



**KURUM KÜLTÜRÜNÜN BENİMSENMESİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DÜZEYİNE OLAN ROLÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ: ESKİŞEHİR İLİNDE
BİR ÖZEL OKULDA UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Yelsim GÜLDİKEN

Eskişehir, 2017

**KURUM KÜLTÜRÜNÜN BENİMSENMESİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DÜZEYİNE OLAN ROLÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ: ESKİŞEHİR İLİNDE
BİR ÖZEL OKULDA UYGULAMA**

Yelsim GÜLDİKEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İletişim Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Erhan EROĞLU

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kasım, 2017

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Yelsim GÜLDİKEN'in "Kurum Kültürünün Benimsenmesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Olan Rolünün Değerlendirilmesi, Eskişehir İlinde Bir Özel Okul Örneği" başlıklı tezi **08 Kasım 2017** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İletişim Tasarımı ve Yönetimi** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Erhan EROĞLU

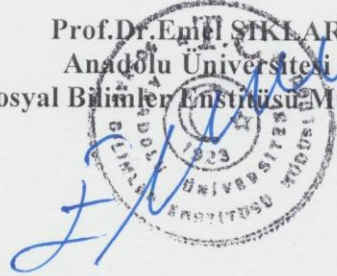
Üye : Doç.Dr.Hasan ÇALIŞKAN

Üye : Doç.Dr.Umut KOÇ

İmza

.....
.....
.....

Prof.Dr.Erhan EROĞLU
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

KURUM KÜLTÜRÜNÜN BENİMSENMESİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNE OLAN ROLÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ: ESKİŞEHİR İLİNDE BİR ÖZEL OKULDA UYGULAMA

Yelsim GÜLDİKEN

İletişim Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs, 2017

Danışman: Prof. Dr. Erhan EROĞLU

Günümüz dünyasında her şey hızlı bir değişim yaşamaktadır. Bu değişim teknolojiden toplumsal hayata her alanda kendini göstermektedir. Özellikle küreselleşmenin hızlı bir şekilde gerçekleşmesi yönetim sektöründe de yeni bakış açılarının gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Kurumların bu yeni dönemdeki yönetim anlayışlarının çekirdeğini “önce insan” felsefesi oluşturmuştur. Kurumlarına yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanlar kurumun işleyişine olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Bu bağlılığın yaratılmasında en önemli faktörlerden biri de kurum kültürünün çalışanlarca benimsenmesidir. Bu noktadan hareketle çalışmanın ilk bölümünde kurum kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarının derinlemesine incelenmesini içeren bir alanyazın taraması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın uygulama kısmında ise kurum kültürünün benimsenmesinin örgütsel bağlılık düzeyine olan rolünün değerlendirilmesi amacıyla Eskişehir ilinde bir özel okulda çalışan 56 katılımcı ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; kurum kültürü benimsenme düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinde de artış olacağı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra uygulama yapılan kurumdaki kurum kültürü benimsenme düzeyi yüksek, örgütsel bağlılık düzeyleri ise ılımlı düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar sözcükler:Kurum, Kültür, Kurum Kültürü, Bağlılık, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

THE EVALUTION OF THE ROLE OF CORPORATE CULTURE ADOPTION OF THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVEL: AN IMPLEMENTATION OF PRIVATE SCHOOL IN ESKİŞEHİR

Yelsim GÜLDİKEN

İletişim Anabilim Dalı

Anadolu University Social Sciences Institute, May, 2017

Advisor: Prof. Dr. Erhan EROĞLU

Everything is changing so rapidly in today's world. This change represent itself in every area from technology to social life. Particularly, the fact that globalization takes place rapidly reveals that new perspectives are need in management sector. In these destructive competitive conditions, corporations have developed new management concepts in order to abla to sustain their asept. This is why the management of corporations, has created to philosophy of "people first" in this new area. Employees who are highly committed to their organizations contribute positively to the functioning of the organization. One of the most important factors to create this commitment is the adoption of organizational culture by employees. In the first part of this work, a survey of the literature was carried out which included in depth analysis of the concepts of corporate culture and organizational commitment. In the implementation of the study, a survey study was conducted with 56 participants working in a private school in Eskişehir in order to evaluate the role of the adoption of institutional culture on organizational commitment. According to the results of the research; the level of organizational commitment will increase as the level of corporate culture adoption increases. In addition to this, it has been concluded that the level of institutional culture adoption is high and organizational commitment levels are moderate.

Key words: Corporation, Culture, Corporate Culture, Commitment, Organizational Commitment.

TEŞEKKÜR

“Kurum Kültürünün Benimsenmesinin  rg tsel Bağlılık Düzeyine Olan Rolünün Değerlendirilmesi: Eskişehir İlinde Bir  zel Okulda Uygulama” isimli tez çalışmamda ara tırmamın başlangıcından bu yana yapıcı eleştirileri, yardımları ve önerileriyle bana destek veren danışmanım Prof. Dr. Erhan Eroğlu başta olmak üzere, Doç. Dr. Yavuz Tuna ve Doç. Dr. Nevzat Bilgi İspir hocalarıma katkıları ve desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

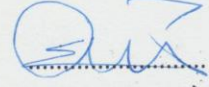
Ayrıca çalışmamın uygulama kısmında, bana okullarının olanaklarını kullanmamda kolaylık sağlayan okul yönetimine ve değerli çalışanlarına gösterdikleri özveri,  zen ve anlayıştan dolayı teşekkür borçluyum.

Tez çalışmamın ilk gününden bugüne dek, benden desteklerini esirgemeyen, hiçbir zaman karamsarlığa kapılmama izin vermeyen, her daim arkamda duran annem  lker Güldiken ve babam Necdet Güldiken’e ve bu süreçte birlikte tüm zorlukları ve motivasyonu paylaştığım dostlarıma ve aileme çok teşekkür ederim.

Son olarak, beni tüm eğitim hayatım boyunca y reklendiren, kendisi hiç eğitim almadığı halde eğitimin önemini bilen ve eğitim açığı olan, geçtiğimiz Ocak ayında kaybettiğim Canım anneannem Hatice  lker, yaşadığım her anın değerini bilmemi öğrettiğin için sana minnettarım.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.



(İmza)

Yelsim Gültiken

(Adı-Soyadı)

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
1.GİRİŞ	1
1.1.Problem	1
1.2.Amaç	7
1.3. Önem	8
1.4. Varsayımlar	8
1.5. Sınırlılıklar	8
1.6. Tanımlar	9
2. KURUM KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	9
2.1. Kurum Kültürü	9
2.1.1. Kurum kültürünün oluşumu	15
2.1.2. Kurum kültürünün gelişimi ve tarihçesi	17
2.1.3. Kurum kültürünün özellikleri.....	18
2.1.4. Kurum kültürünün önemi ve işlevleri	19
2.1.5. Kurum kültürü öğeleri.....	21
2.1.5.1. İnançlar (Saygıtlar)	21
2.1.5.2. Değerler	21
2.1.5.3. Normlar	21
2.1.5.4. Artifaktlar	22

2.1.5.5. Dil	22
2.1.5.6. Hikâyeler ve mitler	22
2.1.5.7. Semboller	23
2.1.5.8. Törenler	23
2.1.6. Kurum kültürü modelleri	24
2.1.6.1. Parsons modeli	24
2.1.6.2. Peters ve Waterman modeli	25
2.1.6.3. Deal ve Kennedy modeli	26
2.1.6.4. Harrison ve Handy modeli	27
2.1.6.5. Cameron&Quin modeli	29
2.1.6.6. Ouchi modeli	30
2.1.6.7. Denison'ın Kurum Kültürü modeli	31
2.1.7. Kurum kültürünün yönetimi ve değişimi	32
2.1.7.1. Kurum kültürü yönetimi ve kurucunun rolü	32
2.1.7.2. Kurum kültürünün değişimi	33
2.1.8. Kurum kültürü ile ilgili kavramlar	35
2.1.8.1. Kurum kültürü ve kurum iklimi	35
2.1.8.2. Kurum kültürü ve kurum kimliği	36
2.1.8.3. Kurum kültürü ve kurumsal iletişim	37
2.1.8.4. Kurum kültürü ve kurumsal sosyalleşme	40
2.2. Örgütsel Bağlılık	41
2.2.1. Örgütsel bağlılık ile ilgili diğer kavramlar	44
2.2.1.1. Mesleğe bağlılık	44
2.2.1.2. İşe bağlılık	45
2.2.1.3. Çalışma arkadaşlarına bağlılık	45
2.2.2. Örgütsel bağlılık yaklaşımları	46
2.2.2.1. Tutumsal bağlılığa ilişkin yaklaşımlar	46
2.2.2.1.1. Kanter'in yaklaşımı	47
2.2.2.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı	48

2.2.2.1.3. Etzioni'nin yaklaşımı	48
2.2.2.1.4. Penley ve Gloud'un yaklaşımı.....	49
2.2.2.1.5. Allen ve Meyer'in yaklaşımı	49
2.2.2.2. Davranışsal bağlılığa ilişkin yaklaşımlar	51
2.2.2.2. 1. Becker'in yaklaşımı (Yan Bahis kuramı)	52
2.2.2.2.2. Salancik'in yaklaşımı.....	53
2.2.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler.....	53
2.2.3.1. Kişisel faktörler.....	53
2.2.3.2. Örgütsel faktörler	55
2.2.3.3. Örgüt dışı faktörler	57
2.2.4.Örgütsel bağlılık düzeyleri	58
2.2.4.1. Düşük örgütsel bağlılık	58
2.2.4.2. İlmli örgütsel bağlılık	59
2.2.4.3. Yüksek örgütsel bağlılık.....	60
2.2.6. Örgütsel bağlılığın oluşum süreci	61
2.2.6.1. İşe alma- seçme süreci	61
2.2.6.2. Sosyalleşme süreci.....	63
3.YÖNTEM	65
3.1.Araştırma Modeli.....	65
3.2.Çalışma Kümesi.....	65
3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı	65
3.4.Verit Analizi	66
4.BULGULAR VE YORUM.....	67
4.1. Araştırmanın Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizleri	67
4.2. Demografik Verilerin Betimsel Analizleri	68
4.3. Demografik Verilerin Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları İle Analizleri.....	69

4.3.1. Yaş'ın Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık alt boyutlarına yönelik analizi.....	69
4.3.2. Cinsiyetin Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık alt boyutlarına yönelik analizi.....	71
4.3.3. Çalışma süresinin kurum kültürü ve örgütsel bağlılık alt boyutlarına yönelik analizi	72
4.4. Kurum Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları İle İlgili İlişki Analizi.....	75
4.5. Kurum Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Benimsenme Düzeyleri.....	76
5. SONUÇ VE TARTIŞMA	78
KAYNAKÇA.....	88
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. Amerikan tarzına uyarlanmış Z tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması	30
Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Eğilimi Tipolojisi	63
Tablo 3. Güvenirlilik Analizi	67
Tablo 4. Yaşın Betimsel Analizi	68
Tablo 5. Cinsiyetin Betimsel Analizi	68
Tablo 6. Çalışma Süresinin Betimsel Analizi	68
Tablo 7. Yaşın Kurum Kültürü ve Alt Boyutları İle Anova Testi	69
Tablo 8. Yaşın Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları İle Anova Testi.....	70
Tablo 9. Cinsiyet İle Kurum Kültürü ve Alt Boyutları İle T-testi	71
Tablo 10. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının T-testi Analizi	72
Tablo 11. Çalışma Süresinin Kurum Kültürü ve Alt Boyutlarına göre Anova Testi	73
Tablo 12. Çalışma süresinin örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile analizi	74
Tablo 13. Kurum Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları İle Pearson Korelasyon Analizi.....	75
Tablo 14. Kurum Kültürü ve Alt Boyutlarının Ortalamaları	76
Tablo 15. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamaları	77

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Parsons'un AGIL modeli	24
Şekil 2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....	47
Şekil 3. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı	51
Şekil 4. İletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişki	55



1.GİRİŞ

1.1.Problem

Değişim, günümüzde herkes tarafından sıklıkla kullanılıp hakkında çok fazla kavram üretilen konular arasında yer almaktadır. Değişim kavramının hayatımızda bu kadar yer etmesinin başlıca nedenleri sürekli gelişen teknoloji, küreselleşme ve bunun beraberindeki ekonomik değişimlerdir. Elbette ki bu değişimler beraberinde içinde yaşanılan politik ve sosyal ortamları da etkilemektedir. Değişimin öncelikle etki ettiği alan insan hayatı ve sosyal yaşamdır.

Son yıllardaki teknolojik ve sosyal değişmelerin yansıması, en çok günlük hayatta gözlemlenmektedir. Yıllardan beri tüketimin öznesi olan insanların, tüketim alışkanlıklarının artık daha başka bir hal aldığı görülmektedir. Önceden tüketiciler tarafından kişisel deneyimlemeye verilen önem fazlayken şimdi bireyler hiç denemeden, dokunup görmeden dijital ortamlar üzerinden satın alma davranışları geliştirmişlerdir. Bireylerarası iletişim anlamında da köklü değişiklikler yaşanmaktadır. Yüz yüze iletişim yerini nispeten de olsa sanal ortamlar üzerinden gerçekleşen “yapay” bir iletişim biçimine bırakmaktadır. Araç ve akıllı cihaz kullananları sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu, aynı zamanda sahip olma yaşının da küçüldüğünü göstermektedir. Artık insanlar yaşamlarını kendi kontrolü dışındaki akıllı cihazların kontrolüne bıraktı. Kısacası tüketim biçimlerimizden, yaşayış şeklimize ve iletişim alışkanlıklarımıza kadar her şey köklü bir değişim geçirdi ve geçirmeye de devam etmektedir.

Değişim kavramının günlük yaşantıyı etkilemesinin yanı sıra kurumlar ile ilgili değişimler de yaşanmaktadır. Nasıl ki insan değişimlerden etkilenebiliyorsa insanların oluşturduğu kurumsal yapılar da bu değişimden bir hayli etkilenmektedir. Küreselleşme sonucunda ortaya çıkan üretim ve hız kapasitesinin sürekli artması, gümrük oranlarının azaltılması, ekonomik sınırların ortadan kalkması, kitle iletişiminin yaygınlık kazanması ve teknolojinin sürekli gelişmesi gibi unsurlar ve benzeri gelişmeler güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine çok daha kolay ve hızlı erişmelerine fırsat tanımıştır. Yaşanan bu değişimler ile birlikte, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kurumlar kendilerine has olan yeni bir döneme girmiştir. Bu dönemde en büyük değişim rekabet unsurlarında yaşanmıştır. Rekabet artık “yok edici rekabet” ya da “imhacı rekabet” halini almıştır. Diğer bir deyişle oluşan bu küreselleşmenin en can alıcı sonucu

rekabetin sertleşmesi olmuştur. Bu yeni dönemle beraber kolaycılık artık yerini mücadeleye bırakmıştır. Bu zorlu rekabet ortamında kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için kendi içlerinde değişime gitmeleri ve yenedünyanın eğilimlerine ayak uydurmaları kaçınılmaz olmuştur. Rekabet artık kalite ve hız unsuru olmaktan çıkmış yerini insana değer veren ve “önce insan” anlayışıyla çalışan bir yapıya bırakmıştır.

