başa çıkma kapasitesine daha geniş bir şekilde sahiptir. Bu kurumların stratejiyi uygulama, örgütsel çevre ile iletişimde bulunma ve davranışsal ataklıkları daha yüksek bir seviyededir. Bu ataklık, örgüt kültürünün çalışanların belirli standartları, kuralları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşma konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına katkıda bulunmasının etkisi fazladır.²¹² Genel olarak karşılaştıkları durumlara karşı esnek çözümler üretebilen örgütler, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olanlardır.

G. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, bir kurumun karakterini şekillendiren temel unsurları içeren bir yapıdır. Bu yapı, örgütün değerleri, normları, ritüelleri, sembollerini ve paylaşılan

²⁰⁹ Erol Eren, Ata Özdemirci, **age**, s.189.

²¹⁰ Ezgi Fatma Selimoğlu, “Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik Sendromu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Finans Sektörü Çalışanları Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.9.

²¹¹ Aysuhan Alpan, “Örgüt Kültürü Değerleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.13.

²¹² Hasan Tutar, **Örgüt Kültürü**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2017, s.219.

inançları kapsar. Örgüt kültürü, çalışanların bir araya gelerek ortak bir anlam oluşturmaya olanak tanır ve böylece kurumun misyonu, vizyonu ve iş stratejileriyle uyumlu bir şekilde evrilir.

Örgüt üyeleri, paylaşılan temel unsurlara inanmalı, saygı göstermeli ve bu kültürü eylemleri ve ifadeleriyle yansıtmalıdır. Her kurumun, topluluğun veya grupların sahip olduğu gibi, örgütlerin de kendi benzersiz kültürleri bulunmaktadır. Hatta bir adım ileri giderek, örgütleri birbirinden ayıran ve onlara özgü bir kalite kazandıran faktörün kültür olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, örgüt kültürüne dair belirli özellikler literatürde çeşitli biçimlerde ifade edilmiştir.²¹³ Örgüt kültürünün özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:²¹⁴

- Bütüncül bir yapıdadır.
- Geçmişten günümüze kadar gelmiş birikimlerin bir ifadesidir. Tarihi bir bakış açısı vardır.
- Örgütteki bireylerin bilinç ve hafızalarında yer alır.
- Sembolik birikimler barındırır.
- Duygusal özellikler içerir.
- Öğrenilebilir ve paylaşılabılır özelliğe sahiptir.
- Birey davranışlarını şekillendirir.
- Soyut olduğu gibi, somut özellikleri de vardır. Bu somut özellikleri davranışlarda görebiliriz.

H. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürünün, kurumun iç yapıları, süreçleri ve insanlar arası ilişkilerin düzenlenmesinde büyük bir etkisi vardır. Ayrıca, örgüt kültürü, kurumun dış

²¹³ Muntadher Sadeq Ali Ali, “Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Bağdat Üniversitesinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, 2022, s.8.

²¹⁴ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, age, ss.188-189; Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, ss.138-139; Suna Tevrüz, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 1997, ss. 88-89; Gülcan Özkaya, “Örgüt Kültürünün Bireysel ve Örgütsel İnovasyon Potansiyeline Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 2020, ss. 9-10.

çevresindeki konumunun ve etkinliğinin belirlenmesinde de etkin bir rol oynar.²¹⁵ Örgüt kültürünün temel fonksiyonlarından biri kurumun iç ve dış ilişkilerini düzenlemektir.

Örgüt kültürünün bir diğer önemli fonksiyonu, örgütü diğer örgütlerden farklılaştırması ve ona bir kimlik kazandırmasıdır. Örgüt kültürü, bireylerin iş ortamından ve kuruluşundan beklediği ihtiyaçları giderir ve bu sayede bireylerin amaçlarına ulaşmasını sağlayarak onları motive eder ve performanslarını artırır.²¹⁶ Örgüt kültürü bireyler için önemli bir motivasyon ve dolayısıyla başarı unsurudur.

Diğer bir fonksiyon ise, kültür ve değerlerin, sosyalleşme süreciyle bir üyeden diğerine, bir nesilden diğerine aktarılmasıdır; bu sayede iş görenler ve farklı kuşaklar arasında bağ oluşturulur.²¹⁷ Özellikle bu fonksiyon ile örgüt kültürü varlığını sürdürür ve geliştirir.

Örgüt kültürü yukarıdaki açıklamalardan farklı olarak şu fonksiyonları da yerine getirir:²¹⁸

- Örgüt kültürü, örgüt için olduğu gibi, üyeleri içinde kimlik yaratır.
- Bireylerde, bireysel çıkarlardan üstün bir bağlılık oluşturur.
- Sosyal yapının işleyişini destekler.
- Örgütsel sinizmi engeller.
- Kurumsal prestiji arttırmaktadır.
- Bireylerin girişimcilik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlar.
- Çalışma ortamındaki dışlanmalara engel olur.

²¹⁵ Gizem Cez Özer, “Örgüt Kültürünün Algılanan Örgütsel Destek ve İç Girişimcilik Niyeti Üzerine Etkisinin Araştırılması: Bir Kamu Kurumu İncelemesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara, 2023, s. 5.

²¹⁶ Levent Can Özokutucu, “Örgüt Kültürünün Çalışan Davranışı Üzerindeki Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.9.

²¹⁷ Yavuz Afşar, “Örgüt Kültürü ve Öğrenme Yöneliminin İnovasyon Kabiliyeti Üzerindeki Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.9.

²¹⁸ Turhan Erkmen, *age.*, s.42; Ayşegül Özkan, *age.*, ss.95-96

İ. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Öğeler

Örgüt kültürü, bir organizasyonun hedeflerini gerçekleştirme yolunda bir kimlik kazanmasına ve bireylerin ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek iş birliği yapmalarını sağlar. Örgüt kültürünü oluşturan temel öğeler, örgütün genel işleyişini belirleyerek bireylerin motivasyonuna ve organizasyonun başarısına katkıda bulunur. Aşağıdaki şekilde bu öğeler gösterilmiştir.

Çizelge 4: Örgüt Kültürünün Öğeleri²¹⁹

Örgüt Kültürünün Öğeleri	▶	Normlar
	▶	Değerler
	▶	İnançlar
	▶	Dil
	▶	Simge ve Semboller
	▶	Liderler ve Kahramanlar
	▶	Törenler ve Seremoniler
	▶	Hikayeler ve Efsaneler

1. Normlar

Normlar, çalışanların eylemlerinde doğru ile yanlış arasında ayırım yapmalarına yönelik beklentiler bütünüdür. Değerlerden farklı olarak normlara uyma zorunluluğu vardır. Çalışanların örgüte yönelik yönelimlerini, uyulması zorunlu olan iş kurallarını ve örgütteki davranışlarını belirleyen eylem türleridir.²²⁰ Kısaca normlar, kurallar bütünüdür.

Farklı bir bakış açısına göre normlar, örgütün havasından yönetim tarzına kadar, bireylerin iş yapma yöntemlerinden, mesai arkadaşlarıyla ilişkilerine kadar birçok şeyi

²¹⁹ Ayşegül Özkan, **age.**, ss.97-100

²²⁰ Sariyyakhanım Babayeva, **age.**, s.10.

etkileyen ve genelde yazılı olmayan kurallar karmasıdır. Normlar, bireyler tarafından benimsenmesi gereken kapsamlı kuralları toplamıdır ve kabul gördükçe rutin halini alır. Bu kavram, çalışanlara nasıl hareket etmeleri gerektiğini belirleyen sistemlerden meydana gelir.²²¹ Normlar güçlendikçe rutinleşir ve çoğunlukla belleklerde yer alır.

2. Değerler

Değerler, insanların dünya görüşlerini, doğru ve yanlışlarını veya neyin kabul edilebilir olduğunu değerlendirme ve yargılama enstrümanıdır. İnsanlar, kabul ettikleri değer sistemi perspektifiyle hayatlarını devam ettirirler. Örgütsel anlamda değerler; arzulanan ve istenilenin ne olduğunu gösteren, örgüt üyelerinin çeşitli durumları, eylemleri, uygulamaları, nesneleri ve bireyleri iyi veya kötü şekilde değerlendirme ve yargılama kriterleridir.²²² Örgüt içinde ve dışında değerler, birey davranışlarında bir kontrol mekanizmasıdır.

3. İnançlar

İnançların insanlar üstündeki en önemli etkisi, insanların psikolojik dünyasında bir sistem ve süreklilik sağlamasıdır. Bu sürekli yapılar olmadığında, birey her olay karşısında farklı bir karaktere bürünür; davranışları anlık ihtiyaçlarına ve o anki etkilere bağlı olarak şekillenir. İnanç, bireylerin iç dünyalarına dair sürekli nitelikteki kanaatleri ifade eder ve bu da tutumları doğrudan etkiler.²²³ İnançlar insan karakterindeki istikrarı oluşturur ve davranışlarını buna göre şekillendirir.

Bir örgüt içindeki inançlar, üyelerin kurum içinde nasıl davranmaları gerektiği konusundaki sosyal uyumun temelini oluşturur ve bu nedenle kurum içindeki çalışmanın tonunu, içeriğini ve hedeflerini şekillendiren bir sosyal hava oluşturur.²²⁴ İnançlar günümüzü anlamlandırmaya, geleceği tahmin etmeye ve geçmişini yorumlamaya olanak tanıyan bir bakış açısının oluşmasına katkı sağlamaktadır.²²⁵ Kurumun zaman içindeki gelişimine ve hedeflerine ulaşmak ve bu hedefler doğrultusunda sistemleşmek, inanç ile daha sağlam şekilde olmaktadır.

²²¹ Abdullah Zübeyr Akman, “Toplum 5.0 Yapılanmasında Dijital Dönüşüm ile Örgüt Kültürü Etkileşiminin Yeri: Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya, 2023, s.44.

²²² Umut Ayyıldız, “Kontrol Odağı ve Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisinde Örtük Liderliğin Aracı Rolü: Uyum Esaslı Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kayseri, 2023, ss.47-48.

²²³ Hasan Tutar, *age*, s.149.

²²⁴ Sabina Fatullayeva, *age*, s.80.

²²⁵ Muntadher Sadeq Ali Ali, *age*, s.13.

4. Dil

Örgüt kültürünün aktarılmasını sağlayan ana araç dildir. Kültürel anlamda hissiyat, düşünce ve fikirlerin iletilmesiyle dil, birlik, dayanışma ve uyumun kurulmasında önemli bir rol oynar. Dil, örgütsel kültürün temel yansıtıcı aracıdır. Bu sebeple genellikle her örgütün kendine özgü bir iletişim dili bulunmaktadır. Örgütsel yaşamın paylaşılan deneyimlerinde dilin katkısı yadsınamaz.²²⁶ İletişimin temel aracı olan dil; örgütlerde de iletişimin temel aracı olduğu gibi, kültürün de bir ifade ediliş şeklidir.

5. Simgeler ve Semboller

Semboller, bireylerce özel anlam taşıyan nesneler, olaylar ve eylemlerdir. Örnek olarak şirket logoları, bayraklar ve ticari isimleri görebiliriz. Semboller, kolaylıklar hatırlanabilir ve akılda kalıcı olan şeylerdir.²²⁷ Simgeler ise, yalnızca aynı kültür çerçevesinde bulunan bireyler tarafından kabul edilen, belirli ve değişmeyen anlamlar taşıyan objeler, görseller, kelimeler ve gerçekleştirilen eylemlerdir.²²⁸ Simgeler ve semboller örgütlerin özel anlamlar yüklediği değerlerdir.

Simgeler ve semboller, kültürün içinde, kültürün anlamını ifade ederek örgütün belleğindeki değerleri sembolize eder. Bunlar aynı zamanda sistem içindeki dengeyi sağlama ve sistemin sürdürülebilirliğini koruma işlevlerine yöneliktir. Roller arasındaki ilişkileri anlamlı hale getirir ve bu ilişkilerin devamlılığını güvence altına alır.²²⁹

6. Liderler ve Kahramanlar

Liderler, örgütsel değerleri, inançları ve kültürü karakterlerinde yansıtan bireylerdir. Bu bireyler, çalışanlar için gerçek birer rol model oluştururlar ve örgüt kültürünün içselleştirilmesinde kolaylaştırıcı bir rol üstlenirler. Bu niteliklere sahip bireyler, sürekli olarak örnek davranışlar sergilemekle yükümlüdürler, bu da örgüt

²²⁶ Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri** (Çev. İnci Erdem Artan-Gül Eser), Etam A.Ş. Matbaası, İstanbul, 1994, s.319.

²²⁷ Murat Erdal, “Kooperatif İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, s.11

²²⁸ Çelebi Yaşar, “Dönüşümcü Liderliği Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hitit Üniversitesi, Çorum, 2023, s.66.

²²⁹ Ömür Zafer Polat, “Örgüt Kültürü ve Donanmanın Örgüt Kültürü Üzerine Bir Çalışma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2004, s.27.

değerlerinin oluşturulmasında önemli bir katkı sağlar. Bu pozisyonlara ulaşmak imkânsız bir hedef değildir. Bu nedenle, her çalışan bu pozisyonlara ulaşmak için çaba sarf edebilir. Sonuç olarak, örgütte büyüme ve ilerleme sağlanmış olur.²³⁰ Örnek alınan liderler ve onları örnek alan çalışanlar, bir denge oluşturur ve kültürün zaman içerisinde çoğalarak yayılmasına önemli katkıda bulunur.

Kahramanlar, çoğu zaman ödüllendirilmeyi hak eden özelliklere sahip bireyler ve liderlerdir. Genellikle önemli bir organizasyonda başarı elde eden ya da kritik anlarda üstün performans sergileyen kişilerdir. Kahramanlar, motive edici olarak bilinir ve zorlu durumların ortaya çıktığı anlarda herkesin güven duyduğu kişiler olarak ortaya çıkarlar.²³¹ Kahramanlar özellikle zor görünen zamanlarda ortaya çıkan, bireyler için ilham kaynaklarıdır.

7. Törenler ve Seremoniler

Seremoni, bir örgütün bir araya gelerek özel bir anı veya kutlamayı organize ettiği düzenli bir etkinliktir. Bu etkinlik, örgütün amaçlarına, değerlerine ve kurallarına istenilen şekilde hizmet eden bireylerin başarılarını ifade eder. Bu başarılı bireyler, örgüt içinde diğer bireyler için birer örnek oluşturması amacıyla ödüllendirilir ve övgüyle anılır.²³² Burada amaçlanan önemli bir durum, başarılı bireylerin herkesin önünde ödüllendirilmesi teşvikidir.

Törenler, örgüt içinde önemli kabul edilen davranışların örgüt üyelerine aktarımı ve bu davranışların örgüt üyelerin tarafından içselleştirilmesinde kritik bir rol oynar. Gerçekleştirilen törenler, örgüt üyelerince bağları güçlendirmenin yanı sıra örgüt kültürünün sağlamlaşmasını sağlayan önemli etkinliklerdir. Törenlerin temel amacı; örgüt üyelerinin aidiyet duygusunu yoğunlaştırmak ve örgüt kültürünün temsilcileri olmalarını sağlamaktır.²³³ Törenler, örgütün değerlerini yüceltmek ve bireylere sürekli hatırlatarak içselleştirmelerine olanak kılar. Bu durumda, bireyin kendini örgüte ait hissetmesine ve motivasyonunun artmasına neden olur.

8. Hikayeler ve Efsaneler

²³⁰ Salih Güney, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, age., s.246.

²³¹ Arzu Şar İçöz, “Örgüt Kültürü ile Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişkide Kuşakların Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.15.

²³² Gülcan Özkaya, age., s.11.

²³³ Şerif Durmuş, “Örgüt Kültürü Tipinin Zorunlu Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü: Türkiye’deki En Büyük 500 Şirket Üzerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2022, s.16.

Hikayeler ve efsaneler, örgütün geçmiş dönemde yaşadığı olayların biraz abartılı bir biçimde bireylere iletilmesiyle ortaya çıkan önemli bir kültür taşıyıcısıdır. Özellikle yeni üyelerin örgüte uyum sağlama sürecinde, hikayelerin rolü önemlidir. Alışma sürecinde bireylere kültürü aktaran hikayeler, verimliliği olumlu yönde etkileyerek bireylere daha etkili bir öğrenme deneyimi sunarlar. Geçmiş ile şu an arasında bir bağ kuran hikayeler, bireylerin, örgütün günümüzdeki uygulamalarını benimsemesine ve örgüt hedeflerine bütüncül bir şekilde yaklaşabilmesine imkân sağlar.²³⁴ Hikâye ve efsaneler ile örgüt kendi tarihini ve kültürünü etkili bir biçimde üyelere aktarabilir. Bu anlatılarla motive olması beklenen bireyler, hikâyenin bir parçası olmak için çaba gösterirler.

J. Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflamalar

Örgüt iklimi, iş ortamının genel atmosferini belirten bir ifadedir ve akademik literatürde farklı perspektiflerden incelenerek çeşitli sınıflamalara tabi tutulmuştur.

1980’li yıllardan itibaren örgütlerle kültür arasındaki ilişki, literatürde kültürün perspektifini daha yaygın hale getirmiştir. Dolayısıyla, bir dizi sınıflandırma ortaya çıkmıştır. Geliştirilen bu modellerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

1. Cameron ve Quinn’in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Cameron ve Quinn sınıflandırmasına göre, örgüt kültürü, sahada yöneticiler tarafından test edilen örgütsel fenomen modelleri üzerine yapılan araştırmalarda, belgelenmiş, açıklanmış ve oluşturulmaya çalışılmış bir kavramdır. Daha sonra, örgüt kültürü, organizasyonların etkinliğini arttırmak için yöneticilere kavramsal çalışmalar ve bilgi sağlayan bir alana dönüşmüştür.²³⁵ Bu sınıflandırmaya göre örgüt kültürü dört ayrı boyut etrafında kavramsallaştırılmıştır. Bunlar da rekabetçi değerlere dayanmaktadır. Bu boyutlar; işbirlikçi ve uyumlu klan kültürü, yenilikçi ve uyarlanabilir adhokrasi kültürü, kontrollü ve tutarlı hiyerarşi kültürü ve rekabetçi ve

²³⁴ Ahmet Karkı, “İş Özellikleri ve Örgüt Kültürünün İş Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın Düzenleyici Rolü”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hitit Üniversitesi, Çorum, 2023, s.24.

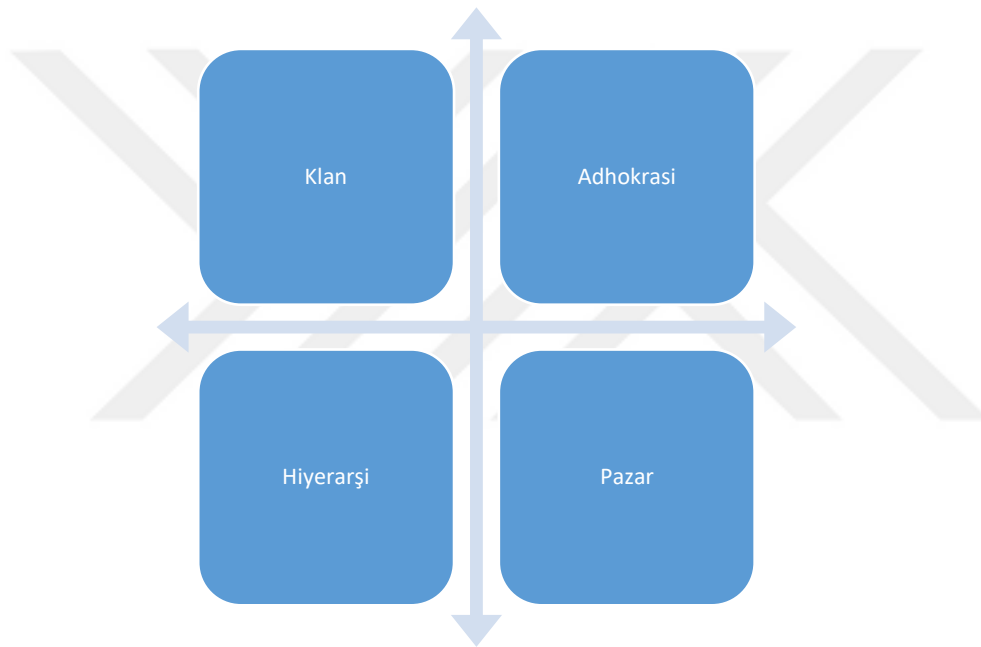
²³⁵ Ahmet Y. Yeşilbaş, Ayten Turan Kurtaran, **Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2021, s.27

müşteri odaklı pazar kültürü.²³⁶ Rekabete odaklanan bu sınıflandırma; yöneticilere bilgi sağlamak ve etkinliğin artmasına olanak tanımaktadır.

Rekabetçi değerler çerçevesi, etkili kuruluşların temel göstergeleri üzerine gerçekleştirilen araştırmalardan türetilmiştir. Araştırmada yöneltilen kilit sorular arasında şunlar bulunmaktadır.²³⁷

- Bir organizasyonun etkinliğini değerlendirmek için esas kriterler nelerdir?
- Organizasyonel etkinliği tanımlayan temel faktörler nelerdir?
- Bir kuruluşun etkili olduğuna karar verildiğinde, zihinlerde hangi belirtiler bulunmaktadır?

Çizelge 5: Cameron ve Quinn Rekabetçi Değerler Modeli



Çizelge 5’te yer alan boyutlar aşağıda açıklanmıştır:

- **Klan Kültürü:** Klan tipi bir örgütte öne çıkan nitelikler; sadakat ve yüksek bağlılıktır. Klan kültürünün prensiplerine göre, çalışanları müşteri olarak değerlendirmek, onlara güç kazandırmak, katılımcı olmalarını teşvik etmek ve uygun çalışma imkanları oluşturmak son derece önemlidir.²³⁸ Klan kültüründe bağlılık ön planda gelmektedir.

²³⁶ Yunus Bıyık, “Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Türkiye’deki Teknokent/Teknopark Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2021, s.18.

²³⁷ Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, *age.*, ss. 23-58.

²³⁸ Arzu Şar İçöz, *age.*, s.20.

- **Adhokrasi Kültürü:** Bu kültür tipi, adhokrasi terimiyle ifade edildiği gibi, geçici görevlerin tamamlanmasıyla ortaya çıkan durumlarda belirginleşir. Adaptasyon, esneklik ve yaratıcılığa odaklanarak, yeni durumları hızla yeniden şekillendirme yeteneğini simgeler.²³⁹ Adhokrasi kültüründe, değişim ve uyum sağlama ön planda gelmektedir.
- **Hiyerarşi Kültürü:** Hiyerarşi kültüründe, bireylerin yükümlülükleri prosedürler ile atanır ve resmi kuralların örgüt yönetiminde etkili olduğu bir ortam söz konusudur. Güçlü liderler, organizasyonlar arasında iletişimi sağlar ve işlerin düzgün bir biçimde yönetilmesinde rol oynarlar. Yönetim sırasında örgütü, mevcut durumu ile işlevsel bir şekilde sürdürmek önem arz eder. Uzun vadede, durağan, etkili ve tahmin edilebilir olması önceliklidir. Fast food zinciri Burger King ve otomobil şirketlerinden Renault örnek olarak gösterilebilir. Devlet kurumlarında da aynı yapı söz konusudur.²⁴⁰ Hiyerarşi kültüründe emir komuta zinciri ve resmi detaylar dikkat çekmektedir.
- **Pazar Kültürü:** Pazar üzerine odaklanan örgütler, rekabet avantajı elde etmek için çaba harcamaktadırlar. Bu kültürdeki yöneticiler, kararlı ve başarı odaklı bir yaşam tarzını benimserler. Pazar kültürü, başarıya büyük önem vermekle kalmaz, aynı zamanda bireysel başarı için rekabetçi mücadeleyi olumlu bir faaliyet olarak tanımlayan oldukça rekabetçi bir değer sistemini vurgular. Bu tür kültürlerde yaygın liderlik tarzı yönlendirici ve hedefe odaklıdır.²⁴¹ Pazar kültüründe, rakiplere odaklanılır ve başarı, mücadele gibi kavramlar öne çıkmaktadır.

2. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Denison kültür modeli, örgütsel performans üzerindeki etkilerini değerlendirmek için katılım, tutarlılık, uyarlanabilirlik ve misyon gibi kavramları temel almaktadır. Bu modele göre göre, bu kavramların her biri 3 alt boyuta ayrılmaktadır ve kültür değerlendirmeleri için toplamda 12 farklı alt boyut içeren bir ölçek kullanılmaktadır. Bu ölçek, 60 farklı ifadeyi içermektedir.²⁴² Bu ölçek temelde

²³⁹ Şerif Durmuş, *age.*, s.28

²⁴⁰ Yavuz Afşar, *age.*, s.16.

²⁴¹ Sultan Çelik, "Yöneticiler İçin Liderlik Tarzının İşyeri Nezaketsizliğine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, 2021, s.108.

²⁴² Ahmet Y. Yeşildağ, Ayten Turan Kurtaran, *age.*, s.30.

katılım, tutarlılık, uyarlanabilirlik ve misyon kavramlarına odaklanmaktadır. Aşağıdaki Şekil 6’da bu boyutlar gösterilmiştir.

Çizelge 6: Denison’un Örgüt Kültürü Modeli²⁴³

Dış Etmenlere	Uyarlanabilirlik	Misyon
İç Etmenlere	Katılım	Tutarlılık

Çizelge 6’da yer alan boyutlar aşağıda açıklanmıştır:

- **Katılım Boyutu:** Yetkilendirme, grup çalışması ve beceri geliştirmeden oluşur. Yeni katılımcıların örgüte uyum sürecini içerir. ²⁴⁴ Katılım boyutunu temel alan örgütlerde, bireylere kararlara katılım teşvik edilir ve bu durum bireylerde aidiyet ve sorumluluk hissi yaratır.²⁴⁵ Çalışanlarda özgüven ve motivasyon yaratıcı bir boyut olarak öne çıkar.
- **Misyon Boyutu:** Kurumun hedef ve stratejileri, bireylere açıklanarak, onların belirlenen amaçlara sağlam bir şekilde yönlendirilmesinin önemli olduğuna inanılmaktadır. Bu kavramın, hem kurumsal yapı için hem de çalışanlar açısından kritik bir rehberlik aracı olduğu düşünülmektedir.²⁴⁶ Örgütün amaçlarını benimseyen çalışanların bağlılığı yüksek olduğundan, bu boyut önemlidir.
- **Uyarlanabilirlik Boyutu:** Literatüre bakıldığında görülüyor ki; gelişmiş organizasyonların en temel özelliklerinden biri uyumlu ve uyarlanabilir olmalarıdır. Birey davranışları, liderlerin ve takipçilerinin kurum amaçları çizgisinde sağlam bir şekilde koordinasyonu ile oluşur. Uyarlanabilirlik boyutu; öz değerler, anlaşma, koordinasyon ve entegrasyon alt başlıkları

²⁴³ Sarriyakhanım Babayeva, **age.**, s.14.

²⁴⁴ Abdullah Zübeyr Akman, **age.**, s.49.