Günümüzde insan unsuru rekabet ortamındaki kurumlar için daha fazla önem kazanmıştır. Bu zorlu rekabet ortamında çalışabilecek fedakâr, kurumu için özveri gösterebilecek insanlara öncesinden daha fazla ihtiyaç olduğu görülmektedir (Alamur, 2005, s.2). Rekabet ortamında ayakta kalabilmek için öncelikle çalışanlara yapılan yatırımların arttırılması gerekmektedir. Çünkü kurumun çalışanına verdiği değer çalışanın kurumuyla birleşmesini sağlamaktadır.

Artık görülmektedir ki; rekabet, değişim gibi olguların ön plana çıktığı günümüz iş dünyasında insan faktörü kurumların sahip olmaları gereken en önemli faktör olarak görülmektedir (Bakan, 2011, s.1).

Kısaca bahsedilen bu yeni ortamda, başarılı olabilen kurumlar incelendiğinde, bunların birçoğunun ortak özelliğinin kurum kültürü ve değerlerini benimseyen ve örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlara sahip oldukları görülmektedir.

Kurum kültürü; kurum ile çalışanlar arasında birleştirici bir güç olduğundan özellikle kurumların, insana yaptıkları yatırımların artmasından sonra oldukça önem kazanan bir faktör haline gelmiştir. Kültür kavramının, çeşitli disiplinler tarafından çalışılmasından dolayı üzerinde uzlaşılan bir tanımı yoktur. Fakat genel anlamda kültür, toplumları bir arada tutmaya yarayan anlamlar sistemidir. Nasıl ki, toplumları bütünleştirici güce sahip olan bir kültür varsa kurumların da kendi içlerinde birliktelik yaratmak için bir kültürü vardır ve bu kültür onları diğer kurumlardan ayırt etmeyi sağlar. Kurum kültürü kavramı da kültür kavramı gibi iletişim, sosyoloji, yönetim, psikoloji ve antropoloji gibi çeşitli disiplinler tarafından çalışıldığından mutlak bir tanıma sahip değildir. Fakat özellikle 80’li yılların başlarından itibaren bu kavram birçok kişi tarafından incelenmiş ve çeşitli tanımlar oluşturulmuştur.

Kurum kültürü kavramının literatüre girmesi özellikle Deal ve Kennedy (1982)‘nin “Kurum Kültürü” (Corporate Culture), Peters ve Waterman (1982)‘in

“Mükemmeli Arayış” (In Search of Excellence) ve William Ouchi (1981)‘nin “Teori: Z” adlı kitaplarından sonra olmuştur (Babadağ, 2010, s.11). Kurum kültürü ile ilgili uzun yıllar boyunca araştırmacılar tarafından birçok tanımla yapılmıştır. Fakat halen üzerinde uzlaşılan genel bir tanım bulunmamaktadır.

Kurum kültürü ile ilgili kabul gören tanımlardan birini yapan Shein (2004, s.17) kurum kültürünü; “Kurumun dış çevredeki adaptasyonu ve içindeki bütünleşmesi sırasında keşfettiği ve iyi sonuçlar elde ettiğinden geçerli kabul ettiği bu nedenle de bunları düşünmede, hissetmede ve anlamada en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli” olarak tanımlamaktadır. Peters ve Waterman(1987, s.46) kurum kültürünü “paylaşılan değerler bütünü” olarak tanımlarken, Deal ve Kennedy(2000, s.21) ise çok genel bir yaklaşımla bu kavramı “bir örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi” olarak tanımlamaktadır.

Tanımlardan görüleceği üzere kurum kültürü bir kurumdaki çalışanlar tarafından paylaşıp, bütünleştirici gücü olan ve kurumlardaki iş yapma süreçlerinin ve davranışlarının şekillenmesinde rol oynayan bir araçtır.

Kurum kültürü tüm çalışanların davranışlarını aynı zamanda da genel görüntüsünü şekillendiren ve var olan semboller aracılığıyla öğrenilip öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılıp zamanla değişebilen nitelikteki değer, anlam ve normlardan oluşmaktadır (Çolak, 2002, s.6).

Başka bir tanıma göre ise; kurum içindeki kurumun üyeleri tarafından benimsenip paylaşılan tutum, duygu ve düşüncelerden oluşan bütüne kurum kültürü denilmektedir (Koç, D.F., 2014, s.3).

Kurum kültürü ile ilgili yapılan tanımlarda birbirinden farklılaştırıcı unsurlar bulunsa da tanımların genel olarak değindikleri noktalar; ortak paylaşılan sembollerin olması ve bu sembollerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi, kurumun var olan normlarının sorgulanmaksızın kabul edilip uygulanması ve kurumun oluşturduğu değerlerle ortaya çıkardığı biricik görünümüdür.

Her kurumun kendine has bir kültürü vardır. Kurumca paylaşılan ortak değerler o kurumun baskın kültürü anlamına gelmektedir. Baskın kültür kurumdaki çoğunluk tarafından benimsenmekte o kurumdaki çalışanların davranışlarını

belirlemektedir.”Yani baskın kültürün, örgüte belli bir kişiliği veren makro bakış açısı olduğunu söyleyebiliriz” (Vural, 2003, s.47).

Kurumlar aynı zamanda farklı bölümlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla farklı departmanlarda farklı alt kültürlerin oluşması kaçınılmazdır. Alt kültür, baskın kültüre göre daha azınlık olan bir grup tarafından benimsenmektedir. Bu alt kültürlerin gelişmesini sağlayan şey kimi zaman o bölüm içerisinde paylaşılan ortak sorunlar olabilirken kimi zaman da bu grubun paylaştığı deneyimler tarafından şekillenmektedir. Kurum tarafından paylaşılan ortak değerlerin herkes tarafından benimsendiği kurumlarda güçlü bir kurum kültürü söz konusudur. Bu değerlerin benimsenmediği ve daha çok yeni kurulmuş örgütlerde ise zayıf kültür söz konusudur. Güçlü kurum kültürüne sahip kurumlarda, kültür çalışanlarca benimsenip, onaylandığı için kurumun başarısı kaçınılmazdır. Vural’a (2003, s.50) göre Örgüt, çalışanların kurumun temel değerlerinin önemi hakkında ne kadar fikir birliğine varırsa ve bu değerlerin ne kadarını benimseyip bağlanırsa o kurumun kültürü de o kadar güçlü olmaktadır.

Kurum kültürünü oluşturan, kurumları diğerlerinden ayıran bazı belirleyiciler vardır. Bu belirleyiciler birçok araştırmacı ve yazar tarafından farklı sınıflandırmalarla ele alınmıştır.

Kurum kültürü öğelerini Duncan (1989) gözle görülen ve görülmeyen öğeler olarak ikiye ayırmıştır. Gözle görülebilen yani somut öğelerde, kurumca paylaşılan semboller, hikâyeler, mitler, kahramanlar ve dil yer almaktadır. Görülmeyen soyut öğelerde ise kurumun inançları, varsayımları, değer ve anlamları bulunmaktadır. Diğer bir kabul gören sınıflandırma ise Shein (1985)’e aittir. Shein kurum kültürü öğelerini 3 boyutta açıklamıştır. Bunlardan ilki temel sayılıtlardır. Temel sayılıtlar; kurumdaki üyelerin çevreyle ilişkileri, zaman, mekân, insan eylemleri ve insan ilişkileri konularında paylaştıkları temel inançlardan oluşmaktadır. Temel değerler ise, kurumdaki üyelerin olay, durum ve davranışlar karşısında takındıkları tavır yani değerlendirme ve yargılamada benimsedikleri ölçütler ile ilgilidir. Son olarak Artifaktlar ise kültürün somut yani görülen yönüdür. Mitler, semboller, hikâyeler ve efsaneler görülen-işitilen örüntülerdir (Şişman, 2011, s.82-84)

Tüm bu tanımlar ve belirleyici unsurların yanı sıra kurum kültürünün bazı özellikleri de bulunmaktadır. Bu özellikler şimdiye kadar bahsedilenleri içeren ve onları bütünleyen özelliklere sahiptir.

Kurum kültürünün özellikleri, üyeler arasında paylaşıp ortaklık yaratan, üyeler tarafından öğrenilmiş yani sonradan kazanılmış davranışlardan oluşmaktadır. Aynı zamanda kurum kültürü, bir kurumun inançlarını içeren, yazılı olmayan kurallardan oluşan ve düzenli tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar olarak sıralanabilir(Eren, 2000, s:122-123).

Zorlu rekabet ortamlarıyla başa çıkabilen kurumların ortak özelliklerinden birisi de örgütsel bağlılığa sahip olmalarıdır. Örgütsel bağlılık kavramı kurumdaki çalışanlarla kurum arasında birleştirici bir güç yani bir tutkal görevi görmektedir.

İş yaşamında son zamanlarda yaşanan en büyük sorunlardan biri çalışanların bulundukları kurumlardan memnun olmamalarıdır. Bu tür çalışanların kurumlarına artı değer katmadığı ve hatta iş verimini de düşürdüğü görülmektedir. Bu noktada artık, özellikle başarıyı hedefleyen örgütler için çalışanlarının memnuniyetinin sağlanması, mal ve hizmet üretmek kadar temel bir işlev olmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmede örgütleriyle bütünleşme sağlayan, örgütteki sorun ve hedefleri kendi sorun ve hedefleri gibi gören çalışanlara, yani örgütsel bağlılığı olan çalışanlara olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır (Gül, 2002, s.37).Kuruma olan bağlılığı yüksek çalışanların çalıştıkları yere her zaman artı değer katacağı düşünüldüğünde bu kavram oldukça önem kazanmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı 1950’li yıllardan beri birçok araştırmacı tarafından incelenen bir konu olmuştur. Kavram birçok disiplin tarafından çalışıldığından dolayı üzerinde uzlaşılan kesin bir tanımı bulunmamaktadır. Balay’a (2000, s.3) göre örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine etkili ve taraflı olarak bağlılığı anlamına gelmektedir. Bu bağlılık, araçsal bir değer olmaktan öte, bireyin, gösterdiği davranışı yalnızca örgütün iyiliği için, örgütün amaç ve değerleriyle ilişkili olarak yapmasıdır. Bu tür çalışanlar örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanır, emir ve beklentilere gönüllü olarak uyar.

Meyer ve Allen (1997, s.12) örgütsel bağlılığı, işgörenin bulunduğu kurumda işine devam etme arzusunda olması ve işine düzenli olarak devam etmesini, kurumun

varlıklarını korurken aynı zamanda da kurumla bütünleşmesini sağlayan duygu olarak tanımlarken; O'Reilly ve Chatman (1986,s.492) , bireyin örgütsel amaçlar ile bütünleşip bu amaçları içselleştirmesi ve bu sayede kuruma adapte olmasını saylayan örgüte yönelik psikolojik ilgi ve bağlanma olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlarda en çok tekrarlanan unsurlar; örgüt ve çalışan arasındaki kimlik birliği yaratması, bu birlik sonucunda çalışanların kurum ile gönülden bütünleşmesi ve değerleriyle özdeşleşmesidir. Aynı zamanda birçok yazar bu bütünleşmeyi psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadır.

Kurumlarda örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler genel anlamda kişisel ve örgütsel ve durumsal faktörler olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir.

Bireylerin örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler ilk olarak kendinden kaynaklanan kişisel faktörlerdir. Bunlar; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi, kişisel özellik ve değerleriyle ilgili faktörlerdir. Örgütsel faktörler ise, kurum kültürünün benimsenmesi, örgütsel adalet işleyişi, örgüte ve çalışanlara duyulan güven, çalışanların beklentilerinin karşılanması gibi nedenlerdir. Durumsal faktörler ise araçsal kestirim, benzeyiş kestirimi ve adaletin grup- değer kestirimi olarak sıralanmaktadır. (Balay, 2000, s.63-75; Bakan,2011, s:121-209).

Çalışanlar tarafından örgütsel bağlılığa sahip kurumlarda bağlılığın derecesine göre olumlu ya da olumsuz sonuçlar görülebilmektedir. Çalışanların örgüte bağlılık seviyeleri düşük bağlılık, ılımlı bağlılık ve yüksek bağlılık olmak üzere değişebilmektedir.

Düşük örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar kurumlar için tehlike arz etmektedir. Bu tür çalışanlar kurumlarından memnun olmadıkları yönleri çokça dile getireceğinden ve sürekli şikâyet edeceğinden bu hem kurum hem çalışanlar hem de müşterilere yansıyabilecek bir durum olmaktadır. Düşük bağlılıktaki çalışanların bu nedenlerden dolayı işten ayrılma davranışları göstermesi kurum açısından zarara yol açabilmektedir.

Ilımlı örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar ise kurumlarının onayladıklarını değerlerini benimsemekte ve bu bağlamda bağlılıklarını sürdürmekte iken

onaylamadıkları davranışlar konusunda ise eleştirel yaklaşmaktadır. Düşük örgütsel bağlılığa nazaran bu bağlılıktaki çalışanların kurumlar açısından taşıdığı tehlike daha azdır. Çünkü bu tür çalışanlar daha rasyonel açılardan kurumlarını değerlendirebilmekte ve katkıda bulunabilmektedir.

Yüksek örgütsel bağlılığı olan çalışanlar neredeyse her kurumun ihtiyacı olan ve arzuladıkları çalışanlardır. Bu çalışanlar, kurumlarının tüm değerlerini sorgulamaksızın değerlendirmekte ve kurumlarına gönülden bağlanmaktadır. Bu sayede iş yapma süreçlerine daha etkin ve verimli şekilde katılarak kurumlara değer katmaktadır. Fakat yüksek bağlılığa sahip çalışanlar eğer verdikleri emeklerin karşılığını alamazlarsa, duygusal bağlarını ılımlı örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlara göre daha kolay koparabilmektedirler.

Örgütsel bağlılık temelde kurum tarafından paylaşılan anlamların içselleştirilmesi ile ilgilidir. Kurum tarafından paylaşılan değerler ise kurum kültürüne işaret etmektedir. Kurum kültürünün yani; anlam değer ve paylaşılan sembollerin bütünleştirici bir etkisi vardır. Bu bütünleştirici etki ise çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaktadır.

Kurum kültürü, kurum ve kurumdaki üyelerce paylaşılmaktadır. Bu paylaşım ise kurum ve çalışanlar arasında bir bağ oluşturur. Çalışanların örgütlerini benimsemesi ve gönülden bir bağ oluşturmaları kurumlar tarafından önemsenmektedir. Bu bağ ise çalışanların “ben” değil “biz” demesinden geçmektedir. Bu bağlamda “Kültür, birliktelik sağlar, “biz” duygusunu geliştirir, bireyleri birbirlerine ve örgüte bağlar” (Çırpan ve Koyuncu, 1998, s.226).Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda bu iki kavramın da kurumlar için önemini göz ardı etmek neredeyse imkânsızdır. Bu nedenle Eskişehir ilinde bir özel okulda çalışan kişilerle yapılan anketlerden yola çıkılarak kurum içerisinde kurum kültürünün benimsenmesinin, çalışanların örgütsel bağlılığına olan rolü değerlendirilecektir.