²⁴⁵ Ahmet Karkı, **age.**, s.24.

²⁴⁶ Selencan Şengil, “Örgüt Kültürü, İş Yeri Yalnızlığı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Ankara Medipol Üniversitesi Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Ankara, 2023, s.15.

altında bir araya gelir.²⁴⁷ Sürekli gelişmekte ve değişmekte olan bir yüzyılda, uyum sağlamak, firmalar için öne çıkabilecekleri bir boyuttur.

- **Tutarlılık Boyutu:** Bu boyut, içsel denge ve istikrarlı bir ortamı vurgular ve örgütlerin faaliyetlerinde benimsediği stratejilere ve yöntemlere odaklanır. Tutarlı olan örgütlerin daha etkin olduğu gözlemlenmiştir. Bu örgütler belirli içsel yapılar oluşturmuş ve ahenkli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. Tutarlılık boyutu, değerlerin, inançların, düşüncelerin, hal ve tutumların tutarlı bir şekilde uygulanışı anlatır.²⁴⁸ Fikir ve davranışlarında çelişmeyen örgütler başarı yolunda daha tutarlı bir şekilde yürürler.

3. Kono'nun Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Bu modele göre örgüt kültürü canlı kültür ve lider temelli canlı kültür, bürokratik kültür, durağan (hareketsiz) ve güçlü lider tipi olmak üzere üç ana sınıfa ayrılarak açıklanmıştır. Bu kültürler aşağıda açıklanmıştır:²⁴⁹

- **Canlı Kültür ve Lider Temelli Canlı Kültür:** Canlı kültürde, yeniliğe son derece önem veren üyeler, başarısızlıktan çekinmezler. Çünkü; riskli durumlarla karşılaştıklarında bile yeni deneyimlere açıktırlar. Gelişmiş kuruluşlar başarısızlıklar karşısında çalışanları desteklemek amacıyla bir iş yönetim sistemi oluştururlar. Çalışanlar tarafından net bir şekilde anlaşılmış ve örgütçe iyi aktarılmış olan örgütsel felsefe çalışanların işlerinde anlam yaratmalarına yardımcı olan bir etken olarak belirlenmiştir. Bu sebeplerle canlandıran kültürlerdeki çalışanlar dışa dönük ve tüketici odaklıdır ve temelde bir dizi bilgi topladıktan sonra karar almayı tercih ederler.

Lider temelli canlı kültürde ise, çalışanlar genellikle kurucu ve öncü olan etkili bir lideri takip ederler. Liderin belirgin özelliklerine güvenirlir ve gerekli bilgi ve fikirler yönetim kademesi tarafından sağlanır. Yönetimin kararları güçlü olduğu müddetçe, bu kültür tipi etkili olur. Ancak kıdemli çalışanların yaşlanmasıyla ve örgüt ile sürekli değişmekte olan çevre arasındaki koordinasyon azaldıkça, kararlar sağlamlığını yitirebilir. Bu durum daha durağan bir kültüre geçişin habercisi olabilir.

²⁴⁷ Ömür Zafer Polat, **age.**, s.53.

²⁴⁸ Mehmet Kızılioğlu, “Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2017, s.51.

²⁴⁹ Sabina Fatullayeva, **age.**, s.89; Salih Güney, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, **age.**, s.271, Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000, ss.87-88; Murat Erdal, **age.**, ss.15-16

- **Bürokratik Kültür:** Bu tip örgüt kültürünü benimseyen organizasyonlarda, birçok norm ve standart bulunmakta ve çalışan davranışları bu belirlenen kurallara göre şekillenmektedir.
- **Durağan (Hareketsiz) ve Güçlü Lider Tipi:** Hareketsiz kültür tipinde bireyler, örgütte yerleşmiş eski davranış tiplerini sürdürürler ve değişime karşı tepkisizdirler. Yeni fikirler geliştirmek zordur. Bu kültür tipine çoğunlukla kamu tipi kuruluşlarda ve tekel şirket yapılarında rastlanmaktadır.

Güçlü lider tipinde otoriter liderlik biçimi vardır. Kararlar doğru olmasa bile emirler uygulanmalıdır. Bireyler katılımcılıktan uzaklaşıp, pasif bir şekilde çalışmaktadırlar.

4. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kültürler arasındaki farkları sınıflandırmak için sıkça kullanılan yöntemlerden biri, Hofstede tarafından yürütülen araştırmalardır. Yapılan araştırmaların sonucuna göre, işle ilgili ortaya çıkan farklılıklar meslek, yaş veya cinsiyetten değil ulusal kültür farklılıklarından dolayı olduğu görülmüştür. Bu çalışmada ulusal kültürlerin farklı yönlerini dört değer boyutu aracılığı ile açıklamıştır.²⁵⁰ Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır:²⁵¹

- **Güç Aralığı:** Güç aralığı, bireyler arası güç mesafelerini vurgulayarak açıklanmaktadır. Bu bağlamda özellikle vurgulanan konu, toplum ve organizasyonlardaki güç dağılımının eşitsizliğidir. Geniş bir güç aralığına sahip kültürel yapılar, güç paylaşımındaki ve bundan dolayı ortaya çıkan fırsat eşitsizliğindeki farkın bireylerce kabul gördüğü ortamları açıklar. Bu tür toplumlarda; işverenler, rütbeliler ve üst düzey yöneticiler haklı olup olmadıklarını kanıtlamakla yükümlü olmazlar. Onların haklılıklarının temeli, sahip oldukları güçten kaynaklanır.

Güç mesafesinin fazla olduğu kurumlarda, bireyler üst makamlara karşı büyük saygı gösterirler. Buna karşılık, güç mesafesinin az olduğu kurumlarda yetki eşitliği

²⁵⁰ Hasan Tutar, *age.*, s.293.

²⁵¹ Selami Sargut, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Verso Yayınları, Ankara, 1984, ss.120-123.;

Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations Software of the Mind*, McGraw-Hill, ss.197-198; Binali Doğan, *Örgüt Kültürü*, Beta Basım, İstanbul, 2007 s.72; Ali Rıza Terzi, *age.*, s.75; Ahmet Karkı, *age.*, s.26; Zeynep Ölçerler Gönen, “Örgüt Kültürü ve Efşm Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki; Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2012, s. 74.

yaygındır ve çalışanlar üst makamlara karşı özel bir saygı göstermezler. Hofstade'e göre güç mesafesinin az olduğu ülkelere Avusturya, İsrail, Yeni Zelanda örnek gösterilebilirken, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlara ise Malezya, Meksika, Venezüella örnek gösterilebilir.

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Belirsizlikten kaçınma, bireylerin belirsiz veya bilinmeyen durumlar karşısında duydukları tehdit algısı düzeyini ifade eder. Belirsizlikten kaçınan kültürler, net olmayan durumlardan uzak durma eğiliminde olurlar. Bu kültürlerdeki bireyler, meydana gelen olayları açıkça değerlendirilebilir ve fark edilebilir kılan bir sistem ararlar. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu kurumlarda, endişe düzeyi düşük, gündelik yaşama karşı olumlu tutum, iş stresinin düşük olması ve değişime yönelik tepkinin zayıf olması durumu vardır. Üstlere karşı bağlılık bir erdem olarak Kabul edilmez ve kuşak farklılıkları az görünür. İşgörenlerde risk alma eğilimi fazla olup, kişisel gelişmeler adına hırslı karakterler bulunur. Yöneticiler için alanlarında uzmanlık aranmaz.
- **Bireycilik ve Toplulukçuluk:** Hofstade, bu değişkeni, kişilerin gruplar ile entegre olma derecesi olarak tanımlamaktadır ve bu durum, belirli bir grubun içinde yaygın olan değerlerin kişisel ya da toplumsal değerler olarak algılanmasıyla ilgilidir. Bazı toplumlarda bireyciliği vurgulayan değerler ve inançlar öne çıkarken, diğer toplumlarda çoğulculuğu vurgulayan değerler ve inançlar hakimdir. Hofstade'e göre bireycilik yüksek olduğu toplumlara Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Kanada, İsveç gibi ülkeler örnek gösterilebilirken, toplumculuğun yüksek olduğu toplumlara Pakistan, Panama, Kolombiya gibi ülkeler örnek olabilir.
- **Eril ve Dişil Özellikler:** Bu kültürel boyutta, cinsiyetlere atfedilen roller temelinde belirlenen değişkenler bulunmaktadır. Genel olarak toplumlarda, şefkat, nezaket, kibarlık, merhamet, duyarlılık, sevecenlik gibi kavramlar dişil olarak ilişkilendirilirken; yükselme arzusu, itaat ettirme isteği, rekabet, özgürlük ve tepki ortaya koyma gibi ifadeler eril olarak görülmüştür. Dişil olarak görülen toplumlarda çalışma ortamında stres düzeyi düşüktür ve yüksek ücretle çalışan kadın çalışanlar yaygındır. Öte yandan, eril olarak görülen toplumlarda çalışanların iş stresi yüksektir ve yüksek ücretle çalışanlar genellikle erkektir.

5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Deal ve Kennedy'nin modelinde öne çıkardığı iki boyuta göre, bir kurumun kültürü üzerinde en önemli faktörün faaliyette bulunduğu çalışma ortamı olduğunu iddia ediyorlar. Başarı için gerekenleri somutlaştırmayı, kurum kültürü olarak tanımlıyorlar.²⁵² Dış çevre şartları ile kurum kültürü arasındaki önemli ilişkiyi vurgulayan araştırmacılar, bu bağlamı iki temel boyut ve boyutların altında dört kültür tipi olarak açıklamışlardır. Bu dört kültür tipinin oluşumunu sağlayan unsurlar; örgütün politik kararlarına yönelik tahmin edilemez çevre koşullarının düzeyi ve çevreden gelen geri bildirim hızıdır.²⁵³ Bu modelde dört kültürden söz edilmiştir. Bu kültürler aşağıda açıklanmıştır:²⁵⁴

- **Sert Adam-Maço Kültürü:** Bu kültür tipi, diğer örgüt kültürleri arasında en zahmet isteyen tür olarak öne çıkmaktadır. Risk seviyeleri yüksek ve bireylerin başarı durumları ile ilgili geri bildirimler son derece yüksektir. Bu kültürler, dayanıklılık yerine hıza odaklanır ve genellikle genç bir yapıya sahiptirler. Hiçbir şey yapmamanın, bir şey yapmaktan daha önemli olduğu durumlar görülür. Bu kültürde sert tavırlar görülür ve çalışma ortamındaki rekabet son derece yüksektir. Sert adam-maço kültürler, kural tanımayan kişilerin olduğu ben merkezli bir atmosferi temsil eder. Genellikle inşaat firmalarında, spor kulüplerinde, medya sektöründe bu kültür etkilidir.
- **Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü:** Bu tip kültürlerde, sert erkek-maço kültürünün aksine bireycilik değil, ekip çalışması öne çıkar. Gerçi ekip çalışması olmasına rağmen düşük risk durumlarında bireyin sorumluluğu söz konusudur ve bu sorumluluklar bireyin kariyerini etkilemektedir. Uzaktan satış, finans kurumları gibi satışa odaklı firmalarda bu kültür görülmektedir. Düşük riskli kararlar alınması nedeniyle ayakta kalabilmenin tek yolu sıkı çalışmaktan geçer. Takım olarak iş üreten, yüksek cirolar yakalayan satıcılar bu kültürde kahraman olarak görülürler.
- **Kendi Örgütüne Oyna Kültürü:** Başarıya ulaşmak için yüksek risklerin alındığı ortamlarda bu tür yaygın olarak görülür ve geri bildirim hızı düşük

²⁵² Ahmet Y. Yeşildağ, Ayten Turan Kurtaran, *age.*, s.40.

²⁵³ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2010, s.152.

²⁵⁴ Dominik Maximini, *The Scrum Culture*, Springer, Cham, 2018, s.192; Şerif Durmuş, *age.*, ss.21-22; Beril Akıncı Vural, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998, ss.86-87; Ali Rıza Terzi, *age.*, ss.83-84.

olan işletmelerde tercih edilir. Teknik rekabetin yarattığı üstünlük dolayısıyla kahramanlar görülür. Alınan kararların yerine getirilmesi için gerekli süreç uzundur ve başarı durumu risklidir. Bireyler ve yönetim kademesindekiler sabırlı davranmalı, bilimsel süreçlere hakim olmalı, alanında güncel gelişmeleri takip etmeli, bireysel ve grup çalışmalarında etkili olmalıdır. Havacılık endüstrisi, madencilik araçları üretimi ve inşaat firmaları gibi alanlarda bu tür yaygındır.

- **Süreç Kültürü:** Bu tip kültür, bankacılık ve kamu sektörlerinde ve mali hizmetlerde bulunan firmalarda yaygındır. Geri bildirim konusunda eksikliğin var olduğu bu tip firmalarda bireyler neyi yaptıklarından ziyade nasıl yaptıkları ile ilgili olurlar. Bu durumda, bireylerin yaptıklarını değerlendirmek güçleşir. Kontrolü kaybedilen bu gibi süreçler bürokrasi olarak adlandırılır ve emir komuta zinciri, makamlar, unvanlar önemli hale gelir. Örgüt içinde başarısız olan yenilikçiler etrafında efsaneler anlatılabilir fakat az kahraman görülür. Sloganlar tutuculuk ve dürüstlük gibi ilkeleri yansıtır. Değişim çabaları engellenir.

6. Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Bu kültür tipi soyut bir araç olarak görülüp, kültürden dolayı bazı örgütsel ve sosyal durumların var olabileceği belirtilmiştir. Bireyler, içsel ve dışsal uyum sayesinde edindikleri kültürü yeni gelenlere aktarırlar. Bu durum örgütte var olan kültürün canlılığını ve aktarımını sağlamaktadır.²⁵⁵

Örgüt kültürüyle ilgili araştırmalarda en yaygın kabul gören ve köklü modeller arasında Schein'in modeli öne çıkar. Bu modelde, örgüt kültürünün dört katmanda veya dört seviyede incelenebileceğini öne sürer.²⁵⁶ Bu kültürler aşağıda açıklanmıştır:²⁵⁷

- **Güç Kültürü:** Bu modelde, çalışanlar ödül ve ceza sistemi ile motive edilirler. Schein bu modeli iyi ve kötü olarak sınıflandırır. İyi diye sınıflanan yapılarda güçlü, adil ve otoriter liderler bulunur. Kötü diye sınıflanan yapılarda ise zayıf, cesaretsiz ve baskıcı liderler bulunur.

²⁵⁵ Abdullah Zübeyr Akman, **age.**, s.52.

²⁵⁶ Turhan Erkmen, **age.**, s.74.

²⁵⁷ Salih Güney, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, **age.**, s.260; Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004, ss.47-48; Sabina Fatullayeva, **age.**, s.97

- **Rol Kültürü:** Değişkenlik göstermeyen örgütler için etkili olan bu kültür, organizasyondaki rollerin paylaşılmasına odaklanır. Genellikle emir komuta sistemine sahip kuruluşlarda daha uygundur. Ast ve üst ilişkilerinde sabit rollerin belirlenmesi önemlidir. Karar aşamalarında az ve öz fikirler yeterli görülmektedir.
- **Başarma Kültürü:** Sözü geçen modelin egemen olduğu kurumlarda anahtar gösterge motivasyondur. Gruptakiler, belirli teşvik edici hedeflere ulaşmak için büyük bir istek ve motivasyon ile çabalarlar. Grup çalışmasında sorumluluk almak önemli bir kriterdir. Bireyler işlerin tamamlanması için sık sık teşviklerle motive edilirler.
- **Destek Kültürü:** Bu modelin temeli örgüt içinde güvenin sağlanmasıdır. Gruptakiler arasında güven son derece gelişmiştir. Her birey grup çalışmasında birlikte hareket eder ve ortak çabalarla konfor düzeyini yükseltirler. Askeri ve girişimci kuruluşlara uygun bir kültür biçimidir.

7. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Quichi'nin örgüt kültürü modelinde işlem maliyetlerine dayalı olarak üç mekanizma bulunmaktadır. Bunlar; Pazar, bürokrasi ve klan olarak adlandırılır. Quchi, bu mekanizmaları ayırt etmek için normatif ve bilgi ihtiyaçları olmak üzere iki boyut kullanmıştır.²⁵⁸ Quichi'nin Örgüt Kültürü Modeli aşağıdaki Şekil 6'da gösterilmiştir.

Çizelge 7: Ouchi Örgüt Kültürü Modeli²⁵⁹

Araçlar	Normatif Boyut	Bilgi Gereksinimleri
Pazar	Karşılıklı ilişki	Fiyat
Bürokrasi	Karşılıklı otorite	Norm
Klan	Ortak değer ve inanç	Gelenek

Z teorisinin yaratıcısı Quchi, örgüt kültürü modeli oluştururken üç farklı grup üzerinde çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu gruplardan ilki tipik Amerikan şirketleridir, ikinci grup tipik Japon şirketleridir ve üçüncü grup Z tipi olarak adlandırılan Amerikan şirketleridir. Z tipi şirketler tanımlanırken, Japon işletme modelinin dört ana unsuru

²⁵⁸ Gökhan Karadirek, Kurtuluş Yılmaz Genç, *age.*, s.17

²⁵⁹ Ibid, s.17

olan, motivasyon, kalite, verimlilik, devamlılık, büyük ölçekli şirketlerde başarı unsuru olarak dikkate alınmıştır.²⁶⁰ Z tipi modeli oluşturan Quichi tipik Japon şirketi modelini Amerikan şirketlerine uyarlamıştır.

Z modelinin özellikleri aşağıda sıralanmıştır;²⁶¹

- Çalışanlarda bireysel sorumluluk hissi ön plandadır.
- Denetimler açıkça ifade edilmeksizin gizlice gerçekleştirilmektedir.
- İlerleme süreci yavaştır ve bireyler deneyim kazandıkça ilerleme fırsatı bulurlar.
- Çalışanlara ömür boyu istihdam garantisi sunulmaktadır.

8. Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Parsons, örgüt kültüründeki değerlerin önemine odaklanan sosyologlardan biridir ve bu doğrultuda bir model geliştirmiştir. AGIL modeli, modelin odaklandığı değerlerin İngilizce baş harflerinden adını almaktadır. Her sosyal sistemde, sistemin sürekliliğini sağlamak için belirli fonksiyonların gerçekleşmesi gerektiğini öne sürer. Bunlar; uyum ve adaptasyon (adaptation), amaç belirleme ve amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve meşruluk (legitimacy) fonksiyonlarıdır.²⁶² Bu modelde gerçekleştirilmesi önemli olan fonksiyonlar vardır ve ismini de buradan almaktadır.

Parsons'a göre her sistem belirli bir üst sisteme bağlıdır ve kendi içinde alt sistemlerden oluşur. Sosyal uyum ve işlevsellik açısından, bir sistem kendi alt sistemleriyle entegre olmalı ve üst sistemler vasıtasıyla toplumla ahenkli bir şekilde fayda sağlamalıdır.²⁶³ Alt ve üst sistemlerle olan uyum bu sistemde son derece önemlidir.

Kurumlarında tanınmasında ana unsur kültürel değerlerdir. Sosyal değerler aracılığıyla teknolojik ve kültürel yeniliklere uyum sağlayabilirler.

Bu değerler sekiz başlık halinde aşağıda incelenmiştir.²⁶⁴

- **Teknik Değerler:** İmkan ve olanakların fiziksel taraflarını oluşturur
- **Ekonomik Değerler:** Pazara ve tüketime yönelik davranışları ifade eden

²⁶⁰ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2021, s.167.

²⁶¹ Selencan Şengil, **age.**, s.16.

²⁶² Turhan Erkmen, **age.**, s.75.

²⁶³ Cemile Gökçe Elkovan, **age.**, s.29.

²⁶⁴ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, **age**, s.195.

değerlerdir.

- **Sosyal Değerler:** Toplumsal manevi değerleri ifade eder.
- **Psikolojik Değerler:** Kişisel olarak ele alınan değerlerdir.
- **Politik Değerler:** Toplamların yönetim tarzlarını etkileyen norm ve inançları ifade eden değerlerdir.
- **Sanatsal ya da Estetik Değerler:** Görünüm, güzellik ve estetiği ön planda tutan değerlerdir.
- **Ahlaki Değerler:** İyiyi kötünden ayıran gelenek, görenek gibi değerlere olan eğilimdir.
- **Dini Değerler:** Din ve inanca yönelik uygulamalar, kurallar ile ilgili değerlerdir.

9. Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kets De Vries ve Miller, örgüt kültürüyle ilgili olarak nevrotik örgütleri tanımlayarak açıklamalarda bulunmuşlardır. Nevrotik bireyler çoğunlukla kendilerini negatif yönde etkileyen sorunlarla başa çıkarlar ancak bu durum onları toplumsal yaşamın dışına itmez. Benzer şekilde, örgüt yapıları da vardır.²⁶⁵ Kişiler de ve sistemlerde nevrotik özellikler görülebilmektedir.

Nevrotik örgütsel sistemler çoğunlukla sorunlarla karşılaşır ama yine de devamlılıklarını sürdürürler. Bu yapılar genellikle yönetimde bulunan bireylerin bu özellikleri taşımasıyla şekillenir. Bu kişilik özelliklerine göre; karizmatik kültür, paranoid kültür, çekingen kültür, ihtiyatlı kültür ve bürokratik kültür gibi farklı örgütsel kültürler oluşur.²⁶⁶ Faaliyetlerin sürdürülmesi için bir engel olmayan bu modelde, yapılar bireylerin özelliklerini yansıtır. Bu kültürler aşağıda açıklanmıştır:²⁶⁷

- **Karizmatik Kültür:** Bu tip kültürde, yöneticinin aurası ya da liderlik özelliklerinin, başarı için etkili olduğu tezi savunulur. Subjektif yargılar bu tip kültürde önemlidir. Yöneticiler ön planda olmak isterler ve sadece onların fikirleri önemlidir.
- **Paranoid Kültür:** Bu tip kültürde, güven duygusu zayıf, samimi olmayan ve temkinli bir hava hakimdir. Üst kademedekiler astlarını kontrol etmeye meyillidirler. Bu yüzden alt kademe çalışmaktan kaçınır veya sorumluluk

²⁶⁵ Ibid., s.202.

²⁶⁶ Salih Güney, **Örgütlerde Yönetim ve Organizasyon**, age., s.269.

²⁶⁷ Sabina Fatullayeva, age., s.101, Ali Rıza Terzi, age., ss.84-86.

istemez. Korku iklimi vardır ve ilişkiler sağlıklıdır.

- **Çekinik Kültür:** Bu tip kültürlerde yöneticilerin işletmeye olan bakış açıları tekniktir ve işletmeyi bir makine gibi değerlendirirler. Öz güvenleri zayıf olan yöneticiler, gelişime kapalıdır.
- **İhtiyath Kültür:** Bu tip kültürlerde, yöneticiler sorumluluk almak istemezler bu yüzden kendilerini örgütten uzak konumlandırırlar. Sağlıklı iletişim ve koordinasyon zayıf olduğundan birimler arası çatışma yüksektir. Bilgi bu işletmelerde gücü temsil etmektedir.
- **Bürokratik Kültür:** Bu kültürde, merkezi sistem güçlü ve sağlamdır. Bireysellikten çok biçimsellik ön plandadır. Bireyler normlara bağlı hareket etmekte ve normlar ile iş tanımları çok nettir. Bu sebeplerden ötürü, bu yapılarda çalışanlarda güven duygusu oluşmaktadır. Yapılan işleri arşivlemek sık görülen bir davranıştır.

10. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Handy'nin oluşturduğu bu model, örgütsel kültürünü tanımlarken; bireylerin tutum, davranış ve düşünce biçimlerini etkileyen kurallar bütünü olarak değerlendirmiştir. Örgütsel kültür ile örgütsel yapı arasındaki ilişkiyi araştıran Handy'e göre, her kültür herkes için aynı olmayabilir. Kültür; örgüt içerisindeki güçlü grupların uzun sürede oluşturduğu bir fenomendir.²⁶⁸ Bu modelde güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olmak üzere dört tür yer almaktadır. Aşağıda bu kültürler açıklanmıştır:²⁶⁹

- **Güç Kültürü:** Bu tür örgüt kültüründe güç, belirli bireylerde veya tek kişide yoğunlaşır ve hiyerarşik bir yapı öne çıkar. Statü, itaat ve kontrol önemlidir. Bu kültürdeki önemli karakterlerin iş yerinden ayrılması, örgütü derinden etkileyebilir. İletişim çoğunlukla dikey olarak gerçekleşir. Tipik olarak küçük ve orta işletmelerde görülen bu kültürde, tüm uygulamalar karar mercilerinin onayı ve iradesinde gerçekleşir. Bu tip kültürler, değişen çevresel koşullara daha hızlı uyum sağlar. Bu kültürün simgesi mitolojide tanrıların dahi korkup saygı duyduğu, mutlak güç sahibi Zeus olmuştur.
- **Görev Kültürü:** Bu tip kültürler, proje hedeflidir. Temel değer, vazifedir.

²⁶⁸ Şerif Durmuş, *age.*, s.28.

²⁶⁹ Turhan Erkmen, *age.*, s.85; Ebru Şengül Doğan, *age.*, ss.36-37.

Görevlerin en uygun kişiler tarafından en doğru biçimde yerine getirilmesi esastır. Sonuç odaklıdır; bu nedenle yaratıcı, hızlı ve rekabetçi olmak önem taşır. Mitolojide bilgelik tanrıçası Athena bu kültürün simgesi olmuştur.

- **Rol Kültürü:** Bu tür bir örgüt kültürü, emir komuta zinciri ve bürokrasiye dayalı, norm ve prosedürlerle belirlenmiş bir yapıyı ifade eder. Bu kültürde, her bireyin görevleri bellidir. Otorite gücü ile roller tanımlanmış ve hiyerarşik olarak düzenlenmiştir. Bu kültürün simgesi, mitolojide uyumu ve nizamı simgeleyen Apollo olmuştur.
- **Birey Kültürü:** Bu tip örgüt kültüründe, odaklanılan bireylerdir. Bireyler, kendi bağımsızlıklarını ve kişiliklerini korurken, sorumluluk ve işler, kendi istek ve gereksinimlerine göre belirlenir. Bireyler yeteneklerini sergileyebildikleri ve geliştirebildikleri bir ortama sahiptirler. Bu kültür mitolojide tepki ve direnç ile sembolize edilen Dionysus ile simgeleşmiştir.

11. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Peters ve Waterman, örgütleri tanımlamak için sekiz boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Onlara göre; örgütlerin mükemmel olması, değişim kabiliyetlerinin ne kadar sürdüğüne bağlıdır. Mükemmel örgütler, düzenli olarak deneyler yaparlar, faaliyetlerini sürekli ve hızlı bir şekilde gerçekleştirirler, devamlı yenilik yapmaya çalışırlar.²⁷⁰ Örgütlerin mükemmelliği uyum sağlama özelliklerine bağlıdır. Peters ve Waterman'a göre mükemmel örgütlerin unsurları aşağıdaki gibidir:²⁷¹

- Eyleme geçmeye odaklı yargılara sahip olmak,
- Müşteri odaklılık,
- Özgür düşünce ve rekabetçilik,
- İnsan faktörüyle üretkenliği yükseltmek,
- Örgütün kültürel değerlerinin bireyler tarafından içselleştirilmesi,
- Örgütlerin iyi bildiği işleri yapması ve yeteneklerin korunması,
- Örgütü sade, basit kılmak ve bununla birlikte yatay iletişim oluşturmak,
- Katı bir şekilde bağlılık sağlamak fakat bireylere hoşgörü ve özerklik sağlamak.

²⁷⁰ Levent Can Özokutucu, *age.*, s.41.

²⁷¹ Ahmet Y. Yeşildağ, *age.*, s.26; Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *age.*, ss.170-171.

12. Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Harrison ve Handy'nin araştırmalarından esinlenen Schneider, örgütsel kültürlerin sınıflandırılması için dört tür model önermiştir.²⁷² Bu kültürler aşağıda açıklanmıştır:²⁷³

- **Kontrol Kültürü:** Maddi gerçeklik, pratik deneyimler, uygulanabilir faaliyetler ve yararlar, bu kültürün temel unsurlarını oluşturur. Yetkiyle belirlenen faaliyetler, kurallara uygun süreçlerle işler. Üretim ve finans yoğunluklu firmalarda sıkça görülür.
- **İş Birliği Kültürü:** İş birliğinin vurgulandığı bu kültürde mantıklı düşünce, pratik deneyim ve iş birliği önemlidir. Daha gayri resmi ve insani yönelimlidir. Örgütte yer alan bireyler örgüte derinden bağlıdır. Bireylerin hedefi, örgütün vizyonuna katkıda bulunmaktır. Farklı deneyim ve yeteneklerin bir araya geldiği bir kültürdür. Genellik yardım kuruluşlarında bulunur. Odağında benzersiz müşteri deneyimi sağlamak vardır.
- **Yetenek Kültürü:** Kavramsal anlayışların, yaratıcı fikirlerin ve önceden planlanmış seçeneklerin niteliğe büyük önem verildiği bu kültürde bilimsel kurallara dayalı mantıksal bir yaklaşım benimsenir ve böylelikle karar alma süreci oluşur. Araştırma kurumları, reklam ajansları, danışmanlık firmaları bu türe örnektir.
- **Gelişme Kültürü:** Bu kültür modelinde yaratıcı tercihler, inançlar, idealler, hedefler, ilhamlar ve yetenekler önemli hususlardır. Öznel, geniş bakış açılı, doğal ve insan odaklı karar alma süreci izlenir. İnsan gelişiminin vurgulandığı dini ve tedavi amaçlı kuruluşlarda bu kültür tipi görülebilir.

²⁷² Yunus Çoban, "Örgüt Kültürünün Denetim Elemanlarının Etik Algıları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2015, s.43.

²⁷³ Ali Rıza Terzi, *age.*, ss.80-81; Levent Can Özokutucu, *age.*, s.37



V. YÖNTEM VE BULGULAR

A. Kurumsal İklimin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşen dünyada her gün yeni bir gelişim yaşanması ve teknolojinin de hızlı bir şekilde yükselmesi sebebiyle, örgütler arasındaki mücadele artmakta ve örgütler bu rekabetçi şartlarda varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu sürdürülebilirlik çalışmalarında insan unsuru hala son derece önemli ve etkilidir. Bu sebeple günümüz iş dünyasında insana verilen önem çok yüksektir. Dinamik ve rekabetçi koşullara ayak uydurabilmek adına işletmelerin aktif ve mutlu iş görenlere ihtiyacı vardır. Bu kapsamda kurumsal iklim, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü kavramları güncelliğini korumakta ve işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

Yapılan bu araştırmanın amacı; Çanakkale’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarının üzerinde, kurumsal iklimin örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünün etkilerinin incelenmesidir. Bu çerçevede;

- Örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi
- Örgüt ikliminin örgüt kültürü üzerindeki etkisi
- Örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü incelenecektir.

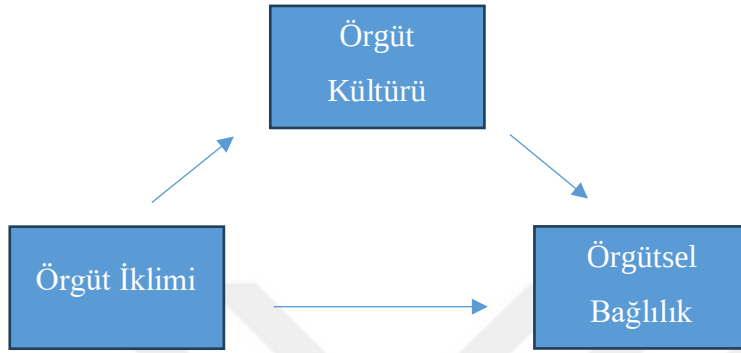
2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Bu çalışma Çanakkale’de faaliyet gösteren bir inşaat şirketinde gerçekleştirilmiştir ve firma çalışanları ile sınırlıdır. Araştırma neticesinde elde edilen bulgular örneklemde yer alan personelin algıları ile sınırlıdır. Bundan dolayı bulgu ve neticelerin genellenebilmesi doğru olmayabilir. Araştırma süresi 2024 senesi Mayıs – Haziran aylarında belirli bir sürede gerçekleştirilmiş ve sadece anket yönteminden yararlanılmıştır.

Yapılan araştırmaya uygun ölçekler kullanıldığı, araştırmaya katılan şirket çalışanlarının araştırmada kendilerine yöneltilen soruları anlayabildikleri ve samimiyetle doğru yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

3. Araştırmanın Modeli

Çizelge 8: Araştırmanın Modeli



4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada iki temel araştırma yöntemi kullanmıştır: teorik araştırma ve uygulama. Teorik kısımda, örgüt iklimi, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü gibi anahtar terimleri içeren kitaplar, dergiler, yüksek lisans ve doktora tezleri incelenerek gerekli verilere ulaşılmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcının demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki ve toplamdaki iş tecrübesi gibi demografik sorular yöneltilmiştir.

Diğer bölümde kullanılan ölçeklerde 5’li likert tipi ifadeler yer almıştır. Bunlar; 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

İkinci bölümde örgüt iklimi için Koys ve Decotiis tarafından geliştirilmiş olan, Montes vd. tarafından yeniden düzenlenerek geliştirilen örgüt iklimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; üstün desteği, baskı, uyum, içsel takdir ve tarafsızlık olmak üzere beş alt boyuttan ve on beş maddeden oluşmaktadır. Örgüt iklimi ölçeğinde yer alan 5. 6. ve 7. maddeler ters kodlanarak düzenlenmiştir.

Üçüncü bölümde, örgütsel bağlılık için, Mowday vd.'ne ait örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmamızda 3 boyutlu ölçek kullanmak yerine, tek boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanmamızın nedeni, bizim için örgütsel bağlılık konusunun örgütün tümü için geçerli olan algı seviyesini ölçmek içindir. Bu ölçek örgütsel bağlılığın tüm boyutlarını içerisinde bulundurmaktadır.

Örgüt kültürü için, Wallach tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ölçek bürokratik, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürü olmak üzere 3 alt boyuttan ve toplam 24 ifadeden oluşmaktadır.

Çalışanlara dağıtılan 317 anketten, 300 geçerli anket analiz edilmiştir.

5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Çanakkale’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın tüm çalışanları oluşturmaktadır. 350 çalışanı bulunan firmada, zaman kısıtları nedeniyle 317 çalışan tarafından katılım sağlanabilmiş, eksik yanıtlanan ve yanıtlanmayan anketler doğrultusunda 300 geçerli anket ile çalışma yapılabilmektedir.

6. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Örgüt ikliminin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü vardır.

7. Araştırmanın Bulguları

Tüm Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi (ortalama, standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu çarpıklık basıklık katsayısı ile sınıandı. Ortalamaları karşılaştırmak için T test ve ANOVA, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanıldı. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde Regresyon analizi kullanıldı. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlendi.

Çizelge 9: Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Örgüt İklimi	0,877	15
Örgütsel Bağlılık	0,868	11
Örgüt Kültürü	0,953	24

300 katılımcıdan elde edilen verilerin örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ölçeklerine ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,70 değerinden yüksek bulunmuş olup ölçeklerin güvenilirliğinin yeterli olduğu görülmüştür.

Çizelge 10: Demografik Bilgilere İlişkin Analizler

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	144	48,0
Erkek	156	52,0
Toplam	300	100
Yaş		
18-24 yaş	29	9,7
25-31 yaş	72	24,0
32-48 yaş	173	57,7
49-55 yaş	14	4,7
56 ve üzeri	12	4,0
Toplam	300	100
Medeni Durum		
Evli	185	61,7
Bekar	115	38,3
Toplam	300	100
Eğitim		
Ortaokul	51	17,0
Lise	66	22,0
Yüksekokul	21	7,0
Lisans	110	36,7
Yüksek Lisans	44	14,7
Doktora	8	2,7
Toplam	300	100
Kurum Süre		
1 Yıldan az	23	7,7
1-3 yıl	103	34,3
4-6 yıl	54	18,0
7-9 yıl	32	10,7
10 yıl ve üzeri	88	29,3
Toplam	300	100
Toplam Süre		
1 Yıldan az	10	3,3
1-3 yıl	51	17,0
4-6 yıl	46	15,3
7-9 yıl	44	14,7
10 yıl ve üzeri	149	49,7
Toplam	300	100

Katılımcılara ait betimsel istatistikleri içeren tablo incelendiğinde,

1. Katılımcıların 144'ü (%48,0) kadın ve 156'sı (%52,0) erkektir.
2. Katılımcıların 29'u (%9,7) 18-24 yaş, 72'si (%24,0) 25-31 yaş, 173'ü (%57,7) 32-48 yaş, 14'ü (%4,7) 49-55 yaş ve 12'sinin de (%4,0) 56 yaş ve üzeri olduğu görülmüştür.
3. Katılımcıların 185'i (%61,7) evli ve 115'i (%38,3) bekardır.

4. Katılımcıların 51'i (%17,0) ortaokul, 66'sı (%22,0) lise, 21'i (%7,0) yüksek okul, 110'u (%36,7) lisans, 44'ü (%14,7) yüksek lisans ve 8'inin de (%2,7) doktora mezuniyet eğitim durumunda olduğu görülmüştür.
5. Katılımcıların 23'ü (%7,7) 1 yıldan az, 103'ü (%34,3) 1-3 yıl, 54'ü (%18,0) 4-6 yıl, 32'si (%10,7) 7-9 yıl ve 88'inin de (%29,3) 10 yıl ve üzeri süredir bu kurumda çalıştığı görülmüştür.
6. Katılımcıların 10'u (%3,3) 1 yıldan az, 51'i (%17,0) 1-3 yıl, 46'sı (%15,3) 4-6 yıl, 44'ü (%14,7) 7-9 yıl ve 149'unun da (%49,7) 10 yıl ve üzeri süredir çalışma hayatı olduğu görülmüştür.

Çizelge 11: Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

Değişkenler	n	Mean	Std. Deviation	Median	Min	Max	Skewness	Kurtosis
Destek Takdir	300	3,43	1,01	3,57	1,00	5,00	-0,73	-0,03
Uyum	300	3,36	1,00	3,60	1,00	5,00	-0,72	0,03
Baskı	300	3,06	1,07	3,00	1,00	5,00	-0,13	-0,70
Örgüt İklimi	300	3,33	0,74	3,40	1,27	5,00	-0,44	-0,12
Örgütsel Bağlılık	300	3,35	0,77	3,55	1,00	5,00	-1,25	1,82
Bürokratik	300	3,21	0,84	3,30	1,00	5,00	-0,67	0,73
Yenilikçi	300	3,34	0,98	3,67	1,00	5,00	-0,80	0,12
Destekleyici	300	3,33	1,01	3,50	1,00	5,00	-0,66	-0,15
Örgüt Kültürü	300	3,28	0,82	3,46	1,00	5,00	-1,01	1,13

Araştırma kapsamında, hipotezleri test etmek için gerçekleştirilmesi gereken analizlerden önce bazı varsayımlar kontrol edilmiştir. İlk olarak, örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ölçeklerinden elde edilen puanların dağılımı incelenmiştir. Bu doğrultuda, ölçme araçlarından elde edilen puan ortalamalarına ait çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. ± 2 aralığında yer alan çarpıklık ve basıklık katsayıları puan ortalamalarının normal dağılıma sahip olduğunu işaret etmektedir. Tablo da yer alan ve ölçme araçlarından elde edilen puanlar için hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayıları gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermiştir. Örgüt iklimi ölçeğinde en yüksek puan ortalaması destek takdir ve örgüt kültürü ölçeğinde yenilikçi boyutunda olduğu görülmüştür.