1.2.Amaç

Bu araştırmanın genel amacı; Eskişehir ilinde bir özel okul örneği üzerinden kurum kültürünün benimsenmesinin örgütsel bağlılık düzeyine olan rolünün değerlendirilmesidir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

Uygulamanın yapılacağı Eskişehir ilinde bir özel okulda;

- 1.Çalışanların kurum kültürünü benimseme düzeyleri ve çeşitleri nedir?
2. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve çeşitleri nedir?
- 3.Kurum kültürünün benimsenmesiile örgütsel bağlılık düzeyi arasında bir ilişki var mıdır?

1.3. Önem

Her kurum zorunlu rekabet koşullarında varlığını sürdürmeyi ve kurumsal başarı elde etmeyi amaçlamaktadır. Kurum kültürünün güçlü bir şekilde benimsendiği ve örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu kurumlar bu rekabet ortamında her zaman bir adım öndedir. Kurum kültürünü yani kurumda var olan değerleri, inançları, normları ve iş yapma biçimlerini içselleştiren bireyler o kurumun acımasız rekabet ortamlarında dahi ayakta kalmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler de kurumlarda sahip olunmak istenen ve o kurumu başarıya götüren etmenlerden biri olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılığın içselleştirilmesinde en önemli etmenin güçlü kurum kültürüne sahip çalışanlar olduğunu savunan bu çalışma, bu yönüyle alandaki benzer çalışmalardan farklı bir konumda olacaktır.

Çalışmanın sonunda elde edilecek veriler öncelikle çalışmanın uygulama alanı olan kurumda ve sonrasında farklı kurumların, kurum kültürü ve örgütsel bağlılığın önemi hakkında daha fazla bilgilenmelerine yarayacaktır. Aynı zamanda da kurumların, kurum kültürünün benimsenmesinin örgütsel bağlılık düzeyine olan rolü konusunda farkındalıklarının artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Son olarak ise bu çalışmanın, ileride konuya ilgi duyacak ve üzerine araştırma yapacak kişilere yol gösterici bir kaynak olması hedeflenmektedir.

1.4. Varsayımlar

Çalışmada aşağıdaki yargı araştırmaya gerek duyulmaksızın doğru kabul edilmiştir:

- 1.Kurum kültürünün benimsenmesi örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma aşağıdaki sınırlılıklar kapsamında gerçekleştirilmiştir:

1.Eskişehir ilinde bir özel okulda, kurum kültürünün benimsenmesinin örgütsel bağlılık düzeyine olan rolünün değerlendirmesine yönelik olarak yapılan araştırma, araştırmanın yapıldığı süre içinde görev yapan ve araştırmaya katılan 56 personel ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Kurum Kültürü: Kurum kültürü, kurum içinde paylaşılan ve çalışanları bir arada tutmaya yarayan düşünceler, ideolojiler, değerler, tutumlar, inançlar, beklenti ve normlardır (Kilmann, Saxton ve Serpa, 1986, s.89).

Örgütsel Bağlılık:bağlılık bireyin kimliğini kuruma bağlayan ve onun kurumla bütünleşmesini sağlayan bir tutum veya örgüt yönelimidir (Sheldon, 1971, s.143).

2. KURUM KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Kurum Kültürü

Değişim sürekli bir şekilde gerçekleşmekte ve hem toplumsal hayat hem de iş yaşamını etkilemektedir. Yönetim ile ilgili geçmiş zamanlardan bu yana pek çok teori ortaya koyulmuş fakat bunlar zaman içinde değişim ile beraber daha farklı yönlere evrilmiştir. Kurumlar farklı zamanlarda farklı prensipleri önemsemiş ve iş hayatındaki kalıcılığı o dönemin gerekliliklerine göre sağlamıştır. Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kurumların içine girdikleri “yok edici”, “imhacı” rekabet ortamı, onları bambaşka bir yönetim anlayışına itmiştir.

Kurumların varlıklarını devam ettirme çabalarının temel olarak etkinliği artırma ve rekabet gücünü korumanın koşullarının, kurumsal yönetim alanında zaman içinde çeşitli değişkenlere bağlı olarak açıklanan temel problemi meydana getirmektedir. İlk dönemlerde kurumlar sadece bir dizi mekanik bağlantıdan ibaret görülmüş ve bunun için de sürekli bir teknik üstünlük ve üretim miktarına önem verilmiştir. Ancak ilerleyen zamanlarda görülmüştür ki bir kurum sadece formel birtakım düzenlemeler, hiyerarşik kurum içi ilişkiler, makineler ve hammaddelelerden başka, tüm bunların yaşamsal ve somut sonuçlara dönüşmesini sağlayan insani boyutlara sahiptir. İşte tam bu noktada kurumların insani varlıklar olduğu, ancak ve ancak insana verilen önemler sayesinde kurumların başarıya ulaşabileceği düşüncesi merkeze oturmaya başlamıştır (Vural, 2005, s.39).

Kurumlar bir araya gelmiş insan topluluklarından oluşur. Ancak, sadece bir arada bulunan insanlar başarılı bir kurumun oluşmasına katkı sağlayamazlar. Başarılı kurumların sırrı, ortak değer ve inançlar çevresinde birleşen çalışanlar barındırmasıdır. Bu ortaklık ise sadece güçlü bir kurum kültürü ile sağlanabilir.

Toplumların yüzyıllardır bir arada yaşamasını ve ayakta kalmasını sağlayan şey o toplumun üyelerince benimsenip kuşakta kuşağa aktarılan kültürdür. Nasıl ki her toplumun bir kültürü varsa ve bu kültür sayesinde varlıkları devam ediyorsa o toplumun üyelerinden oluşan kurumların da kendilerine has kültürleri vardır. Yani en basitinden en ilerisine kadar her toplumda kültür denilen bir olgu vardır. Kültür, toplumun üyelerine belirli davranış kalıpları sunduğu gibi kurumlar da personellerine aynı şekilde bazı davranış kalıpları sunar ve kendi kurumunun diğer kurumlardan ayırt edilmesini sağlar (Vural, 2005, s.39; Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s.220).

Kültür, uzun yıllardır ve geniş çalışma alanlarınca tanımı yapılmaya çalışılmış bir kavramdır. Fakat henüz üzerinde uzlaşılan bir anlamı olduğu söylenemez. Latincede ekip biçmek, yetiştirmek, bakmak anlamlarına gelen ve “cultura” fiilinden geldiği varsayılan kültür kelimesi zamanla evrilerek dilimize girmiştir. Türk Dil Kurumu’na (2005, s.1282) göre kültür; “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre ise kültür; İnsan topluluklarının birbirinden ayırt edilmesini sağlayan ve onlara kimlik veren, hal hareket kodlarını, giyim kuşamı, dili, törenleri davranış normları ve inanç sistemlerini içeren özelliklerin toplamıdır (Mutlu, 2012, s.205). Mutlu’nun tanımında kültürünün toplum üzerindeki belirleyici etkisine ve ait olduğu topluma bir kimlik kazandırması özelliklerine değinilmiştir.

Kültür tanımını yapmak için gerçekleştirilen çalışmalarda, çoğu çevre tarafından kabul edilen tanım Kluckhohn’un tanımıdır. Bu tanıma göre kültür, insan topluluklarının oluşturduğu ve nesillerce aktarılan duygu, düşünce davranışlardan meydana gelmektedir. Kültürün temel noktası ise geleneksel düşünceler ve onlara yüklenen anlam ve değerlerdir (Kluckhohn, 1951’den aktaran Hofstede ve Hofstede, 2001, s.9).

Kültürün oldukça yaygın diğer bir tanımı ise ünlü antropolog Edward Brunette Tylor tarafından yapılmıştır. Tanıma göre kültür; “İnsanoğlunun toplumun içinde ve onun üyesi olarak kazandığı bilgi, öğrendiği sanat, gelenek-görenek ve benzeri beceri ve yetenekleri de içinde barındıran karmaşık bir bütündür.” (Tylor, 1871, s:1-3). Tylor’un bu tanımında kültürün bireylere yönelik bilgi verici ve öğretici özelliği üzerinde durulmaktadır.

Kültür başka bir anlayışa göre ise içinde birçok değişken barındırdığından ve toplumdaki birçok kuruma göre şekillendiğinden tek boyutlu bir tanıma sahip değildir. Kültür sözcüğünün bilimsel olarak kullanımı toplumsal değerler, ilişkiler ve bu süreçler yani uygarlığı barındırırken eğitim alanında kullanılan kültür bilgi, sanat ve yetenekleri, maddi ve biyolojik alanda ise üretme, tarım ve yetiştirme anlamlarını kapsamaktadır (Güvenç, 2002, s.97).

Toplumlarda üyelerin bir arada ve birlikte olmasını sağlayan kültür, aynı şekilde kurumlar için de bir arada tutucu bir özellik taşımaktadır. Nasıl ki her toplumun kendine ait bir kültürü varsa her kurumun da o kurumu diğerlerinden ayırmaya yarayan belirgin bir kültürü vardır. Aslında kurum kültürü kurumun içinde yer aldığı toplumun kültüründen ayrı bir kültür değildir. Kurum kültürü toplumdaki bir alt kültürdür.

Toplumdaki üyelerin o topluma ait kültürü yani değerleri, davranışları ve normları kabul edip yaşadıkları gibi, kurumlarda çalışan kişiler de o kuruma ait kültürü benimser ve buna göre hem iş içindeki hem de iş dışındaki ilişkilerini şekillendirirler. Kurum kültürü araştırmalarının çıkış noktası da tam bu noktada kurum ve kültür kavramlarını bir araya getirme gayesiyle olmuştur. Bu durum hem kurumların kültürel bir yapı olarak anlaşılmasına hem de bir kültürü içerdiklerinin varsayılmasını ifade etmektedir (Alamur, 2005, s.20).

Kurum kültürü kavramı da kültür kavramı gibi birçok disiplin tarafından uzun yıllar boyunca çalışılmasından dolayı tanımlanması zor bir kavramdır. Kimi araştırmacılara göre bir kavramın birden çok tanımı varsa onun tanımlanamayacağını kabul etmek gerekmektedir. Fakat yönetim literatürü için çok önemli olan bu kavram üzerine birçok araştırma yapıp tanımlar geliştirilmiştir. Kurum kültürü kavramının zor tanımlanmasının bir diğer sebebi de bu kavramın soyut ve narin bir

kavram olmasıdır. Kurum kültürü, hemen anlaşılamaz. Kültürün anlaşılması için o kurumu tanımak, değerlerini anlamak ve özümsemek gerekmektedir.

Kurum kültürü ile ilgili yapılan tanımlamalarda genellikle kültürün somut ve soyut yönü üzerine odaklanılmıştır. Bir grup, kurum kültürünü değerler, normlar, duygu, düşünce ve inançlar üzerinden tanımlarken diğerleri kurum içerisinde belirgin bir şekilde gözlenebilen hikâyeler, gelenekler, dil ve giyim gibi somut öğeler üzerinden değerlendirmektedir (Çolak, 2002, s.7).

Kurum kültürü kavramının yapılan araştırmalar sonucunda, örgüt kültürü, işletme kültürü ve şirket kültürü ile aynı anlamlarda kullanıldığı görülmüştür.

Kurum kültürü üzerine yapılan birçok tartışmada, kurum kültürünün kurumdaki çalışanların davranışlarını sosyal olarak yapılandıran bir “sosyal yapıştırıcı” olduğu savunulur. Buna göre, kurum kültürü kurumlarda işlerin nasıl yürüdüğünü gösteren ve kurumdaki çalışanların düşünce, inanç ve davranışlarını etkileyen ideolojik bir yapıdır (Cameron, 2008, s.5).

Kilmann, Saxton ve Serpa’ya göre (1986, s.89). Kurum kültürü, kurum içinde paylaşılan ve çalışanları bir arada tutmaya yarayan düşünceler, ideolojiler, değerler, tutumlar, inançlar, beklenti ve normlardır. Paul Bate’ye (1984, s.45) göre kurum kültürü, kurumun diğerlerinden ayrılmasını sağlayan varsayım ve inançlardan oluşmaktadır.

Buraya kadar yapılan tanımlardan hareketle kurum kültürünün kurumu özgünleştirici ve kurumun üyeleri tarafından içsel olarak benimsenen bir takım inançlardan oluştuğunu söylemek mümkün olacaktır.

Kurum kültürünün bir diğer tanımında ise; yazılı olmayan ve genellikle kurumdaki çalışanlar tarafından kendiliğinden kabul edilen ve paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler ve normları içerdiği belirtilmektedir (Deshpande ve Parasuraman, 1986, s.29).

Kurum kültürü çalışmalarına baştan beri önemli katkılarda bulunan Deal ve Kennedy ise kurum kültürünü, kurum tarafından benimsenen ve onun çekirdeğini oluşturan değerler olarak tanımlamaktadır. Bu değerler; çalışanların günlük davranışlarına yansır ve ortak bir yönde hareket etmelerine katkıda bulunarak kurumda birleştirici bir güç yaratır (Deal ve Kennedy, 2000, s.21). Buna göre, bir kurumdaki en

önemli unsur değerlerdir ve ancak değerler tüm çalışanlar tarafından benimsenirse güçlü bir kurum kültürü elde etmek mümkün olacaktır.

Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010, s.4) ise kurum kültürü tanımlarına farklı bir yaklaşım getirmiştir. Buna göre bu araştırmacılar kurum kültürünü, çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını şekillendiren zihinsel bir programlama olarak tanımlamıştır. Kurumsal kültürü başarı ya da başarısızlığın sosyal mimarı olarak gören Goffee ve Jones'a (2003, s.35) göre kültür, bir kurumun, ortak değerleri, davranışları, inanç ve sembolleridir.

Kurum kültürünün uluslararası alandaki tanımlarında bakıldığında he birçok ortak nokta hem de çeşitlilikler görülmektedir. Kültürün kurumlarda birleştirici bir etki yaratması, kurumun diğerlerinden ayırt edilmesini sağlaması ve çalışmaların duygu, düşünce ve davranışlarında değişiklikler yarattığı düşüncesi tanımlardaki ortak çıktılardandır. Shein'e (2002, s.1-2) göre, tanım ve yaklaşımlardaki çeşitliliğin olası sebebi özellikle kültürün birçok sosyal bilimler alanının kesişme noktası olmasından kaynaklanmaktadır.

Eren (2000, s.119) Kurum kültürünü, kurum içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden sistem olarak tanımlamaktadır. Erdem'e (1996, s.31) göre ise, bir organizasyondaki üyelerin büyük bir kısmı tarafından paylaşılan egemen kültür ve yine organizasyona ayırıcı kişilik veren temel değerler kurum kültürünü ifade etmektedir.