Çizelge 12: Cinsiyete Göre Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Mean	Std. Deviation	t	sig
Destek Takdir	Kadın	144	3,54	0,94	1,830	0,068
	Erkek	156	3,33	1,07		
Uyum	Kadın	144	3,45	0,96	1,636	0,103
	Erkek	156	3,27	1,03		
Baskı	Kadın	144	2,94	1,05	-1,917	0,056
	Erkek	156	3,17	1,07		
Örgüt İklimi	Kadın	144	3,39	0,71	1,337	0,182
	Erkek	156	3,27	0,77		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	144	3,39	0,72	0,768	0,443
	Erkek	156	3,32	0,81		
Bürokratik	Kadın	144	3,25	0,79	0,942	0,347
	Erkek	156	3,16	0,88		
Yenilikçi	Kadın	144	3,39	0,98	0,901	0,368
	Erkek	156	3,29	0,98		
Destekleyici	Kadın	144	3,43	0,97	1,671	0,096
	Erkek	156	3,24	1,05		
Örgüt Kültürü	Kadın	144	3,35	0,75	1,370	0,172
	Erkek	156	3,22	0,87		

Cinsiyete göre örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamasının farklılaşmadığı görülmüştür. ($p>0,05$)

Çizelge 13: Yaş Gruplarına Göre Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Mean	Std. Deviation	F	sig	Fark Durum
Destek Takdir	18-24 yaş	29	3,25	1,11	0,373	0,828	
	25-31 yaş	72	3,43	1,02			
	32-48 yaş	173	3,47	0,99			
	49-55 yaş	14	3,29	1,10			
	56 yaş ve üzeri	12	3,42	1,08			
Uyum	18-24 yaş	29	3,26	0,87	1,442	0,220	
	25-31 yaş	72	3,29	1,00			
	32-48 yaş	173	3,44	1,01			
	49-55 yaş	14	2,83	0,97			
	56 yaş ve üzeri	12	3,42	1,05			
Baskı	18-24 yaş	29	2,85	1,06	1,362	0,247	
	25-31 yaş	72	2,91	1,08			
	32-48 yaş	173	3,18	1,04			
	49-55 yaş	14	3,05	1,20			
	56 yaş ve üzeri	12	2,78	1,20			
Örgüt İklimi	18-24 yaş	29	3,17	0,72	1,202	0,310	
	25-31 yaş	72	3,28	0,70			
	32-48 yaş	173	3,40	0,77			
	49-55 yaş	14	3,09	0,70			
	56 yaş ve üzeri	12	3,29	0,69			
Örgütsel Bağlılık	18-24 yaş	29	3,14	0,86	1,944	0,103	
	25-31 yaş	72	3,23	0,76			
	32-48 yaş	173	3,45	0,75			
	49-55 yaş	14	3,42	0,75			
	56 yaş ve üzeri	12	3,14	0,81			
Bürokratik	18-24 yaş	29	3,28	0,83	0,091	0,985	
	25-31 yaş	72	3,21	0,93			
	32-48 yaş	173	3,20	0,82			
	49-55 yaş	14	3,14	0,77			
	56 yaş ve üzeri	12	3,22	0,69			
Yenilikçi	18-24 yaş	29	3,30	0,80	0,384	0,820	
	25-31 yaş	72	3,23	0,97			
	32-48 yaş	173	3,38	1,02			
	49-55 yaş	14	3,42	1,03			
	56 yaş ve üzeri	12	3,44	0,85			
Destekleyici	18-24 yaş	29	3,24	0,92	0,889	0,471	
	25-31 yaş	72	3,17	0,97			
	32-48 yaş	173	3,38	1,06			
	49-55 yaş	14	3,59	0,99			
	56 yaş ve üzeri	12	3,44	0,83			
Örgüt Kültürü	18-24 yaş	29	3,27	0,77	0,254	0,907	
	25-31 yaş	72	3,20	0,79			
	32-48 yaş	173	3,31	0,85			
	49-55 yaş	14	3,36	0,81			
	56 yaş ve üzeri	12	3,35	0,72			

Yaş gruplarına göre örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamasının farklılaşmadığı görülmüştür. ($p>0,05$)

Çizelge 14: Medeni Duruma Göre Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Mean	Std. Deviation	t	sig
Destek Takdir	Evli	185	3,43	1,03	0,008	0,994
	Bekar	115	3,43	0,98		
Uyum	Evli	185	3,37	1,04	0,230	0,818
	Bekar	115	3,34	0,94		
Baskı	Evli	185	3,21	1,01	3,070	0,002
	Bekar	115	2,82	1,12		
Örgüt İklimi	Evli	185	3,36	0,77	0,979	0,328
	Bekar	115	3,28	0,70		
Örgütsel Bağlılık	Evli	185	3,42	0,77	2,020	0,044
	Bekar	115	3,24	0,76		
Bürokratik	Evli	185	3,21	0,81	-0,005	0,996
	Bekar	115	3,21	0,89		
Yenilikçi	Evli	185	3,40	0,99	1,398	0,163
	Bekar	115	3,24	0,95		
Destekleyici	Evli	185	3,38	1,01	1,089	0,277
	Bekar	115	3,25	1,01		
Örgüt Kültürü	Evli	185	3,31	0,83	0,864	0,388
	Bekar	115	3,23	0,80		

Medeni duruma göre baskı ve örgütsel bağlılık puan ortalamasının farklılaştığı görülmüştür. ($P<0,05$) Evlilerin baskı ve örgütsel bağlılık puan ortalaması bekarlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni evliler genellikle daha fazla finansal sorumluluk hissetmeye meyillidirler. Ailelerini geçindirmek ve maddi güvenlik sağlamak için işlerine daha fazla bağlılık gösterirler. Bu bağlılık, iş yerinde baskı hissetmelerine rağmen, işlerinden vazgeçmemelerine sebep verir.

Çizelge 15: Eğitim Durumuna Göre Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü
Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	n	Mean	Std. Deviation	F	sig	Fark Durum
Destek Takdir	Ortaokul	51	3,53	1,06	1,155	0,332	
	Lise	66	3,25	1,07			
	Yüksekokul	21	3,67	0,85			
	Lisans	110	3,37	1,00			
	Yüksek Lisans	44	3,62	0,93			
	Doktora	8	3,32	1,10			
Uyum	Ortaokul	51	3,53	1,09	1,087	0,368	
	Lise	66	3,21	1,00			
	Yüksekokul	21	3,57	0,74			
	Lisans	110	3,29	0,99			
	Yüksek Lisans	44	3,48	1,03			
	Doktora	8	3,13	0,97			
Baskı	Ortaokul	51	3,41	0,98	3,317	0,006	1,2>5
	Lise	66	3,22	0,98			
	Yüksekokul	21	2,90	1,15			
	Lisans	110	3,04	1,08			
	Yüksek Lisans	44	2,61	1,04			
	Doktora	8	2,75	1,33			
Örgüt İklimi	Ortaokul	51	3,50	0,81	1,210	0,304	
	Lise	66	3,23	0,75			
	Yüksekokul	21	3,48	0,60			
	Lisans	110	3,28	0,73			
	Yüksek Lisans	44	3,37	0,73			
	Doktora	8	3,14	0,73			
Örgütsel Bağlılık	Ortaokul	51	3,42	0,94	0,928	0,463	
	Lise	66	3,41	0,76			
	Yüksekokul	21	3,53	0,56			
	Lisans	110	3,24	0,77			
	Yüksek Lisans	44	3,42	0,68			
	Doktora	8	3,20	0,52			
Bürokratik	Ortaokul	51	3,17	0,89	1,993	0,080	
	Lise	66	3,12	0,74			
	Yüksekokul	21	3,51	0,42			
	Lisans	110	3,11	0,93			
	Yüksek Lisans	44	3,48	0,81			
	Doktora	8	3,05	0,62			
Yenilikçi	Ortaokul	51	3,46	1,06	1,124	0,348	
	Lise	66	3,30	0,91			
	Yüksekokul	21	3,75	0,50			
	Lisans	110	3,25	1,03			
	Yüksek Lisans	44	3,31	1,03			
	Doktora	8	3,27	0,72			
Destekleyici	Ortaokul	51	3,45	1,10	1,120	0,350	
	Lise	66	3,23	0,97			
	Yüksekokul	21	3,74	0,41			
	Lisans	110	3,27	1,07			
	Yüksek Lisans	44	3,27	1,06			
	Doktora	8	3,50	0,64			
Örgüt Kültürü	Ortaokul	51	3,34	0,97	1,337	0,248	
	Lise	66	3,20	0,77			
	Yüksekokul	21	3,65	0,26			
	Lisans	110	3,20	0,87			
	Yüksek Lisans	44	3,37	0,77			
	Doktora	8	3,26	0,50			

Eğitim durumuna göre baskı puan ortalamasının farklılaştığı görülmüştür. ($P<0,05$) Ortaokul ve lise mezunlarının baskı puan ortalaması yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Yüksek lisans mezunları genellikle st düzey pozisyonlarda görevlendirilir ve iş yükleri daha stratejik ve yönetimsel olabilir. Ortaokul ve lise mezunları ise daha rutin, tekrarlayan ve fiziksel olarak zorlayıcı işlerde çalışabilirler. Bu tür işler, ortaokul ve lise mezunlarının daha baskı hissetmesine yol açabilir.



Çizelge 16: Kurumda Çalışılan Süreye Göre Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Kurum Süre	n	Mean	Std. Deviation	F	sig	Fark Durum
Destek Takdir	1 Yıldan az	23	3,30	1,15	0,595	0,666	
	1-3 yıl	103	3,54	1,00			
	4-6 yıl	54	3,35	1,08			
	7-9 yıl	32	3,48	0,96			
	10 yıl ve üzeri	88	3,36	0,96			
Uyum	1 Yıldan az	23	3,25	1,12	1,058	0,378	
	1-3 yıl	103	3,49	0,97			
	4-6 yıl	54	3,28	1,06			
	7-9 yıl	32	3,48	0,89			
	10 yıl ve üzeri	88	3,23	1,01			
Baskı	1 Yıldan az	23	2,94	1,23	1,966	0,100	
	1-3 yıl	103	3,12	1,06			
	4-6 yıl	54	2,95	1,08			
	7-9 yıl	32	2,67	0,90			
	10 yıl ve üzeri	88	3,23	1,06			
Örgüt İklimi	1 Yıldan az	23	3,21	0,75	0,918	0,454	
	1-3 yıl	103	3,44	0,75			
	4-6 yıl	54	3,25	0,82			
	7-9 yıl	32	3,32	0,73			
	10 yıl ve üzeri	88	3,29	0,70			
Örgütsel Bağlılık	1 Yıldan az	23	3,01	1,01	2,091	0,082	
	1-3 yıl	103	3,34	0,77			
	4-6 yıl	54	3,51	0,65			
	7-9 yıl	32	3,49	0,67			
	10 yıl ve üzeri	88	3,31	0,77			
Bürokratik	1 Yıldan az	23	3,09	1,06	0,755	0,555	
	1-3 yıl	103	3,30	0,84			
	4-6 yıl	54	3,08	0,86			
	7-9 yıl	32	3,19	0,78			
	10 yıl ve üzeri	88	3,21	0,79			
Yenilikçi	1 Yıldan az	23	3,20	1,17	0,376	0,826	
	1-3 yıl	103	3,40	0,89			
	4-6 yıl	54	3,28	1,03			
	7-9 yıl	32	3,24	1,04			
	10 yıl ve üzeri	88	3,38	0,98			
Destekleyici	1 Yıldan az	23	3,26	1,22	0,568	0,686	
	1-3 yıl	103	3,43	0,94			
	4-6 yıl	54	3,18	1,07			
	7-9 yıl	32	3,29	1,04			
	10 yıl ve üzeri	88	3,34	1,00			
Örgüt Kültürü	1 Yıldan az	23	3,17	1,05	0,701	0,592	
	1-3 yıl	103	3,37	0,77			
	4-6 yıl	54	3,16	0,84			
	7-9 yıl	32	3,24	0,77			
	10 yıl ve üzeri	88	3,30	0,82			

Kurumda çalışılan süreye göre örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamasının farklılaşmadığı görülmüştür. ($P>0,05$)

Çizelge 17: Toplam Süreye Göre Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Toplam Süre	n	Mean	Std. Deviation	F	sig	Fark Durum
Destek Takdir	1 Yıldan az	10	2,76	1,38	1,723	0,145	
	1-3 yıl	51	3,51	0,89			
	4-6 yıl	46	3,58	0,96			
	7-9 yıl	44	3,52	1,12			
	10 yıl ve üzeri	149	3,37	0,99			
Uyum	1 Yıldan az	10	2,66	1,29	2,284	0,058	
	1-3 yıl	51	3,53	0,84			
	4-6 yıl	46	3,59	0,89			
	7-9 yıl	44	3,49	1,02			
	10 yıl ve üzeri	149	3,23	1,03			
Baskı	1 Yıldan az	10	3,63	1,27	2,406	0,051	
	1-3 yıl	51	2,93	1,07			
	4-6 yıl	46	2,99	0,99			
	7-9 yıl	44	2,74	1,01			
	10 yıl ve üzeri	149	3,18	1,08			
Örgüt İklimi	1 Yıldan az	10	2,90	0,87	1,514	0,198	
	1-3 yıl	51	3,40	0,62			
	4-6 yıl	46	3,47	0,74			
	7-9 yıl	44	3,35	0,83			
	10 yıl ve üzeri	149	3,28	0,74			
Örgütsel Bağlılık	1 Yıldan az	10	2,55	1,13	3,621	0,007	2,3,4,5>1
	1-3 yıl	51	3,37	0,75			
	4-6 yıl	46	3,36	0,73			
	7-9 yıl	44	3,56	0,68			
	10 yıl ve üzeri	149	3,34	0,76			
Bürokratik	1 Yıldan az	10	2,60	1,21	3,023	0,018	2>1
	1-3 yıl	51	3,41	0,80			
	4-6 yıl	46	3,39	0,83			
	7-9 yıl	44	3,12	0,81			
	10 yıl ve üzeri	149	3,15	0,81			
Yenilikçi	1 Yıldan az	10	2,77	1,27	1,222	0,302	
	1-3 yıl	51	3,46	0,74			
	4-6 yıl	46	3,43	0,97			
	7-9 yıl	44	3,37	1,01			
	10 yıl ve üzeri	149	3,30	1,02			
Destekleyici	1 Yıldan az	10	2,73	1,39	1,427	0,225	
	1-3 yıl	51	3,50	0,83			
	4-6 yıl	46	3,43	0,92			
	7-9 yıl	44	3,34	1,06			
	10 yıl ve üzeri	149	3,28	1,05			
Örgüt Kültürü	1 Yıldan az	10	2,68	1,27	2,384	0,052	
	1-3 yıl	51	3,45	0,62			
	4-6 yıl	46	3,41	0,73			
	7-9 yıl	44	3,26	0,85			
	10 yıl ve üzeri	149	3,23	0,84			

Toplam çalışılan süreye göre örgütsel bağlılık ve bürokratik puan ortalamasının farklılaştığı görülmüştür. ($p<0,05$) 1-3 yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri toplam

hizmeti olan çalışanların örgütsel bağlılık puan ortalamasının 1 yıldan az süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Örgütte uzun süre çalışan bireyler zamanla örgütle daha güçlü bir bağ geliştirip, iş arkadaşları ve yöneticileriyle daha derin ve anlamlı ilişkiler kurarlar. Bununla birlikte kariyerde ilerleme ve tanınma şansına sahip olmuşlardır. İşlerine dair deneyim kazanıp, özgüven duygusuna sahip olup daha motive olmaları mümkündür. Diğer taraftan 1 yıldan daha az süre boyunca çalışanlar henüz örgüte ve çalışma ortamına tam olarak uyum sağlayamamış olabilirler. İş beklentiler ve tatminleri henüz karşılanmamış ve belirsiz olabilir. Bu çalışanların örgüte tam anlamıyla bağlanabilmeleri için zamana ihtiyaç duydukları düşünülebilir.

1-3 yıl toplam hizmeti olan çalışanların bürokratik puan ortalamasının 1 yıldan az süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni 1-3 yıl arası çalışanların örgüt yapısını ve bürokratik süreçleri daha iyi tanımaları, daha fazla görev ve sorumluluk üstlendiklerinden bürokratik süreçlerle daha sık etkileşimde bulunmalarından dolayı olabilir.

Çizelge 18: Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	
Destek Takdir	—								
Uyum	,787**	—							
Baskı	-,208**	-,235**	—						
Örgüt İklimi	,929**	,881**	0,050	—					
Örgütsel Bağlılık	,678**	,676**	-,241**	,665**	—				
Bürokratik	,483**	,501**	-,323**	,439**	,561	—			
Yenilikçi	,660**	,663**	-0,093	,690**	,685**	,584	—		
Destekleyici	,719**	,687**	-0,055	,749**	,684**	,553**	,868	—	
Örgüt Kültürü	,700**	,696**	-,189**	,703**	,726**	,830**	,907**	,908	—
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

Çizelgede yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, destek takdir puanları ile örgütsel bağlılık puanları arasında orta

düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. ($r=0,678$; $p<0,01$) Çalışanlara destek takdir arttıkça, çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarının da arttığı görülmüştür.

Uyum puanları ile örgütsel bağlılık puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. ($r=0,676$; $p<0,01$) Uyum puanı arttıkça, örgütsel bağlılığın da arttığı görülmüştür.

Baskı puanları ile örgütsel bağlılık puanları arasında düşük düzeyde negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur. ($r=-0,241$; $p<0,01$) Baskı arttıkça, örgütsel bağlılığın düştüğü görülmüştür.

Örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. ($r=0,665$; $p<0,01$) Örgüt iklimi arttıkça, örgütsel bağlılığın da arttığı görülmüştür.

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü puanları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. ($r=0,703$; $p<0,01$) Örgüt iklimi arttıkça, örgüt kültürünün de arttığı görülmüştür.

Çizelge 19: Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü

		β	
		ÖK	ÖB
Öİ	Test1		
	Öİ		0,69***
	R ²		0,44
	F		235,98***
	Test2		
	Öİ	0,77***	
	R ²	0,49	
	F	290,55***	
	Test3		
	Öİ		0,32***
	ÖK		0,48***
	R ²		0,58
	F		200,55***
	Sobel Test (z)		3,8***
*p≤ .05 ** p≤ .01 *** p≤ .001			

B. Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, farklı bir ifadeyle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak ele alınmış, örgüt iklimi ile aracı değişken olarak belirlenen örgüt kültürü, bağımsız değişkenler olarak ele alınarak, bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Örgüt İkliminin (Öİ), Örgütsel Bağlılık (ÖB) üzerine etkisini ve bu etkide Örgüt kültürünün (ÖK) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntem gere, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olması gerekmektedir. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (ÖB) üzerinde anlamlı etkisi sürmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, Örgüt kültürünün (ÖK) düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, Öİ-ÖK-ÖB arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular “Tablo da verilmiştir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığı ($b = .69, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda Örgüt İkliminin aracılığı araştırılan Örgüt Kültürüne olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda, Örgüt İkliminin Örgüt Kültürünü anlamlı olarak etkilediği ($b = .77, p < .01$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise Örgüt İklimi ve aracılığı araştırılan Örgüt Kültürü birlikte analize sokulmuş ve Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda, Örgüt İkliminin Örgüt Kültürü ile birlikte analize sokulmasıyla Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($b = .32, p < .01$), Örgüt Kültürünün de Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi devam etmiştir. ($b = .48, p < .01$) Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z)

anlamalı bulunmuştur ($z=3,8$, $p<.01$). Bu bulgu Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa etkisinde Örgüt Kültürünün kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H2 ve aracılık hipotezi olan H3'ün desteklendiği görölmektedir.





VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, örgüt ikliminin örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgular, cinsiyet ve yaş gruplarına göre örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamalarının farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütte cinsiyet ve yaş ayrımı yapılmayan eşitlikçi bir kültürün hâkim olduğunu ve çalışanların benzer iş deneyimlerine sahip olduklarını göstermektedir.

Medeni duruma göre incelendiğinde, baskı ve örgütsel bağlılık puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. Evli çalışanların baskı ve örgütsel bağlılık puan ortalamaları, bekar çalışanlara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek çıkmıştır. Bu farklılık, evli bireylerin genellikle daha fazla finansal sorumluluk hissetmelerine bağlanabilir. Ailelerini geçindirmek ve maddi güvenlik sağlamak amacıyla işlerine daha fazla bağlılık göstermekte ve bu bağlılık, iş yerinde baskı hissetmelerine rağmen işlerinden vazgeçmemelerine sebep olmaktadır.

Eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde, baskı puan ortalamalarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Ortaokul ve lise mezunlarının baskı puan ortalamaları, yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek çıkmıştır. Yüksek lisans mezunları genellikle üst düzey pozisyonlarda görev alırken, ortaokul ve lise mezunları daha rutin, tekrarlayan ve fiziksel olarak zorlayıcı işlerde çalışmaktadır. Bu tür işler, ortaokul ve lise mezunlarının daha fazla baskı hissetmelerine neden olmaktadır.

Toplam çalışma süresine göre değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık ve bürokratik puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. 1-3 yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların örgütsel bağlılık puan ortalamaları, 1 yıldan az süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Uzun süre aynı örgütte çalışan bireyler, zamanla örgütle daha güçlü bağlar kurmakta, iş arkadaşları ve yöneticileriyle daha derin ilişkiler geliştirmekte ve kariyerlerinde ilerleme ile tanınma fırsatlarına sahip olmaktadır. Bu durum, onların

işlerine dair deneyim kazanmalarına, özgüven duygusuna sahip olmalarına ve daha motive olmalarına katkıda bulunur. Buna karşılık, 1 yıldan az süredir çalışanlar henüz örgüte ve çalışma ortamına tam olarak uyum sağlayamamış olabilir; iş beklentileri ve tatminleri henüz karşılanmamış ve belirsiz olabilir. Bu grubun örgüte tam anlamıyla bağlanabilmeleri için zamana ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Ayrıca, 1-3 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanların bürokratik puan ortalamaları, 1 yıldan az süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni, bu grubun örgüt yapısını ve bürokratik süreçleri daha iyi tanımaları ve daha fazla görev ve sorumluluk üstlenmeleri olabilir. Bu nedenle, bürokratik süreçlerle daha sık etkileşimde bulunmaları doğaldır.

Yapılan analizler sonucunda, örgütsel iklimin örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bu bölümde yapılan analizler, örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu (H1), örgüt ikliminin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu (H2) ve örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü olduğunu (H3) desteklemektedir.

Bu tezde, benzer bir araştırmanın farklı sektörlerde uygulanması önerilmektedir. Farklı sektörlerde elde edilecek sonuçlar, bilimsel sürece önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca, farklı kültürler ve ülkelerde aynı sektörde yapılacak çalışmalar, kültürlerin etkisini daha belirgin bir şekilde ortaya koyacaktır. Anketler yerine, derinlemesine görüşmeler veya odak grup görüşmeleri gerçekleştirilerek, çeşitli hiyerarşik kademelerden daha detaylı bilgiler elde edilebilir. Son olarak, çalışmanın güncelliğini artırmak amacıyla dijitalleşme süreçleri ve uzaktan çalışmanın bu süreçlere olan etkisi de incelenebilir. Bu öneriler, mevcut araştırmanın kapsamını genişletecek ve farklı açılardan zenginleştirecektir.

Sonuç olarak, bu çalışma, örgüt ikliminin örgütsel bağlılığa olan etkisinde örgüt kültürünün kritik bir aracı rol oynadığını ortaya koymaktadır. Örgütlerin, çalışan bağlılığını artırmak için hem iklimi hem de kültürü olumlu yönde geliştirmeleri gerekmektedir. Bu şekilde, çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve genel iş memnuniyetleri artırılabilir. Elde edilen bulgular, örgütlerin stratejik yönetim süreçlerinde bu faktörlere dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

VII. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKINCI VURAL, B. & DEĞİRMEN G. C. (2020). **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayınevi.
- AKINCI VURAL, B. (1998). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları.
- ALTINOK, T. & ÜNAL, T. (2016). **Finansal Yönetim**, İstanbul, Finans Kulüp Yayınları.
- BAKAN, İ. & BÜYÜKBEŞE, T. & BEDESTENCİ, H. T. (2004). **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Kahramanmaraş, Aktüel Yayınları, 2004.
- BALAY R. (2000). **Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayınevi.
- CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. (2021). **Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim Rekabetçi Değerler Modeli**, (Çev. Necati Cemaloğlu Murat Gürkan Gülcan), Ankara, Pegem Akademi.
- DAFT, R. L. (2015). **Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak**, (Çev. Ömür N. Timurcanday Özmen), Ankara, Nobel Yayınevi.
- DAĞLI, A. (2020). **Örgütsel İklim**, Ankara, Pegem Akademi.
- DİNÇER, Ö. (1992). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Timaş Yayınları.
- DOĞAN, B. (2007). **Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Kitap.
- DOĞAN, E. Ş. (2013). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- ERKMEN, T. (2010). **Örgüt Kültürü İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma**, İstanbul, Beta Yayınları.
- EROL, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları.
- ERTEKİN, Y. (1978). **Örgüt İklimi**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

- ERTENDUĞ, N. (1981). **Türkiye'de Çağdaşlaşma, Eğitim ve Kültür Münasebetleri**, Ankara, Kültür Bakanlığı Yayınları.
- ERTUNA, İ. Ö. (2016). **Yönetim Ekonomisi**, İstanbul, Okan Üniversitesi Yayınları.
- ET OLTULU, E. & İRAZ, R. (2022). **Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Doyumu Kavram, Kuram ve Uygulama**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- GÜNEY, S. (2015). **Liderlik**, Ankara, Nobel Yayınevi.
- GÜNEY, S. (2019). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayınevi, 2019.
- GÜNEY, S. (2020). **Örgütsel Davranış**, Ankara, Nobel Yayınevi.
- GÜNEY, S. (2023). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayınevi.
- HOFSTADE, G. & HOFSTEDE, G. J. & MINKOV, M. (2010). **Cultures and Organizations Software of the Mind**, McGraw-Hill.
- KARADİREK, G. & GENÇ, K. Y. (2020). **Örgüt Kültürü**, Ankara, Astana Yayınları.
- KATI, Y. (2020). **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Rol Belirsizliği ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- KOÇEL, T. (2005). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Yayın.
- KOÇEL, T. (2005). **Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul, Arıkan Yayınevi.
- MAXIMINI, D. (2018). **The Scrum Culture**, Cham, Springer.
- ÖLÇÜM ÇETİN, M. (2004). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayınevi.
- ÖZGENEL, M. (2020). **Örgüt ve Okul İklimi**, Ankara, Nobel Yayınevi.
- ÖZKALP, E. & KIRAL, Ç. (2021). **Örgütsel Davranış**, Bursa, Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- ROBBINS, S. P. (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri**. (Çev. Gül Eser İnci Erdem Artan), İstanbul, Etam A.Ş. Matbaası.
- SARGUT, S. (1984). **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara, Verso Yayınları.
- SÖZEN, C. & BASIM, H. N. (2020). **Örgüt Kuramları**, İstanbul, Beta Yayınevi.
- TERZİ, A. R. (2000). **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayınevi.
- TEVRÜZ, S. (1997). **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ankara, Türk Psikologlar Derneği.
- TOPÇU, İ. (2019). **Okul İklimi ve Kültürü**, Ankara, Anı Yayıncılık.

- TUTAR, H. (2017). **Örgüt Kültürü**, Ankara, Detay Yayıncılık.
- UÇAN, F. (2019). **Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Kişi-Örgüt Uyumu Bağlamında Kamu Personel Hareketliliği**, Bursa, Ekin Yayınevi.
- UYGUR A. & SEVİN H. D. & ÇAĞATAY A. (2022). **Örgüt İklimi**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- UYGUR, A. (2021). **Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayınevi.
- VARIŞLI, N. (2021). **Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi**, Ankara, Nobel Yayınevi.
- YEŞİLDAĞ, A. Y. & TURAN KURTARAN, A. (2021). **Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayınevi.