Eren ve Erdem'in tanımlarına göre kurum kültürünün en önemli özelliği kurum içindeki üyelerin büyük çoğunluğunca paylaşılıp benimsenmesidir. Aynı zamanda da kurum kültürünün kuruma ayırt edici bir kişilik sağladığı vurgulanmaktadır.

Erengül'e (1997, s.25) göre kurum kültürü, bir kurumda çalışan kişilerin inanç, tutum, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını düzenlemektedir. Aynı zamanda kurum kültürünün diğer rolü ise, kişilerarası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demeti olmasıdır.

Kurum kültürü ile ilgili diğer bir tanımda ise kurum kültürünün, kurumsal olarak birbirleriyle ilişkili ve anlaşmış olan kişilerin, yani kurum üyelerinin uyması gereken inanç ve değerler sistemi olduğu belirtilmektedir. Bu sayede kurumda izlenmesi gereken

yol belirlenmekte ve arzu edilmeyen davranışlardan kaçınılmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006, s.428). Aynı zamanda kurum kültürünün bu tanımında değinilen bir diğer nokta ise üyelerin kültür sayesinde çevreleriyle ve kurumla ilgili yaşadıklarını düzenleyebileceği belirtilmiştir. Bu bağlamda tanımın diğer tanımlardan farkı kültürün, kurumdaki çalışanların hem kurumla ilgili hem de kendi yaşamları ile ilgili düzenleyici bir araç olarak tanımlanmasıdır.

Özellikle 1980 yılından itibaren başlayan kurum kültürü çalışmaları ve yönetim teorilerindeki gelişmeler kurum kültürü ile ilgili bu kadar çok tanımın geliştirilmesine neden olmuştur (Vural,2005, s.40). Her ne kadar çeşitli tanımlar geliştirilmiş olsa da tanımlardan hareketle kurum kültürünün ortak noktaları bulunmaktadır. Bunlar; (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.29-30):

- Kurumun çalışanlarınca doğru ya da yanlış kabul edilebilir veya kabul edilemez davranışlar hakkında bilgi veren ve tüm üyelerce paylaşılan değerler bütününden oluşmaktadır.
- Değerler bütünü bütün kurum çalışanları tarafından sorgulanmaksızın kabul edilmektedir.
- Kurum içindeki tüm değerler, hem ortak kültür yaratımı ve iletimini hem de davranışları yönlendirmektedir.
- Kültür, zaman içinde karşılaşılan ve kurumsal varlık sorunları, bu sorunlara getirilen çözümler ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellenmektedir.

Kurum kültürü türleri kendi arasında ikiye ayrılmaktadır. Bunlar:

1- Baskın ve Alt Kültür

Baskın kültür genel olarak kurumda var olan kültürü belirtmek için kullanılan bir terimdir. Aynı zamanda kurum içindeki her çalışanın benimsediği temel değerler de baskın kültür olarak adlandırılmaktadır (Vural, 2005, s.47).

Baskın kültür tüm kurum üyelerince paylaşılmakta ve kurumdaki birliktelik duygusuna katkı sağlamaktadır. Kurumdaki çalışanların bir hedef doğrultusunda ortaklaşa hareket etmeleri de buna bağlıdır. Aynı zamanda kurumun baskın kültürü onun kimliğini ifade etmektedir.

Alt kültür ise kurumdaki çalışanlar arasında sadece bir kısım tarafından paylaşılan değerleri ifade etmektedir. Bu durum çoğu zaman bir firmadaki departmanlar ya da firmadan coğrafi anlamda uzakta bulunan bir bölümünde de görülebilmektedir. Alt kültür kurumun yapısına göre yapay ya da dikey şekilde oluşabilmektedir. Bir kurumun, belli bir konuda uzmanlaşmış ve aralarında ortak anlayış ve değerler barındıran bir bölümünde yatay alt kültür görülmektedir. Fakat bir kurum içerisinde tüm diğer bölümlerden farklı bir kültüre sahip bölümde ise dikey alt kültür görülmektedir (Vural, 2005, s.47).

Bir kurumda departmanlar içerisinde oluşan bir alt kültür olabileceği gibi, aynı zamanda bu departmanlar da kurumun baskın kültürünü benimseme davranışı gösterebilmektedir.

2- Güçlü- Zayıf Kültür

Kurumun temel değerlerinin çalışanların çoğunluğu tarafından yoğun bir şekilde paylaşılması ve kabulü güçlü kurum kültürü olarak tanımlanmaktadır (Aşan vd., 2006, s.438). Kurumdaki çalışanlar temel değerleri ne kadar özümser ve bunun önemi hakkında fikir birliğine varırsa o kurumun kültürü de o kadar güçlü olmaktadır (Vural, 2005, s.49-50). Aynı zamanda güçlü kurum kültürüne sahip işyerlerinde tüm çalışanlar aynı temel değerler ve iş yapma metotlarını paylaştıklarından dolayı kurumun başarısı da olumlu yönde etkilenmektedir.

Zayıf kurum kültürü, Kurumdaki temel değerler ve normların kabul edilmemesi ve benimsenmemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Alamur, 2005, s.28). Zayıf kültüre sahip kurumlarda güçlü kültürün aksine bir ortaklık duygusu sağlanamaz ve buna bağlı olarak da kurumun başarısı da etkilenir. Çünkü kurum kültürünün güçlü ya da zayıf olması o kurumdaki çalışanların performansı ve dolayısıyla da başarılı ile ilgilidir.

2.1.1. Kurum kültürünün oluşumu

Kurum kültürünün gereklilikliği ve kuruma sağladıkları hakkında daha önceki sayfalarda değinilmişti. Şüphesiz ki kurum kültürü, kurumların kuruldukları anda bünyelerine yüklenen bir özellik değildir. Kurum kültürünün oluşumunda bazı faktörler vardır. Birçok araştırmacı tarafından çalışılan bu konuda çoğunluk kurum kültürünün kuruluşundaki en büyük rolü işyerinin kurucusu yani lidere ve lider ile çalışanların özdeşleşmesine bağlamıştır.

Shein'e (2002, s.17)göre, Kurumlar ilk oluştukların genelde çalışanların o kurumun işleyişi hakkındaki bilgileri, kurumda hüküm süren değerleri, inanç ve tutumları gözle görülür ve kolayca anlaşılabilir şekilde, baskın bir kişiden yani kurumun liderinden öğrenirler.Elbette ki burada liderin rolü yadsınmayacak kadar önemlidir. Hem kuruluştan itibaren oluşturduğu erveveyi çalışanlara aktarmaya hem de bu sayede kurumdaki kültürel yapıyı sağlamlaştırmakla yükümlüdür.

Liderin kurum kültürünün oluşturulması ile ilgili yükümlülükleri olduğu gibi bu ulaşım sürecinde de bir takım yolların izlenmesi gerekmektedir. Shein (1983, s.17) bunları şu şekilde belirtmiştir;

- Kurucu-liderin yeni girişimi için bir fikri vardır.
- Kurucu fikrinin çalışmaya değer ve risk alınabilir olduğuna karar verir ve bir grup oluşturur.
- Kurucu tarafından kurulan grubun patent edinme, sermaye ayarlanması vb. işlemleri gerçekleştirerek kurumu oluşturmaya başlanır.
- Kurucu ve kurucu grubun uygun gördüğü diğer kişiler yani kurumun çalışanları dâhil edilerek kurum kendini ve tarihini kurmaya başlar.

Gagliardi (1986, s.121-122) ise kurum kültürünün oluşumu şu dört aşamada belirtmiştir;

- Bir kurum yaratılırken kurumun diğer üyelerine iletilmek üzere lidertarafından bir değerler seti oluşturulur. Bu değerler seti liderin kişilik özellikleri ve birikimleriyle de ilgilidir. Değerler seti en başta belki tüm kurum üyelerince benimsenmeyebilir fakat en azından liderin doğrudan denetiminin olduğu alanlarda davranışı istediği gibi yönlendirme gücü vardır.
- Liderin belirlediği temel değerler bir tecrübe neticesinde ortaya çıktığında kurumun diğer üyelerince de kabulü sağlanır. Liderin direkt kontrolü olmayan alanlarda bile etkisi mevcuttur. Bu durum da sistemin verimliliğini geliştirir.

- Bu aşamada kurumun üyeleri tarafından önemsenen asıl şey sonuçlardan çok nedenler olur. Kurumun tarihselliği dâhil etkisini yitirmiştir. Önemli olan sonuçlar değil nedenlerdir.
- Son aşamada değerler kurumun diğer üyelerince sorgulanmadan paylaşılr vedeğerler otomatik olarak çalışanların davranışlarına yansır.

Bunların yanı sıra kurum kültürünün oluşumundaki faktörleri iç çevre ve dış çevre olmak üzere sınıflandıranlar da mevcuttur. Şişman'a (2011, s.104-106) göre;

Bir kurumdaki insanlar her şeyden önce içinde bulundukları toplumun alt grupları ve kültürünün üyesidir. Toplumun üyesi olan bu insanlar bir kuruma gelirken beraberlerinde toplumda sahip oldukları kültürü de getirmektedirler. Öyle ki bir kurumu zaten içinde bulunduğu toplumdan ayrı düşünmek imkânsızdır. Kurum içinde bulunduğu toplumun sosyal, ekonomik ve siyasi etkenlerini de içinde barındırmaktadır. İşte bu, kurum kültürünün oluşumundaki dış çevre faktörü olarak tanımlanmaktadır. Kurumun kültürünün oluşumundaki iç çevre faktörleri ise kurucular, yöneticiler ve çalışanlardır. Kurucular işyerinin kuruluşundan itibaren kurumda egemen olmasını istedikleri değerlere sahiptir ve bu değerleri de zaman içerisinde kurumdaki diğer kişilere aktarırlar. Yöneticilerin kurum kültürünün oluşumdaki rolleri ise daha çok işin uygulanış biçimi ile ilgilidir. Yöneticilerin risk yanlısı olup olmamaları, yeniliklere karşı bakış açıları, kriz ortamındaki tavırları, ödül-ceza uygulamaları kurum kültürünün oluşumunu etkilemektedir. Aynı zamanda kurumun tarihi onun sürekli beslendiği hatta övündüğü bir olgudur. Bu bağlamda kurum ile ilgili anlatılan efsaneler, başarı hikâyeleri, atlatılan krizler ve başarılı liderler bu kültürün oluşumuna katkıda bulunmaktadır.

2.1.2. Kurum kültürünün gelişimi ve tarihçesi

Kültür kavramı birçok çevre tarafından yüz yılı aşkın süredir çalışılmaktadır. Fakat 1970'li yılların sonlarına kadar yönetsel alanda, kurumda paylaşılan değer, anlam ve normların önemsenmemesi ve konuya ilgisiz kalınması sebebiyle kurum kültürü kavramı gündeme gelmemiştir.

Schein'e (2002, s.2-3) göre kültür kavramı oldukça eski bir kavramdır. Fakat yönetim literatürüne girişi 1980'li yılların başında olmuştur. Bu yıllarda öncelikle

kurum kültürü kavramı yerine çoğu araştırmacı “iklim” kavramını kullanmaktaydı. Her iki kavram da içerdikleri konular ve özellikler bakımından birbirine benzemekte ve birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilmektedir. Fakat iklim kavramının kültürün yalnızca bir belirtisi olması ve iklim üzerinde yapılan çalışmaların bir kurumu ve örgütsel yapıyı anlamada eksik kalması nedeniyle “kültür” gibi daha derin bir kavramın kullanılmaya başlanmasına vesile olmuştur.

Aslında kurum kültürü kavramına farklı açılardan bakılmış ve farklı isimlerle örgütsel alanda çalışmalar yapılmıştır. Fakat kavramın öneminin kavranması ve yönetsel alanda kullanılmaya başlanması uzun yıllar almıştır.

Kurum kültürü ile ilgili çalışmaların 1980’li yıllarda ivme kazanması ve yönetim alanına girmesi aslında Amerikan Şirketlerinin neden Japon firmalarındaki gibi iyi performans gösteremediği ve başarıya ulaşamadığı üzerine başlatılan çalışmalar sebep olmuştur. Japon şirketlerinde başarıların sebepleri araştırıldığında ise “kültür” kavramının bu şirketlerdeki yeri görülmüştür.

Aynı zamanda 1980’li yıllarda konuya ilişkin birçok kitap yazılmıştır. William Ouchi’nin Teori Z adlı kitabı, Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman’ın Yönetme ve Yükseltme Sanatında yönetimdeki mükemmelliği arayışını anlatan kitabı daha sonrasında pek çok yazarın üzerinde çalışmalar yapacağı kurum kültürü kavramının gündeme gelmesine neden olmuştur.

2.1.3. Kurum kültürünün özellikleri

Kurum kültürünü tanımlama çabalarının sonucunda, bir takım özellikler ortaya çıkmıştır. Kirel ve Özkalp’e (1990, s.142-143) göre kurum kültürünün özellikleri;

- Kurum kültürü örgüt içindeki bireyler tarafından paylaşılan değerlerden oluşmaktadır. Bu değerler, kurumdaki bireylerin davranışlarını yönlendirmektedir.
- Kurumlarda değerler olduğu gibi kabul edilir. Yazılı değildir, kurum içindeki üyeler tarafından geliştirilir.
- Değerler, kurumda çalışanlar için sembolik anlamlar taşır ve bu anlamlar yine kurumdaki çalışanların etkileşimi neticesinde öğrenilmektedir.

Kurum kültürünün özelliklerine, diğer ve daha gelişmiş bir bakış açısı ise Özalp'e (2005, s.577-578) aittir. Yazara göre kurum kültürü;

- Çalışanlar arasındaki aktarım yoluyla öğrenilen bir olgudur.
- Çalışanlara kurumsal bir kimlik sağlar.
- Kurumdaki çalışanların katılımı ve yöneticilerin destekleri ile güçlenir.
- Kurumdaki çalışanlar arasında paylaşılan bir olgudur.
- Zaman içerisinde değişebilir.
- Kurum kültürü çalışanların ihtiyaçlarını karşılamakta ve onlara yol göstermektedir.
- Yazılı değildir.
- Kurum içinde birlikte hareket etmeyi ve birlik ruhunu sağlar.

Kurum kültürünün özellikleri farklı biçimlerde tanımlansa da genel olarak kurum kültürünün paylaşılan bir değerler sistemi olduğu, yazılı olmayan kurallara bağlı olduğu ve öğrenilen bir olgu olduğu üzerinde uzlaşılmıştır.

2.1.4. Kurum kültürünün önemi ve işlevleri

Kurum kültürü, hem işletme hem çalışanlar hem de işletmenin iç ve dış çevresi için birçok önem ve işleve sahiptir.

Kurumlar için uygun bir kurumsal kültür olmaksızın hiçbir iş stratejisi başarıya ulaşamamaktadır. Görülebilecek en pahalı, şık binalar bile altyapısında kırışlar ve ızgaraları barındırır. Kırışlar ve ızgaralar olmadan binalar ayakta duramazlar. İşte kurum kültürü de böyle bir sosyal mimarinin temeli olarak karşımıza çıkmaktadır (Goffee ve Jones, 2003, s.28).

Kurum kültürünün kuruma sağladığı en büyük işlevlerden biri şüphesiz ki o kurumu başarıya ulaştırmasıdır. Bu başarı hem kurum içi, çalışanlar arasındaki ilişkiler, yönetim ve çalışanlar arasındaki etkileşim hem de kurumun dış çevresi ile ilişkilerinde bir başarı sağlamaktadır. Kurum kültürünün kuruma sağladığı diğer bir fayda ise ait olduğu kuruma bir kimlik sağlamasıdır. Bu kimlik kurumun ayırt edici bir özelliğidir ve

onu diğer kurumlardan farklılaştırır. Demir ve Öztürk'e (2011, s.19) göre, Kurum kültürü kurumun temel özelliklerini yansıtmaktadır ve bu nedenle kültüre kurumun DNA'sı olarak adlandırılabilir.

Kurum kültürünün önemlerinden biri de örgütsel davranıştaki tutarlılığı arttırmasıdır. Bu tutarlılık, çalışanlara kurumda nasıl davranmaları gerektiğini benimsetmekte ve nelerin onaylanıp nelerin onaylanmayacağını anlatmaktadır. Güçlü bir kültüre sahip kurumlarda ise yazılı olmayan bu kurallar, herkesçe benimsendiği için, yönetim çalışanların davranışlarını yönlendirme ihtiyacı duymamaktadır (Vural, 2005, s.66-67).

Kurumların yönlerini kültüre çevirmelerindeki en önemli nedenlerden biri de şüphesiz ki rekabet koşullarının sertleşmesidir. Acımasız rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen kurumlar kurum kültürünün hem iş yapma sürecinde hem de çalışanların motivasyonlarını yükseltmekte ne denli öneme sahip olduğunu keşfettiklerinde kurumsal kültürlerini oluşturmaya başladılar.

Eren'e (2000, s.150) göre kurum kültürü, kurumların rekabet avantajı kazanmalarında büyük bir öneme sahiptir. Çünkü kurum kültürü, bir kurumun amaçlarının, strateji ve politikalarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yönetici ve çalışanlara seçilen stratejilerin yürütülmesinde kolaylık sağlamaktadır.

Kurum kültürünün 3 ana fonksiyonu vardır. Bunlar;

1-Bütünleştirme fonksiyonu: Kurum kültürü kurum içinde çalışanların hem kurum ile hem de diğer çalışanlar ile bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır.

2-Koordinasyon fonksiyonu: Kurum kültürünün, belirgin davranış talimatları sunarak davranışı yönlendirme etkisi vardır. Böylelikle kurum kültürü, stratejik yönetiminin merkezi bir sorununa katkıda bulunarak çalışanları ve stratejik durumları koordine etmektedir.

3-Motivasyon fonksiyonu: Kurum kültürünün motive edici etkisi vardır. Bu motivasyon sadece kuruluşun genel ruh halini etkilemekle kalmaz aynı zamanda çalışanların da kurumla ilgili düşüncelerinin iyileşmesine sağlar (Sholz 1993'den aktaran Okay, 2013, s.206).

Kurum kültürü hem kurum hem çalışanlar için işlevlere sahiptir. Çalışanlar için kültürün benimsenmesi kurum açısından önemlidir. Çünkü kurumsal kültürü benimseyen çalışanın aynı derecede kuruma olan gönülden bağlılığı da artmaktadır. Aynı zamanda kurumdaki üyeler kültürü benimsedikleri ve bağlılıkları arttıkları sürece aralarındaki ortaklık duygusu yüksek olacaktır.

2.1.5. Kurum kültürü öğeleri

Kurum kültürü öğeleri kurum kültürünün oluşmasını etkileyen değerler sistemlerinden meydana gelmektedir. Bunlar gözle görülebilen ve görülemeyen öğeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum kültürü öğeleri ile ilgili birçok sınıflandırma mevcuttur. Fakat burada ele alınacak olan öğeler Shein (2004, s.25-37) temel alınarak derlenmiştir.

2.1.5.1. İnançlar (Sayıltılar)

İnançlar kurum içerisinde meydana gelen ve doğruluğu sorgulamaksızın kabul edilen yargılamalar ve genellemeler anlamına gelmektedir (Şişman, 2011, s.87). Shein'e (2004, s.28) göre tüm kurum çalışanları bir inanç etrafında birleşerek, kurumda olması gerekenler hakkında fikir birliğine ulaşır. Herhangi bir sorula karşılaşıldığında ya da yeni bir görev karşısında ise bu inançlar temel alınarak eyleme geçilir.

2.1.5.2. Değerler

“Değer kavramı benimsenen, üstün tutulan, ulaşılmak istenen ve gerçekleştirilmek istenen önem verilen, iyi, doğru, güzel gibi anlamlara gelmektedir.” (Şişman, 2011, s.93). İnsanlar kendi özel yaşamlarını değerlere göre şekillendirir. Aynı şekilde kurumlar da sahip oldukları değerler neticesinde bilinirler. Değerler aynı zamanda bir kurumda çalışanlara da davranış kalıpları hakkında bilgiler vermektedir. Değerler sayesinde kurumlarda istenmeyen davranışlar görülmez.

Deal ve Kennedy'e (2000, s.21) göre değerler kültürün çekirdeğini oluşturur. Bir kurumun başarıya ulaşma felsefesi olarak değerler, tüm çalışanlar için ortak bir yön duygusu ve aynı zamanda da davranışları için yönergeler sağlar.

2.1.5.3. Normlar

Normlar bir kurumda doğru, yanlış ayırımı ile ilgili gösterilmesi gereken davranış beklentilerini belirlemektedir. Kurumlarda hangi davranışları onaylanıp onaylanmadığı

kurumun çalışma normları ile ilgilidir (Bozkurt, 1997, s.91).Normlar yazılı olmayan kurallardır.Fakat her ne kadar yazılı olmasa da kurumlardaki çalışanların davranışları üzerindeki düzenleyici etkisi yadsınamayacak kadar fazladır.

2.1.5.4. Artifaktlar

Artifaktlar, fiziksel bir çevrenin mimarisi gibi grubun görünür ürünlerini içermektedir. Bunlar; kurumun dili, teknolojisi, sanatsal ürünleri, giyim tarzları, kurum hakkındaki mitler, hikâyeler, ritüeller ve törenler gibi gözlemlenebilir değerleri içermektedir (Shein, 2004, s.26).

2.1.5.5. Dil

Dil, bireylerarası bir iletişim, anlaşma ve taşıma aracı olarak kullanılan bir semboldür. İletişim ise, semboller ile bilgi ve anlam aktarımı süreci olarak tanımlanmaktadır. Sembollerin iletişimdeki bireyler tarafından algılanması ortak bir algı dayanağına sahip olmalarını gerekmektedir (Şişman, 2011, s.97). İşte bu ortak algılar bireyin içinde bulunduğu toplum tarafından şekillendirilir. Aynı şekilde kurumlarda da ortak bir dil vardır ve bu kurum içi davranışları ve kurum dışında ayırt edilmeyi şekillendirici bir rol üstlenmektedir.

Kurumlarda ortak bir dilin kurulması zaman almaktadır. Ancak paylaşılan ortaklıklar arttıkça duygusal düzeyde daha fazla birliktelik hissi doğar (Shein, 2004, s.93).

Şişman’a (2011, s.98) göre, kurumdaki egemen dil çözümlenirse, kurum kültürü hakkında bazı ipuçları elde edilebilir. Çünkü dil içindeki benzetmeler, mecazlar, metaforlar, o kuruma ait jargon, kurum içinde çalışanların birbirlerine, olaylara ve eylemlere bakışlarındaki tutumları da derinden etkilemektedir.

2.1.5.6. Hikâyeler ve mitler

Kurumsal hikâyeler ve mitler kurumun geçmişte yaşadığı olaylar ile ilgili yaşanmış olaylardır. Etkili ve başarılı kurumlarda yöneticiler ve çalışanlar kurumun temel değerlerini yansıtan hikâyeler anlatırlar. Kurum tarihinde başarılı yönetici ve çalışan hikâyeleri, üstesinden gelinen problemler ile ilgili hikâyeler, özellikle de kurumdaki yen, üyelerin sosyalleşmesinde önemli bir rol üstlenir. Şişman (2011, s.98-99).

Aynı zamanda kurumsal hikâye ve mitler kurum içinde düzenleyici ve birleştirici bir rol oynamaktadır. Anlatılan hikâyeler doğrultusunda çalışanlar kurumlarına daha çok bağlanır.

Kurumda çalışanlar tarafından hikâyeler tekrar edildikçe ve aktarılmaya çalışıldıkça, hikâyelerin temsil ettiği kavramların zihne yerleşmesi daha da kolaylaşmaktadır. Ayrıca kurumların tarihsel hikâyeleri de çalışanların, bulundukları kurumun bugüne nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Kurumlarda, kültürün önemli taşıyıcısı olan hikâye ve mitler, özellikle oryantasyon döneminde daha fazla önem kazanıp verimliliği arttırmaktadır (Alamur, 2005, s.43-44).

2.1.5.7. Semboller

Semboller, insanlara özel anlamlar ifade eden nesne, olay ve hareketlerdir. Kurumsal anlamda ise, kültürün aktarımını sağlayan bir iletişimdir. Semboller toplumsal hayat ve kültür için önemli olduğu kadar kurumlar için de önemlidir. Semboller, kodlanmış anlamlar ile bir kültürün en önemli ve kapsamlı öğeleridir. Bir kurumun sembolleri onun mimarisi, çalışma yerlerinin şekli ve düzeni, kullanılan eşyalar, araç gereçler, kıyafetler olabileceği gibi logo ve amblemler, kurumdaki ortak dil de olabilmektedir. Bu semboller, kuruma yeni katılan kişilerin sosyalleşmesine ve kurumun değerlerini öğrenmesinde oldukça önemli bir yer tutar (Şişman, 2011, s.96-97).

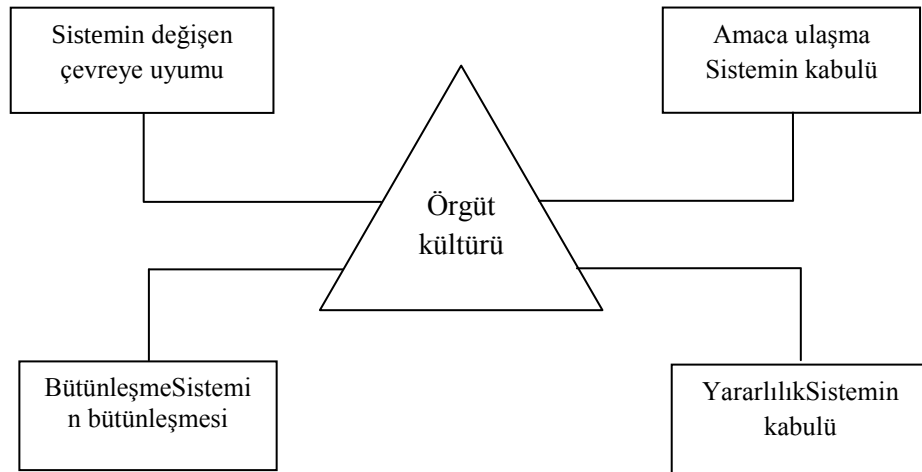
2.1.5.8. Törenler

Hemen hemen tüm kurumlarda törensel niteliklerde eylemler gerçekleşmektedir. Bunlar bir yönetici ile karşılaşma ve konuşma anındaki ya da yönetici odalarına girerken gösterilen davranışlar da olabilir. Törenler, bir kurumda neyin önemli olup olmadığını gösteren ritüellerdir. Aynı zamanda törenler, çalışanlara ortak zaman, mekân ve davranış paylaşımı da sağlamaktadır. Kurumun kültürü ile ilgili bilgiler de törenler aracılığıyla edinilebilmektedir. Törenler bir kuruma yeni katılan bir üye için giriş töreni olabileceği gibi emekli olan bir çalışan için düzenlenen bir ayrılış töreni de olabilmektedir (Şişman, 2011, s.100-101).

2.1.6. Kurum kültürü modelleri

2.1.6.1. Parsons modeli

Kurum kültürünü açıklayan modellerden biri de Amerikalı sosyolog Talcott Parsons'a aittir. Parsons kurum kültürü konusunda değerler üzerinde duran ve bu konuda model geliştiren ilk kişilerden biridir. Parsons'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; adaptasyon ya da uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve meşruluk ya da yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Parsons AGIT modelini dört fonksiyonun İngilizce isimlerinin baş harfleri dolayısıyla oluşturmuştur. Ona göre eğer bir sosyal sistem hayatta kalmak istiyorsa uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı, sistemin parçalarını bir araya getirerek bütünleştirmeli ve sistemin hem içindeki hem de dışındaki bireyler tarafından tanınmalı yani meşruiyetini ortaya koymalıdır. Modelde belirtilen tüm bu işlevlerin yerine getirilmesinde ise kültürel değerler en önemli faktör olarak belirlenmiştir. Parsons'a göre, eğer bir sistemde bu değerler var ise o sistem her türlü değişim ve gelişmeye ayak uydurabilmektedir (Kırel ve Özkalp, 1990, s.150-152; Eren, 2000, s.126-128). Parsons'un AGIL modeli Şekil 1' de sunulmaktadır.



Şekil 1. Parsons'ın AGIL Modeli

Kaynak: Özkalp, 2005, s.582.

2.1.6.2. *Peters ve Waterman modeli*

Peters ve Waterman “Yönetme ve Yükseltme Sanatı Mükemmeli Arayış” adlı kitaplarında Kusursuz şirketlerin sahip olması gereken nitelikler üzerinde durmuşlardır. Güçlü kurum kültürüne sahip işyerlerinin başarılı olabileceğine dair görüşlerini dile getirmişlerdir. Aynı zamanda kusursuz şirketlerin sahip olması gereken özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır;

1-Eylemden yana olmak: Başarılı şirketlerin hemen hemen hepsi “yap, düzelt, dene” tarzında çalışma şeklini benimsemişlerdir. Bunun anlamı bir işin daima süreklilik ve hızlı bir şekilde yapılmasıdır. Büyük ve başarılı şirketler uyuşukluktan kurtulup harekete geçen şirketlerdir.

2-Müşteriye yakın olmak: Kurumlar hizmet ettikleri insanlardan daima çok şey öğrenmektedir. Müşterisinin, istek, ihtiyaç ve arzularını bilen kurumlar üreteceği ürün ve hizmeti buna göre yaparlar ve başarıyı yakalar.

3-Özerklik ve girişimcilik: Yeniliğe açık olan şirketler birçok başarılı lider ve yönetici yetiştirir ve onlar sayesinde başarılarını katlarlar. Kusursuz şirketler birlikte çalıştıkları insanları daima yaratıcılık konusunda cesaretlendirir ve onları kalıplara sokmaktan kaçınırlar.