MAKALELER

- ACILAR, A. (2020). “İşletmelerde Bilgi Güvenliği ve Örgüt Kültürü”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1(1), s. 21.
- ALHAS, F. (2023). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (13), s.123.
- ALTUNDERE DOĞAN, M. B. & YAMAN, Z. (2022). “Kayırmacılığın Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğe Etkisi”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 11(1), ss.8-9
- BALCI BUCAK, E. (2002). “Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast Üst İlişkileri”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2(11), s.23.
- BERBEROĞLU, G. N. (1990). “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi**, 8(1), s.155.
- ÇETİNKAYA, A. Ş. & GÜLEÇ, G. (2022). “İşletmelerde Örgüt İklimi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, İstanbul, 44(2), s.358.
- DOĞAN, H. & ÜNGÜREN, E. (2012). “Örgüt İklimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 8, s.28.

- ERDUYGUN, Z. & TINAZ, P. (2023). “İnsan Kaynakları Rollerinin Örgüt Kültürüne Etkisi”, **Beykoz Akademi Dergisi**, 11(1), s.166.
- FİDAN, Y. (1997). “Örgüt Misyonu ve Örgüt Başarısına Etkisi”, **Öneri Dergisi**, 1(6), s.113.
- HİRSİ, A. A. & SALEPÇİOĞLU, M. A. (2019). “Sosyal Hizmetler Çalışanlarında İş Doyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 15(55), s.204.
- KARAMAN, A. & AYLAN, S. (2012). “Örgütsel Vatandaşlık”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(1), s.37.
- KARCIOĞLU, F. (2010). “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 15(1-2), ss.265-268.
- KAYNAK, İ. (2020). “Örgüt Kültürünün Kurumsal İmaja Etkisi”, **Akademik İzdüşüm Dergisi**, 5(2), s.137.
- KILIÇLI, Y. & OĞRAK, A. (2020). “Örgütsel Bağlılık ile Örgüt Kültürünün Kurum Başarısı Üzerindeki Etkisi: Van İli Örneği”, **Uluslararası Sosyal Bilimler Akademisi Dergisi**, 1(1) s.341.
- KO, H. (2009) “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(28), ss.202-203.
- KOYUNCU, E. & ELÇİ, A. (2018). “İlçe Belediye Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Aksaray İli Örneği”, **International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries**, 2(2), s.67.
- SARIOĞLU UĞUR, S. (2019). “Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sapma Davranışı Arasındaki İlişki: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Economics Business and Organization Research**, 1(1), s.87.
- ŞİMŞEK, L. (1994). “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi**, İstanbul, 4(1-9) s.7.
- TORTUMLU, M. & TAŞ, M. A. (2019). “Örgüt İklimi, İş Stresi ve Çalışan Performansı İlişkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerinde Bir Uygulama”, **Avrasya Uluslararası Araştırma Dergisi**, 7(18), s. 353.
- UÇAR, P. & BAYRAK KÖK, S. (2018). “Özel Banka Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, 6, **AGP Sempozyum Özel Sayısı1**, s.236.
- VAROL, M. (1989). “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 44(1), s.217.

- YENER AYDIN, B. (2017). “Örgüt Kültürü ve Lider Üye İlişkileri Bağlamında Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 28(83), s.4.
- YETGİN, M. A. (2020). “Çalışanların Destekleyici Örgüt Kültürü Algıları Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası Bankacılık ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3(2), s.21

TEZLER

- AFŞAR, Y. (2019). “Örgüt Kültürü ve Öğrenme Yöneliminin İnovasyon Kabiliyeti Üzerindeki Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi.
- AK, B. (2022). “İçsel Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık ve Görev Performansına Etkileri: Kamu Sektöründe Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ufuk Üniversitesi.
- AKMAN, A. Z. (2023). “Toplum 5.0 Yapılanmasında Dijital Dönüşüm ile Örgüt Kültürü Etkileşiminin Yeri: Bir Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- AKÜN, E. (2022). “Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Buna Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- ALİ, M. S. A. (2022). “Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Bağdat Üniversitesinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Selçuk Üniversitesi.
- ALKAN, H. (2020). “İçsel Pazarlama Yaklaşımının Örgüt İklimi Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Karabük Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerine Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Karabük Üniversitesi.

- ALPLKAN, A. (2019). “Örgüt Kültürü Değerleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi.
- APIYEV, A. (2020). “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt İkliminin Oluşumuna Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- ARI, S. (2011). “Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi.
- AYDIN KANG, S. (2019). “Çalışanların Ödüllendirme Sistemine Yönelik Algıları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi.
- AYMAK, M. (2021). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Yabancılaşmanın Örgüt İklimi Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- AYYILDIZ, U. (2023). “Kontrol Odağı ve Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisinde Örtük Liderliğin Aracı Rolü: Uyum Esaslı Bir Çalışma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Erciyes Üniversitesi.
- BABAYEVA, S. (2022). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi.
- BAL, S. (2020). “Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncüleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze Teknik Üniversitesi.
- BALTALILAR, T. (2022). “Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalarda Örgütsel Adalet ve Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerinden Çalışan Performansına Etkisi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler

Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Beykent Üniversitesi.

BAŞ, D. (2023). “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.

BAŞKAYA, R. (2014). “Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Beykent Üniversitesi.

BAYAR, E. S. (2019). “Kurumsal İtibarın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi.

BAYRAM, C. B. (2022). “Farklılık Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Çalışanların Kurumsallaşma Algısının Düzenleyici Rolü: Bir Katılım Bankası Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi.

BIYIK, Y. (2021). “Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Türkiye’deki Teknokent/Teknopark Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi.

CEZ ÖZER, G. (2023). “Örgüt Kültürünün Algılanan Örgütsel Destek ve İç Girişimcilik Niyeti Üzerine Etkisinin Araştırılması: Bir Kamu Kurumu İncelemesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.

ÇELİK, S. (2021). “Yöneticiler İçin Liderlik Tarzının İşyeri Nezaketsizliğine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, On Dokuz Mayıs Üniversitesi.

ÇETİN, A. (2019). “İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor İstanbul’da Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Bağlılık Davranışı

- Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- ÇOBAN, Y. (2015). “Örgüt Kültürünün Denetim Elemanlarının Etik Algıları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi.
- DEMİR, B. (2023). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Bireysel Performansa Etkisinde Çalışanlarla Hisse Paylaşımının Aracı Rolü”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- DEMİR, M. (2017). “Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerine Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- DEMİREZ, F. (2016). “Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi; Gazi Üniversitesi Rektörlüğüne Bağlı Merkez Birimlerine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Büro Yönetimi Ana Bilim Dalı, Büro Yönetimi Eğitimi Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi.
- DİKMEN, B. (2012). “Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı’nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- DİNÇER, E. (2013). “Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi.
- DİNİBÜTÜN, S. S. (2013). “Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi.

- DÖNMEZ, B. (2009). “Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi.
- DURMUŞ, Ş. (2022). “Örgüt Kültürü Tipinin Zorunlu Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü: Türkiye’deki En Büyük 500 Şirket Üzerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Selçuk Üniversitesi.
- DUVACI, T. (2017). “Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt İkliminin Çalışanların Yenilikçi Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyonu Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi.
- ERDAL, M. (2010). “Kooperatif İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (Kooperatifçilik) Ana Bilim Dalı, Anadolu Üniversitesi.
- ERTUĞRUL, O. (2018). “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi.
- GÜL EKŞİ, G. (2023). “Örgüt İklimi, Psikolojik Sermaye ve İşyeri Mutluluğu Arasındaki İlişkilerin Analizi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Karabük Üniversitesi.
- GÜRÇAY, G. (2019). “Örgütsel Körlük, Silo Sendromu ve Örgüt İklimi İlişkisi: İnşaat Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- GÜRKAN, G. Ç. (2006). “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Trakya Üniversitesi.
- GÜRÜL, B. (2013). “Takım Çalışması ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**,

- Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- HÜNDÜR, Ü. (2019). “Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi.
- KARADERE, S. E. (2021). “İş Yaşam Dengesi, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Kavramları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi.
- KARKI, A. (2023). “İş Özellikleri ve Örgüt Kültürünün İş Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın Düzenleyici Rolü”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Hitit Üniversitesi.
- KEKÜL, A. (2023). “Kurumsallaşma Düzeyiyle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Doğu Karadeniz Bölgesindeki Özel Hastanelerde Yapılan Bir Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Giresun Üniversitesi.
- KELEŞ, Ö. (2008). “Örgüt İklimi Boyutlarının Çalışanların Güçlendirme Algılarıyla İlişkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli Üniversitesi.
- KENANOĞLU, C. (2020). “Örgüt İkliminin, Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Adana Restoran İşletmeleri Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Çağ Üniversitesi.
- KIZILOĞLU, M. (2017). “Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı, Pamukkale Üniversitesi.
- LEBLEBİCİOĞLU, N. (2014). “Örgüt İkliminin Tükenmişliğe Etkisinde Kişiliğin Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi.

- MAMMADOVA, İ. (2013). “İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- MUTLU, M. (2019). “Örgütsel Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Sivil Toplum Kuruluşu Üzerinde Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Toplumsal Projeler Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi.
- OMUZ, B. (2020). “Örgütsel Yalnızlık Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi.
- ÖLÇERLER GÖNEN, Z. (2012). “Örgüt Kültürü ve Efqm Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki; Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kalite Yönetimi Bilim Dalı, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- ÖZBEK, Ö. (2019). “Dönüşümsel Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisinde Kuşak Farklılıklarının İncelenmesi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- ÖZGEDİK, G. (2023). “Çalışanların İş Tatmininin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- ÖZKAN, A. (2022). “Psikolojik Güçlendirmenin İşgören Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- ÖZKAYA, G. (2020). “Örgüt Kültürünün Bireysel ve Örgütsel İnovasyon Potansiyeline Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi.

- ÖZOKUTUCU, L. C. (2019). “Örgüt Kültürünün Çalışan Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Marmara Üniversitesi.
- PARSEHYAN, B. G. (2014). “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- POLAT, Ö. Z. (2019). “Örgüt Kültürü ve Donanmanın Örgüt Kültürü Üzerine Bir Çalışma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli Üniversitesi.
- SAVAŞKAN, D. (2019). “Algılanan Örgütsel Desteğin ve Örgüt İkliminin Duygusal Bağlılığa Etkisi ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi.
- SAYAN, İ. (2018). “Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamanın Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- SELİMOĞLU, E. F. (2019). “Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik Sendromu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Finans Sektörü Çalışanları Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi.
- SERDAR, A. (2019). “Sivil Toplum Örgütlerinde Gönüllü Çalışanların Örgüt İklimi Algılarının Örgütsel Güven Üzerine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Genel İşletmecilik Bilim Dalı, Bahçeşehir Üniversitesi.
- SERTKAYA, H. (2009) “Örgüt İkliminin Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları ile İlişkisini Belirtmeye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Dumlupınar Üniversitesi.
- SEVİK, G. (2019). “Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Bilgi Yönetim Süreçleri Arasındaki İlişkiler: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış**

- Yüksek Lisans Tezi**), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi.
- SÖNMEZ, G. (2023). “Güvenlik Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde İş Stresinin Rolüne İlişkin Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- SUSAN TÜTÜCÜ, S. (2019). “Psikolojik Yıldıma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- ŞAHİN, Ö. (2023). “Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansına Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- ŞAHİN, S. (2021). “Örgüt İkliminin Çalışanların İş Motivasyonuna Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- ŞAR İÇÖZ, A. (2019). “Örgüt Kültürü ile Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişkide Kuşakların Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- ŞAŞMAZ, E. C. (2023). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık: Gıda Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- ŞENGİL, S. (2023). “Örgüt Kültürü, İş Yeri Yalnızlığı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Ankara Medipol Üniversitesi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Atılım Üniversitesi.
- TATLICI, H. (2022). “Güç Kültürü ve Toksik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü: Özel Güvenlik Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Beykent Üniversitesi.

- TELLİ DANIŞMAZ, A. (2021). “Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Başarma İhtiyacının ve İşte Var Olamamanın Düzenleyici Rolünün İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- TOPLU, İ. (2022). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İşletme Ana Bilim Dalı, Bahçeşehir Üniversitesi.
- TOR, A. (2021). “Hastane Yöneticilerinin Yöneticilik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- TÜRE ORHAN, A. (2021). “Örgüt İkliminin Çalışan Performansına Etkisinde İş Yeri Yalnızlığı ve İşe Yabancılaşmanın Aracı Rolü”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Beykent Üniversitesi.
- USLU, A. (2012). “Örgütsel Bağlılık, Daimî ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- ÜNAL ÇINAR, S. (2019). “İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- YAMAN, N. T. (2023). “Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarından Performans Değerlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Dayanıklılık ve İş Stresinin Aracılık Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Başkent Üniversitesi.
- YAŞAR, Ç. (2023). “Dönüşümcü Liderliği Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dış Ticaret ve Tedarik Zinciri Yönetimi Ana Bilim Dalı, Hitit Üniversitesi.
- YILMAZ ALTIPARMAK, S. (2019). “Örgütsel Stres ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Moderatör Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek**

Lisans Tezi), İşletme Ana Bilim Dalı, Sürdürülebilir Büyüme ve Kalite Yönetimi Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi.

YILMAZ, B. (2019). “Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimine Etkisinde Dışadönüklüğün Ilımlaştırıcı Rolü ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İşletme Ana Bilim Dalı, İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim Bilim Dalı, Yıldız Teknik Üniversitesi.

YÜCELER, A. (2005). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Selçuk Üniversitesi.





ÖZGEÇMİŞ