4-İnsan aracılığıyla verimlilik: Kusursuz şirketler insan kaynağının ne kadar önemli olduğunu bilir ve daima çalışanlarıyla birlikte hareket eder. Onları “biz” “siz” olarak ayırmaz. Çünkü onlara göre kurum çalışanları kalite ve verimliliğin temel kaynağıdır.

5-İşin içinde olmak, değerlerle yönleltmek: Başarılı ve kusursuz kurumlarda liderler ve yöneticiler hiçbir zaman kendilerini işten ve çalışanlardan soyutlamaz.

6-En iyi becerilen işe bağlı kalmak: Kurumlar her zaman en iyi oldukları işi yapmamalıdır. Daha fazla şirket ya da birim kurmak başarı göstergesi değildir. Bu yüzden işyerleri, iyi oldukları konuda uzmanlaşma ve süreklilik sağlamalıdır.

7-Yalın biçim, az kurmay: Kusursuz şirketlerin temel yapısındaki değer ve sistemler yalınlıktan kaynaklanan bir güzelliğe sahiptir. Bu tür işyerlerinde üst düzey kurmay sayısı azdır.

8-Gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunması: Değer ve inanç sistemleri bir kurumu başarıya götüren etmenlerdir. Fakat bunlara sıkı sıkıya bir dinsel inanç gibi bağlanmak ya da tamamıyla gevşek bir yapının ulaşması da tehlikelidir (Peters ve Waterman, 1987, s.46-49).

2.1.6.3. Deal ve Kennedy modeli

Deal ve Kennedy'e (2000, s.107) göre bir kurumun kültürü üzerindeki en büyük etki onun geniş sosyal çevresi ve iş ortamıdır. Bu çevre dış çevre olarak tanımlanmaktadır. Bir şirketin kurum kültürü, başarısı ya da başarısızlığı onun dış çevresinden bağımsız olarak değerlendirilememektedir.

Çevre ve kurum kültürünü bir arada açıklanmaya çalışması aynı zamanda bu şartlara bağlı olarak iki faktörü ortaya çıkarmıştır. Bunlardan ilki, kurumun aktivitelerinde ne kadar risk aldığına derecesi diğeri de bu aktiviteler sonucunda kurumun çevreden aldığı geri besleme hızıdır. Tüm bu bağlantılar neticesinde dört değişik kültür tipi ortaya çıkmıştır. Deal ve Kennedy'e (2000, s.107-120) göre bu dört kültür tipi;

1-Sert erkek- Maço kültürü: Bu tür kurumlarda alınan riskler düzenli olarak yüksek ve başarı ve başarısızlıklarına çevre tarafından verilen geri beslemeler hızlıdır. Bu tip kültüre sahip kurumlarda liderler tarafından sağlanan büyük bir motivasyon vardır. Ekibin değil bireyin önem kazandığı bu kurumlarda bireyler daima bir savaştaymışçasına işlerini ve çalışmalarını gerçekleştirmektedir. Bireylerin odaklandığı şey her zaman hız olmuştur. Bunun neticesinde hızlı değişimler ya da başarılar yaşandığı gibi beklenmeyen sonuçlar da yaşanabilmektedir. Bu kurumların sloganı daima “en iyisi”, “en mükemmeli” olmaktadır. Bu tip kurum kültürüne genelde yapı, kozmetik, reklam, televizyon, film ve reklam gibi sektörlerde rastlanmaktadır.

2-Çok çalış-Sert oyna kültürü: Bu tip kurumlar düşük riskler almalarına rağmen başarı ya da başarısızlıklarına dış çevreden gelen geri bildirimler oldukça hızlıdır. Onlara göre başarı ısrar ile birlikte gelmektedir. Müşteriye bir kez daha gitmek ve bir kez daha telefon etmek temel değerlerindendir. Diğer önemli değerlerinden biri ise müşteriler ve onların ihtiyaçlarıdır. Maço kültürünün sloganı “bir dağ bul ve ona tırman” ise bu kültürün sloganı “bir ihtiyaç bul ve karşıla”dır. Bu kültür tipine sahip kurumlarda liderler çalışanlarına; yarış hızlı olmalıdır ve yarışın içinde kalmak için

yüksek düzeyde eylem ve girişim gerektedir demektedirler. Aynı zamanda bu kültürdeki kurumlar için bireysel aktiviteler büyük değişimler yaratamaz. Onlar için önemli olan takım çalışmasıdır. Bu tip kültürü benimseyen kurumlar genellikle, moda, pazarlama, elektronik ve tüketici ürünleri sektörleridir.

3-Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü: Bu tip kurumlarda risk alımı oldukça yüksektir. Fakat, çevreden alınan geri bildirim düşüktür. Bu kurumlarda başarılı olmanın sırrı her zaman yönetsel kuralları ve onların inançlarını takip etmektir. Bu inançları aşmak için kurumlarda sık sık iş toplantıları yapılır ve yöneticiler, liderler konuşmalar yapar. Bu kültürün yaşatıldığı sektörler, havacılık, yenilik projeleri, uzay araştırma –geliştirme gibi sektörlerdir.

4-Süreç kültürü: Bu tür kurumlarda düşük risk düzeyi ve çevreden gelen geri beslemenin de oldukça yavaş olduğu görülür. Kurumlar yaptıkları aktivitelerin sonuçlarını yalnızca birileri onlara olumlu ya da olumsuz tepkiler verdiklerinde görür. Bu da çalışanların bir işi nasıl yapacakları konusunda zora sokar. Bu tip bir çalışan ise hata yapmamaya daha fazla özen gösterir. Bu kültüre sahip kurumların en önemli değerleri, süreci ve ayrıntıları doğru bir şekilde elde etmektir. Hükümet, finans hizmetleri, sigorta ve kamu hizmetlerinde süreç kültürü görülmektedir.

2.1.6.4. Harrison ve Handy modeli

Handy (1985), Harrison (1972) sınıflamasını temel alarak benzer bir model oluşturmuştur (Şişman, 2011, s.142). Aynı zamanda modeller birbiri ile örtüştüğünden bu kısımda modeller birlikte incelenmiştir.

1-Güç Kültürü: Güç odaklı bir organizasyondur. Kendi çevresi üzerinde egemen olmaya ve tüm muhalefeti ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Bu anlamda güç ve denetim merkezde toplanmıştır. Bu tip kurumlar herhangi bir dış güce tabi olmak istemez. Kurum içinde güçlü olanlar, astları üzerinde mutlak kontrol sahibi olmaya çalışırlar. Güç kültürünün hakim olduğu kurumlarda rekabet sert ve acımasızdır. Bu tür bir kültür, askeri yapılarda ya da küçük aile işletmelerinde görülmektedir. Handy merkezde toplanan otoriteyi Yunan mitolojisindeki Zeus’a benzettiği için, eğer merkezi otoritenin zayıflaması durumunda kurumun tamamıyla yıkılacağını düşünmektedir (Harrison, 1972, s.121; Erengül, 1997, s.27).

Güç kültürüne sahip olan işletmelerin odak noktası her zaman güçlü ve rakiplerden üstün olmaktır. Bu nedenden dolayı da, bu tip kültüre sahip kurumlarda yöneticilerin çalışanlar üzerinde büyük bir baskısı vardır.

2-Rol/Bürokratik Kültürü: Uzmanlaşmanın getirdiği iş bölümü ile bu tür kurumlarda roller iş alanlarına göre tanımlanmıştır. Rol odaklı bir kurum ise olabildiğince rasyonel ve düzenli temeller ile işlemektedir. Bu kurumların en büyük özellikleri; yasallık, meşruiyet ve yasallık taahhüdü ile denetlemedir. Rol kültürüne sahip kurumlarda her şey yazılıdır. Rekabet şartları bile anlaşmalar, kurallar ve prosedürler ile şekillenmektedir. Bu anlamda rol kültürüne bürokratik kültür de denilmektedir. Charles Handy bu tip kültürlere Yunan mitolojisinde akılcığı simgeleyen Apollo'yu yakıştırmaktadır(Harrison, 1972, s.121-122; Erengül, 1997, s.28-29).

3-İş/Görev Kültürü:Görev odaklı kurumlarda, üst düzey bir hedefe ulaşmak en yüksek değerdir. Hedef ekonomik olmak zorunda değildir; Bir savaş kazanmak, putperestleri dönüştürmek, bir hükümeti reforme etmek ya da yoksullara yardım etmek olabilir. Önemli olan organizasyonun yapısı, işlevleri ve faaliyetlerinin hepsinin üst düzey hedefe katkısı açısından değerlendirilmesidir. Her şey işin tamamlanması üzerine oturtulmuştur. Eğer, Modası geçmiş roller, kurallar ve düzenlemeler sorun çözmeyi engelliyorsa, bunlar değiştirilir. Bireylerin görevleri yerine getirme konusunda becerileri veya teknik bilgisi olmazsa, eğitim görür veya değiştirilir. Aynı zamanda iş kültürüne sahip kurumlarda müşteri memnuniyeti her şeyin üstünde tutulmaktadır (Harrison, 1972, s.122; Erengül, 1997, s.30).

Görev kültürüne sahip kurumlar daima sonuç odaklıdır. Bu yüzden hedeflerine ulaşmak için, onları bu hedefe ulaştırabilecek her zaman strateji ve planlar yapmaktadırlar.

4-Birey Kültürü:Diğer üç türden farklı olarak, birey odaklı kurum öncelikle üyelerinin ihtiyaçlarına hizmet etmek için var olmaktadır. Birey kurum için çalışacağından kurum da bireye hizmet etmektedir. Herhangi bir aktiviteyle ilgili karar fikir birliği ile alınır. Bu tip kurumlarda belirlenmiş kurallar ve dolayısıyla da denetim mekanizması yoktur. Ancak bireyler isterse kendi içlerinde bir denetim mekanizması oluşturabilmektedirler. Kendi kendini yönetebilen birey kültürünün tanrısı Handy tarafından ilk varoluşçu

olarak bilinen Diyonisos olarak belirtilmiştir(Harrison, 1972, s.122-123; Erengül, 1997, s.31).

2.1.6.5.Cameron&Quinn modeli

Cameron ve Quinn rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlamıştır. Bunlar;

1-Hiyerarşi Kültürü:Bu formla uyumlu kurum kültürü, resmi ve yapılandırılmış bir çalışma alanı ile karakterize edilir. Prosedürler insanların yaptıklarını yönetir. Etkili liderler iyi koordinatörler ve organizatörlerdir. Pürüzsüz bir organizasyonu korumak önemlidir. Kuruluşun uzun vadeli kaygıları istikrar, öngörülebilirlik ve verimliliklerdir. Resmi kurallar ve politikalar kurumu bir araya getirir. (Cameron ve Quinn, 2006, s.37).

2-Piyasa Kültürü: Bu tip kültüre sahip kurumlar genellikle sonuç odaklıdır. Liderler rekabetçi eylemin önemini daima vurgular. Onlara göre dış çevre acımasız rekabet ortamıdır ve bu ortamda ayakta kalmak için rekabete uygun stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Piyasa kültürüne sahip olan kurumlarda sürekli bir denetim ve kontrol hakimdir. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilmekte ve kurumun başarısı değerlendirilirken piyasadaki unsurlar göz önünde bulundurulmaktadır (Eren, 2000,s.132; Cameron ve Quinn, 2006, s.39-41).

3-Klan Kültürü: Bu kültür tipine sahip kurumlarda paylaşılan değerler, bağlılık, katılımcılık duyguları ön plandadır. Klan kültürüne sahip kurumlar, kendilerini ekonomik varlıklardan çok geniş ailelere benzetmektedir. Bu firmaların özellikleri ekip çalışmasına önem vermeleridir. Bu tip kurumlar hem kurum hem de çalışanlar açısından güçlendirici ve motive edici bir çalışma ortamı sağlamaktadır (Cameron ve Quinn, 2006, s.41). Motive edici bir çalışma ortamı ve yüksek motivasyonlu çalışanlar da bu sayede kurumlarına ve yaptıkları işlere daha çok bağlanmaktadır. Bu durum da o kurumun başarısını arttırıcı bir faktör olmaktadır.

4-Adhokrasi Kültürü: Adhokrasi, geçici ve dinamik anlamlarına gelmektedir. Bu tip kültürle çalışan kurumlarda çalışanlar geçici bir iş birlikteliği için bir araya gelirler. Önemli olan işi başarıyla bitirmektir.Merkezi bir güç veya otorite ilişkisine sahip değildir. Bunun yerine, güç bireyden kişiye ya da görev ekibinden görev ekibine akar ve

o anda hangi problemin giderildiğine bağlı olarak değişir (Cameron&Quinn, 2006, s.43-44).

2.1.6.6.Ouchi modeli

Profesör Wiliam G. Ouchi, kurum kültürünü üç ayrı işletme üzerinde çalışarak ortaya koymuştur. İlki tipik Amerikan şirketi, ikincisi tipik Japon şirketi ve üçüncüsü ise Z tipi Amerikan şirkettir. Ouchi Z tipi şirketi tanımlarken ayrıca güdüleme, kalite, verimlilik ve işgücü devamlılığı gibi unsurların daima üzerinde durmuştur (Ouchi,1989, s.43-45). Ouchi'nin Amerikan tarzına uyarlanmış Z tipi örgüt kültürünün Japon ve Amerikan örgüt kültürleriyle karşılaştırılması Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. *Amerikan tarzına uyarlanmış Z tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması.*

Tip -A-	Tip -Z-	Tip -J-
<i>Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri</i>	<i>Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü Değerleri</i>	<i>Japon Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri</i>
Kısa dönem istihdam bireysel karar verme	Uzun dönem istihdam	Hayat boyu istihdam
Bireysel sorumluluk	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar alma	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar
Hızlı değerlendirme ve terfi	Bireysel sorumluluk	Müşterek sorumluluk
Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Uzmanlaşmış mesleki kariyer ve terfi	Kapalı ve biçimselleştirilmiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol
Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmış	Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi	Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi
	Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Kaynak:Eren, 2000, s.144

Ouchi'nin Z tipi yönetim modeline göre bir kurumların sahip oldukları özellikler şu şekilde özetlenebilir;

- Z tipi Japon kültüründe hayat boyu istihdam imkânı mevcuttur. Yeni kurumlar isterlerse çalışan kişileri emekliliğe kadar bünyelerinde tutabilmektedirler.
- Z tipi kurum kültüründe bireysel kararlar yerine, katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir. Yani kurumda en kıdemliden en kıdemsiz kadar her çalışan söz hakkına sahiptir. “Ben” kültürü yerine “biz” kültürü hâkimdir.
- Z tipi kurum kültüründe açık ofis sistemi kurularak biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanmaktadır. Fakat Amerikalı kurumlar, devamlı kontrol ve yazılı başarı değerlendirme sistemleri ile açık biçimselleştirilmiş ölçümlerden vazgeçmemektedir. Bu duruma getirdikleri çözüm iki sistemi bir arada kullanmaktır.
- Z tipi kurum kültüründe yatay ve dikey rotasyon sistemi uygulanmaktadır. Japon şirketlerinde uygulanan rotasyon sistemi gibi tüm departmanlar arasında gerçekleşmeye de daha çok araştırma geliştirme, onarım ve teknik bakım gibi departmanların kendi arasında rotasyon uygulayarak orta ölçüde uzmanlık ve terfi sistemi uygulanmaktadır.
- Z kültüründe çalışan bireyler çevreleri yani aileleri ile birlikte ele alınmaktadır. Kültürü güçlendirici ödül törenleri ve toplantılara çalışanlar aileleri ile katılabilmektedir. Bu, çalışanın tek başına ve özgür olma duygularına yenilerek, işletmeye ait olma duygusunu güçlendirmektedir (Eren, 2000, s.142-143).

2.1.6.7. Denison’ın Kurum Kültürü modeli

Denison ve Mishra 1995 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada kurum kültürü kavramına ölçülebilir bir nitelik kazandırmak amacıyla kurum kültürü ve çevresini iki ana eksen tanımlamıştır. Bunlardan ilki kurumun kontrolü dışındaki çevresel koşullar yani müşterilerin değişen nitelikleri ve istekleri ve teknolojik yenilikler gibi unsurlara yönelik uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla kurumun kendi bünyesinde gerekli olan yapısal ve işlevsel değişikliklere ayak uydurabilme kapasitesidir. Bu iki ana eksen çerçevesinde ise toplamda dört temel kavramsal boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar dış koşullara uyumda; uyum yeteneği ve misyon kurum içi bütünleşmede ise katılım ve tutarlılık boyutlarını içermektedir (Yahyagil, 2004, s.59-60).

Kurum içi bütünleşmede bir alt boyut olarak belirlenen katılım boyutu, yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme gibi etkinlikleri kapsamaktadır. Buna göre yetkilendirme, çalışan kişilerde sorumluluk duygusunu arttırarak hem kurumla bütünleşmeye hem de çalışanların örgütlerine bağlılık duymalarını sağlamaktadır. Takım çalışması ise hem kurum içi birliktelik duygusunu arttırmakta hem de karar alma sürecinin etkinleşmesine katkı sağlamaktadır. Yetenek geliştirme ise hem çalışan kişi hem de kurum için önemli bir faktördür ve olası yeni uygulamalar için bireyin hazırlıklı olması anlamındadır. Tutarlılık boyutunda ise çalışanların kurumun temel değerleri ile bütünleşmesi, kurum içerisindeki kararlar ve problemlere yönelik eylem birliğini sağlayan uzlaşma ve çalışanların bir arada hareket etmesini sağlayan koordinasyon etkinlikleri mevcuttur. Dış koşullara uyumda alt boyutolarak belirlenen uyum boyutunda ise çalışan kişilere değişim yaratması ve yaratıcılığı için fırsat verilmesi, müşteri odaklı bir yönetim anlayışının belirlenmesi ve böylece hem mevcut hem potansiyel müşterilerin güveninin kazanılması ve örgüt içi öğrenmeye önem verilerek daima yenilikleri yakalama amacı güden etkinlikler mevcuttur. Son olarak, vizyon boyutunda ise örgüt amaçlarını benimseme ve içselleştirme, kurumun vizyonunu benimseme, ve kurumun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan stratejik yönlendirme faktörleri bulunmaktadır (Yahyagil, 2004, s.60-31).

Denison ve Müshra bu modelde hem kurum kültürünün ölçülebilmesi için bir model yaratmış hem de kurumların iç ve dış çevresel koşullara karşı başarısını arttırabilecek bir yol haritası sunmuştur. Bu yüzdendir ki, geliştirilen bu model hala bir çok çalışmaya ışık tutmaktadır.

2.1.7. Kurum kültürünün yönetimi ve değişimi

2.1.7.1. Kurum kültürü yönetimi ve kurucunun rolü

Kurumların kültürünü oluşturan temel değerler, bir birey ya da gruptan veya kurumun üst ve alt seviyeleri gibi farklı kısımlardan kaynaklanabilir. Ancak güçlü kurum kültürüne sahip olan işletmelerde bu temel değer ve fikirler genellikle bunları, “vizyon”, “strateji” ya da “felsefe” olarak ifade eden kuruculara ve liderlere dayanmaktadır. Kurum kültürünün oluşumu ile ilgili yapılan araştırmalar bu aşamada firmayı kuran kişilerin bu konuda önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Kurucu, temelde firmanın kültürünü yaratmakta, kurum ise kurucusunun istediği imaja

dönüşerek onun geleceğe yönelik vizyonunu yansıtmaktadır. Böylece kültür, paylaşılmış bir mirasa dönüşmektedir (Vural, 2005, s. 96).

Bir kurumun kurucusu ve lideri kurum kültürün çalışanlara yerleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Kurumun kuruluşundan bu yana değerlerin benimsetilmesinde ve çalışanların bir arada liderlerin büyük bir etkisi vardır. Lider, aynı zamanda tüm kurum tarafından benimsenen kurum kültürünün sürdürülmesinde de önemli bir rol oynamaktadır.

Kurum kültürünün yerleşmesinde her ne kadar grubun öğrenmesine bağlı olarak da oluşsa da güçlü liderler kültürün oluşumunda baskın bir etki sahibi olmaktadır. Liderlerin kurum kültürünü yerleştirmedeki birincil yerleştirme mekanizmaları; liderin dikkat edip, ölçtüğü ve kontrol ettiği şeyler, kritik olaylar ve kurumsal krizler karşısında takındığı tavır, ödül ve statü dağıtımındaki liderin kullandığı kriterler, liderin işe alım, terfi ve işe son vermedeki kullandığı yöntemler ve istemli rol modelleme liderin kurum kültürünü yerleştirmede kullandığı yöntemlerdir (Shein, 2002, s.17).

2.1.7.2.Kurum kültürünün değişimi

Değişim, hem toplumsal hayatta hem de iş yaşamında sürekli karşılan bir olgudur. Nasıl ki, günlük yaşantımızda, yaşadığımız çevre, alışkanlıklarımız, inançlarımız, hayat şartlarımız zamanın gerekliliklerine uygun olarak değişebiliyorsa, kurumlar da zaman içerisinde zorunlu olarak bazı değişimler geçirmektedir.

Kurum içi değişiklikler, değerler, inançlar, stratejileri de içinde barındıran ve sürekli kendisini yenileyen bir süreçtir. Fakat kurumlar kimi zaman bu değişikliklere açık, kimi zamansa kapalı bir özellik taşımaktadır. Ancak, sadece değişime çabuk adapte olabilen kurumlar zorunlu rekabet koşullarında kendilerine avantaj sağlayabilmektedir. Çünkü ayakta kalan kurumlar, en güçlü olanlar değil, değişime en çabuk ayak uydurabilenlerdir (Doğan, 2013, s.60).

Kurum kültürünün değişimi konusunda araştırmacılar genel olarak iki farklı görüş etrafında toplanmışlardır. Bir grup, kurum kültürünün uzun bir süreç içerisinde şekillendiğinden, yılların birikimi ve tecrübesinin değiştirilmesinin zor olduğunu savunmaktadır. Diğer grup ise, kurum kültürünün belli bir zaman ve koşullar etrafında

geçerli olduğunu; zaman ve koşullar değiştikçe de kurum kültürünün de değişeceğini savunmaktadır (Vural, 2005, s.119-120).

Günümüzde özellikle teknoloji ile beraber, iş gücünün, insan kaynaklarının, yönetim stratejilerinin ve dolayısıyla da rekabet koşullarının değiştiği göz önünde bulundurulduğunda, kabul gören görüş kurum kültürünün değişebileceği yönünde olmaktadır.

Kilmann'a göre, dört neden kurum kültüründe değişime neden olmaktadır. Bunlardan ilki, kurum kültürünün, kurumun ana hedefini destekler nitelik arz etmediği durumlarda gerçekleşmektedir. Kurum kültürünün değişime neden olan ikinci durum, kurum kültürünün, kurumun başarısını itici bir güç olarak kullandığı zamandır. Üçüncü neden, kurum kültürü, kurumdaki çıkar gruplarının, işletme çıkarları doğrultusunda uzlaştırıcı işler sağlamadığı hallerde ve son olarak kültürün, kurum üyelerine kurumun karmaşık ve zor problemlerini çözmeye yönlendirici katılımcı bir ortam sağlamadığı durumlarda kurum kültüründe değişimler görülebilmektedir (Eren, 2000, s.155).

Bir kurumdaki değişimler özellikle de kurumun iç çevresindeki çalışanlar tarafından korkuyla karşılanabilmektedir. Çalışanların değişimden korkması anlaşılabilir bir durumdur. Ancak çevre hızlı bir şekilde değiştiğinden kurumların aynı kalması imkânsızdır. Çalışanların değişime direnç göstermelerinin birçok nedeni bulunmaktadır. Öncelikle birey, değişim sonucunda işini, kaybedebileceğini düşünmektedir. Bu da aslında bireyin çıkar odaklarına ters düşen bir durum olarak yorumlanabilmektedir. Aynı zamanda, değişim hakkındaki bilgi eksikliği de çalışanların motivasyonunu düşürmekte ve onları strese sürüklemektedir. Bu anlamda kurumlarda gerçekleşen değişimde, bu duruma çalışanları hazırlamada en büyük rol lidere düşmektedir (Vural, 2005, s.121-122).

Liderler, değişim ortamlarında çalışanlarını bir arada tutma ve onları en iyi şekilde bilgilendirme ile görevli kişi misyonunu üstlenmektedir. Çünkü çalışanlar kurumda var oldukları andan itibaren liderin belirlediği değerler çevresinde bir araya gelip, iş yapma şekillerini buna göre şekillendirmişlerdir. Herhangi bir değişimde de bu birleştirici güç liderin elinde olmaktadır.

Kurum kültürünün değişimi iki yolla sağlanabilmektedir. Bunlardan ilki; kurumdaki kişilerin yeni düşünce ve inançlara ortak olmalarını sağlamak, ikincisi ise

kuruma yeni çalışanlar alarak ve eski çalışanları azaltarak yeni düşünce ve inançların yerleşmesini sağlamaktır (Özalp, 2005, s.580).

2.1.8. Kurum kültürü ile ilgili kavramlar

2.1.8.1. Kurum kültürü ve kurum iklimi

İklim, hava atmosfer, ortam gibi kavramlar kurumlar açısından özellikle de kurum kültürü kavramının popüler hale gelmesiyle birlikte ele alınmaya başlamıştır. İklim kavramı, yönetimde insan ilişkileri yardımıyla gündeme gelmiş ve 1960, 1970 yıllarında oldukça ilgi gören bir konu olmuştur (Şişman, 2011, s.155-156).

Kurum iklimi, kurum kültürünün o kurum içerisinde yarattığı hava ya da ortam olarak tanımlanmaktadır. Nasıl ki insanlar gerçek, fiziksel hava koşullarından etkilenip yaşam şekillerini ve ruh hallerini buna göre şekillendiriyorlarsa aynı şeyler ailedeki, çevredeki ve iş yerindeki ilişkiler bakımından da geçerli olmaktadır. İş yaşamında da çalışanlarda iyi duygular yaratan, onları mutlu eden ya da tam tersine onları motivasyonlarını düşüren ve onları kötü yönde etkileyen bir ortam da olabilmektedir (Varol, 1993, s.207-208).

Kurum kültürü ve kurum iklimi kavramları uzun yıllardan beri birbiri yerine, bazen de eş anlamlı olarak kullanılan terimlerdir. Fakat bu iki terim arasında hem anlamsal hem de çalışma alanları bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Kurum kültürü ve kurum iklimi kavramları aynı anlama gelmeseler de birbirini etkileyen iki kavram olmuşlardır.

Her iki kavram da birbiriyle ilişkili, fakat kültür, iklime göre daha derinlikli iklim kavramı ise daha yüzeyseldir. Ayrıca iklim kültüre göre daha somut bir kavramdır. Kurum iklimi, bir kurumda davranışsal beklentiler ve ödül yapısıyla ilgili olduğu kadar, gözle görülen politika, uygulama, prosedür ve rutinlerle ilgilidir. Güçlü bir kurum kültürünün değerleri olumlu iklim koşulları yaratma üzerinde büyük bir etkisi vardır. Kısacası; bir kurumun fiziksel olayları, çalışanların kurum içi çevreyi nasıl betimlediği, kurumun iç ve dış çekişmeleri, insan kaynağının türü, iletişim yöntemi gibi öğeler iklimi yansıtmaktadır. Yani, bunlar kurum kültürünün iklimde yansıyan öğeleridir (Vural, 2005, s.176; Şişman, 2011, s.156).

İklimin kurum ve çalışanlar üzerindeki etkisi yadsınamayacak kadar önemli ve yönlendiricidir. Çalışanlar üzerinde olumlu duygular uyandıran bir kurum iklimi beraberinde etkili bir iletişim ve personel ilişkileri getirir. Kurumunda mutlu olan bireylerin bu verim ve enerjisi ise dış hedef kitle ile olan ilişkilere de yansımaktadır. Fakat olumsuz bir iklimde; hem iletişim sınırlı bir yapıya sahip olur hem de katılımsız ve sıkıcı bir çalışma ortamı söz konusu olmaktadır (Vural, 2005, s.176).

Kurum kültürü soyut ve narin bir kavramdır. Bir kurumun kültürü ilk bakışta anlaşılamaz. Ancak zaman içerisinde kurumun iş yapma şekli, dış çevresiyle kurduğu ilişkiler ve kurum içi çalışanların kendi arasındaki ilişkileri o kurumun kültürünün anlaşılmasına yardımcı olur. Fakat daha somut bir kavram olan iklim sayesinde kurumdaki her davranış kolayca anlaşılabilir. Kurum kültürü; çalışan bireylerin algıları ve subjektif süreçlerini düzenleyerek kurumsal iklimi etkilemektedir. Kültür, karşılıklı olarak etkileşimde olan bir grubun referansını teşkil eder ve kurum iklimi de bu grup tarafından yaratılır. Yani kültür, iklimi biçimlendiren süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır (Vural, 2005, s.178).

2.1.8.2. Kurum kültürü ve kurum kimliği

Kurum kimliği kavramı, bireysel kimlikten farklı olarak fakat kolektif kimliğe benzer bir şekilde kurumun kimliğini ifade etmektedir. Bu kimlik, kurumda çalışanların davranışları, kurumun iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşmaktadır (Okay, 2013, s.25).

Başka bir tanıma göre kurum kimliği, firmanın kim olduğu, ne yaptığı ve bunu nasıl yaptığını ortaya koyan bir göstergedir. Bunun yanı sıra kurum kimliği, ürün ve hizmetleri, iç ve dış hedef kitleleri, iletişim ve davranış biçimlerini içeren bir yapıdır (Vural, 2005, s.179).

Bir kurumun kimliğini oluşturan şeyler, logo, amblem, renk, slogan ve yazı karakterleri gibi görsel detayları kapsamaktadır. Aynı zamanda beslendiği ve kimlik oluşumunda karşılıklı etkileşimde bulunduğu, kurum felsefesi, kurumsal iletişim, kurumsal imaj gibi alanlar da mevcuttur. Tüm bu bileşenlerin sonucunda kurumlarda ayrıştırıcı bir kimlik oluşmaktadır. Tüm bu unsurların bir arada kullanılması, bir kuruma özgü olan kurumun kimliğini oluşturmaktadır (Vural, 2005, s.179).

Kurum kültürü ve kurum iklimi kavramları daima birbiri yerine kullanılan ve sıkça karıştırılan kavramlardır. Uzun yıllardır kurum kültürünün mü kurum kimliğini yoksa kurum kimliğinin mi kurum kültürünü etkilediği ve bu kavramların hangisinin bir diğerini kapsadığı üzerine birçok fikir ortaya atılmıştır. Vural'a (2005, s.182) göre, her iki kavram da birbirinden bağımsız olarak düşünülmemeli ve karşılıklı etkileşim içerisinde olan alanlar olarak ele alınmalıdır. Kurum kimliği temel alınarak kültür geliştirilse de, kurum kültürünün değerler ve normlar sistemi de kurum kimliği için bir temel oluşturmaktadır. Bu bağlamda kültür; iletilmek istenen kimliğe uygun olarak belirlenmektedir.

Kurum kimliği ile ilgili olan ayırıcı nitelikler onun öteki kurumlardan üstün olduğu izlenimi veriyorsa olumlu bir kurum kimliğinden bahsedilebilmektedir. Fakat kurumun ayırıcı nitelikleri onun diğer kurumlardan üstün olduğu kanısını vermiyorsa ve o kurum ötekilerle kıyaslanamayacak bir durumda ise olumsuz kurum kimliğinden söz etme olanağı ortaya çıkmaktadır (Varol, 1993, s.212).

2.1.8.3.Kurum kültürü ve kurumsal iletişim

İletişim; simgeler aracılığıyla bir kişiden diğerine ya da diğerlerine bir fikrin, tutumun, duygunun vb. aktarılmasıdır (Mutlu, 2012, s.149).Kurumsal iletişim ise bir kurumun sağlıklı ve koordine bir şekilde yönetilmesini sağlayan ve hem kurum içinde hem de kurum dışında o kuruma yarar sağlayan bir olgudur. Aynı zamanda kurum kültürünün aktarılmasını sağlayan yegâne araçtır.

İletişim toplumsal hayatta nasıl ki insan topluluklarının bir arada yaşamasına, birlikte hareket etmelerine ve kuşaklar boyu bilgi aktarımına olanak sağlayan bir araçsa, kurumlarda da tüm bu gereksinimler için var olmaktadır. Vural'a (2005, s.140) göre kurumsal iletişim; birden fazla insanın, bir amaç doğrultusunda toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen kişilerin güç birliği yaparak kurum amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyum sağlamada oldukça önemli bir rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır.

Başka bir tanıma göre ise iletişim, işlevsel açıdan kurumlarda görevlerin yerine getirilmesinde gerekli olan bilgi akışı sağlama işlevini görmektedir.Bununla birlikte

kurum içerisinde ortak bir dilin oluşmasını ve kültürün aktarılmasını sağlayan bir araçtır (Şişman, 2011, s.164).

İki tanımdan da anlaşılacağı üzere kurumsal iletişimin, çalışanları bir arada tutma, kurum içerisinde bilgi akışını sağlama, çalışanları işe yönelik koordine etme ve kültürün aktarılması gibi işlevleri vardır. Buradan da anlaşılmaktadır ki kurumsal iletişim, kurum kültürü gibi çalışanlar ve örgüt için bütünleştirici bir yapıdadır.

Bir kurum içerisinde sözel ve sözsüz olmak üzere iki farklı iletişim şekli vardır. Sözel iletişim, özellikle yöneticilerin kurum kültürüne ilişkin temelleri, kurumun tarihi, misyonu, hikâye ve mitlerini çalışanlara aktarırken yararlandıkları bir iletişim türüdür. Konuşma her zaman sözlü iletişimde etkili bir yöntemdir. Etkin bir konuşmaya sahip yöneticiler hem bilgi aktarımını hem de kurum içindeki çalışanlara yönelik istendik davranış geliştirme misyonunu üstlenirler. Karşılıklı iletişime imkân sağlayan sözlü iletişim düşüncelerin aktarımında etkili bir yere sahiptir. Sözlü iletişim konuşarak aktarılabilceği gibi yazı ile de aktarılabilir. Konuşmaya göre daha statik ve tek yönlü olan yazılı iletişim de kurum kültürünün çalışanlara aktarılmasında önemli bir yere sahiptir. Çalışanlara firmanın geçmişi, kazandığı başarılar ve kuralları hakkında bilgi veren elkitapçıkları hem yeni çalışanların sosyalizasyonu hem de kurum içi değerlerin benimsenmesinde önemli bir role sahiptir. Sözsüz iletişim ise sözlü ve yazılı olarak açıklanmayan tüm insan ilişkilerini kapsamaktadır. Bunlar mimikler, vücut dili olabileceği gibi bir kurumun dizaynı, mimari yapısı da olabilmektedir. Bu göstergeler çalışanlara kurumun kültürü hakkında ipuçları vermektedir (Vural, 2005, s.142-146).

Kurumsal iletişimin tanımlarından ve türlerinden de anlaşılacağı üzere temelde kurum kültürünün aktarılması gibi birçok iyileştirici ve yararlı işlevi bulunmaktadır. Bu yararlar ise kurumun işleyişi ve çalışanların birliği açısından olumlu işlevler taşımaktadır.

Kurumsal iletişimin belirtilen önemlerinden yola çıkıldığında Varol (1993, s.128-129) kurum içi iletişimin genel amaçlarını şu şekilde derlemiştir;

- Kurumun amaç, hedef ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak
- İş ve işlemlere yönelik bilgi vererek iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak.

- Kurumun sosyal ve ekonomik sorunları hakkında çalışanlara bilgi verip onları aydınlatmak ve kurum içi çatışmalı sorunlar konusunda çalışanları bilgilendirmek.
- Yenilik ve yaratıcılık konusunda çalışanları özendirerek, onları deneyim, sezgi ve akla dayanarak yönetime bilgi ve geribildirim verme konusunda desteklemek.
- Kurumun, etkinlikleri, önemli olay kararlar ve başarıları konusunda aydınlatmak.
- Bilgilendirme yoluyla kurumsal yaşama katılım düzeyini arttırmak
- Yönetici ve çalışanlar arasında iki yönlü iletişimi özendirmek
- Çalışanların iş sırasında ve sonrasında kurumu temsil niteliklerini geliştirmek.
- İş ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili gelişmeler ve geleceğe yönelik beklentiler vb. konularda bilgilendirmek.
- Tüm bunlarla ve diğer iletişim etkinlikleriyle bir kurum iklimi, kültürü ve kimliği yaratıp bunu sürdürmeye çalışmak.

Eroğlu'na (2005, s.203-204) göre; bir kurum içerisinde her türlü eylemin sürdürülmesi, alınan kararların çalışanlara bildirilmesi ve çalışanlar tarafından hazırlanan işlerin yönetime aktarılması, sorunların çözüm yollarının aranması ve yaratıcı güç oluşturulması, işlerin kurum kültürüne uyarlanması güçlü ve sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Kurum içinde oluşan etkili iletişim ortamı kurum hedeflerinin çalışanlar tarafından kolayca anlaşılmasına ve bu amaçların gerçekleşmesi için güdülenmelerine katkıda bulunmaktadır.

Kurum içi iletişimin formel (biçimsel) ve informal (biçimsel olmayan) olmak üzere iki türü vardır. Bu iletişim türleri, bilginin ve iletişimin kurum içerisinde yayılış ve aktarılış şekline göre değişmektedir.

Bir kurumdaki formel iletişim yapısı, hem çalışanlar arasındaki bilgi akışını düzenler hem de sınırlar. Kurum içindeki formel iletişim akışı dikey yani yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim olarak ayrılmaktadır. Dikey ve yukarıdan aşağıya iletişim üstlerin astlarına ne yapmaları ne yapmamaları gerektiğini anlattıkları

bir süreçtir. Bu tür iletişim, çalışanların kuruma ilişkin kendilerini etkileyecek tüm politika, karar, uygulama, kural ve sınırları öğrenmeleri ve üstlerinden performanslarına yönelik geri bildirim almaları açısından önemlidir. Aşağıdan yukarıya iletişim akışında ise, kurum hiyerarşisi içinde genellikle komuta zincirini takip ederek yukarıya doğru ilerler. Bu iletişim türünde kurumdaki çalışanlardan gelen bilgiler üst yönetimi, firmanın faaliyetleri, önemli başarı ve başarısızlıkları aynı zamanda da potansiyel problemleriyle sürekli temas halinde tutmak gibi amaçlar bulunmaktadır. Son olarak yatay iletişim ise, kurumda aynı seviyede bulunan çalışanlar arasında veya birbiri üzerinde doğrudan bir otoritesi olmayan kişiler arasında gerçekleşmektedir. Bu iletişim türünün temel işlevi, koordinasyonu ve problem çözümünü sağlamaktır (Vural, 2005 s.150-155).

İnformel, biçimsel olmayan iletişim kurum içerisinde belirli bir plan, programla ortaya çıkmaz. Çalışanlar, bu iletişim türünü kendi aralarında oluşturmaktadırlar. Eroğlu'na (2005, s.204-206) göre; kurumlardaki biçimsel olmayan iletişim türüne verilebilecek örnek, bilginin resmi olmayan bir yöntemle yayıldığı dedikodu ve söylentidir. Dedikodu, kurumlarda psiko-sosyal bir ihtiyaç olarak görülmektedir ve daha çok üçüncü kişilerle ilgili egonun ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilen bir çeşit tatmindir. Söylenti ise sözlük anlamı olarak, ağızdan ağza dolaşan ve bir kesinliği olmayan haber ve rivayetlerdir. Söylenti ve dedikodu kurumlardaki iş düzenini yıkıcı etkiye sahiptir. Bununla birlikte çalışanlarda kaygı, endişe ve huzursuzluk gibi moral çöküntülere de neden olmaktadır.

2.1.8.4. Kurum kültürü ve kurumsal sosyalleşme

Sosyalleşme, kişinin içinde yaşadığı toplum ve grup yaşamına hazırlanması olarak tanımlanmaktadır. Bu durum insanın doğumundan itibaren bir çeşit öğrenmeye ve eğitime dayanarak uyum sağlaması olarak adlandırılır. Sosyalleşme, kültürle oldukça yakından ilgilidir. Çünkü eğitim ve sosyalleşme süreçleri kültürleme süreciyle çakışmaktadır. Sosyalleşme olmadan kültür aktarılmaz ve kültür olmadan da sosyalleşme gerçekleşmez. Bu anlamda her grup ve toplum, kendi kültürünü grup ya da toplum yaşamına yeni katılan üyelere sosyalleşme süreci içinde aktarmaktadır (Şişman, 2011, s.152).

Toplumsal hayatta gerçekleşen bu durum kurumlar için de geçerli olmaktadır. Her kurum, bünyesine katılan yeni kişiler için bir dizi eğitim ve oryantasyon planı hazırlamaktadır. Bu durum yeni katılan kişilerin kurum hakkında bilgi sahibi olması için oldukça önemli bir durum olmaktadır. Özkalp ve Kirel'e (1990, s.164) göre kurum içindeki üyelerin kurum kültürünü öğrenip, diğerlerine aktarması ve kültüre uyum sağlaması kurumsal sosyalleşme olarak tanımlanmaktadır.

Sosyalleşme, kurumlar açısından mesleksel sosyalleşme ve kurumsal sosyalleşme olarak iki açıdan ele alınmaktadır. Mesleksel sosyalleşme kişinin mensubu olduğu mesleğin değer, norm ve ahlak kurallarını öğrenmesidir. Kurumsal sosyalleşme ise, bir kurumun temel değerlerine, normlarına yani, okurumun ortak kültürüne uyum sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2011, s.152).

Sosyalleşme türlerine baktığımızda iki işlev göze çarpmaktadır. Her iki sosyalleşme türü de bir kişinin içinde bulunduğu kurumda hem kendi mesleksel tanımını benimseyerek buna göre sağlıklı iş yapma biçimine hem de kurumun değerlerini içselleştirerek çalıştığı yere uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır.

Kurumsal sosyalleşme, üç aşamalı olarak görülmektedir. İlk aşama, bireyin kuruma girmeden önceki bütün sosyalleşme süreçlerini, değer, tutum ve beklentilerini kapsamaktadır. İkinci aşama ise, karşılaşma aşamasıdır. Bu aşamada birey, kendi değerleri ile kurumun değerleri arasındaki ilişkileri kavrar ve eğer ikisi arasında farklar varsa bunları gidermeye çalışır. Son aşama olan başkalaşım ve değişme aşamasında ise birey artık kurum içerisinde işlerin nasıl yürüdüğünü, yeni rolünün altından nasıl başarıyla kalkacağını ve normlara nasıl uyum sağlayacağını öğrenir (Özkalp ve Kirel, 1990, s.165).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Her alandaki değişimlerin yaşandığı küresel iş dünyasında kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri, değişimlere ne ölçüde ayak uydurabildikleriyle ilgili olmuştur. Küresel rekabetin artması ile beraber firmaların ayakta kalabilmesi ve başarıya ulaşabilmeleri için önemli kavramlardan biri de nitelikli insan gücü yani çalışanlara sahip olmalarıdır. Bunun için de kurumlar “önce insan” anlayışını benimseyerek çalışanlarını iyileştirme yönünde adımlar atmışlardır. Bakan'a (2011, s.2) göre;

kurumların, istedikleri düzeye erişebilmeleri için sahip oldukları en önemli kaynak olan insan faktörü, kurumsal amaçlar doğrultusunda iyi yönetilmesi gereken bir olgudur.

Kurumların varlığı, çalışanların kuruma olan katkı ve devamlılıklarıyla ilgilidir. Kurumlarda hem sosyal hem de teknik sistemler bir arada bulunmaktadır ve bunlardan birinin eksik olması o kurumun geleceğini tehlikeye atabilmektedir. Bu bağlamda kurumların yegâne görevi çalışanlara gereken önemi vermek ve çalışanların kuruma olan devamını sağlamaya çalışmaktır (Kıraç, 2012, s.88).

Kurumları var olma ve değişim çabalarında büyük bir yeri olan insan faktörünün, kuruma olan katkılarının üst düzeye çıkarılmaya çalışılması günümüzde yönetim anlayışının ana konularından olan ‘örgütsel bağlılık’ kavramının önemi ortaya çıkarmıştır. Böylece bu konu araştırmacıların ilgilendiği bir konu haline gelmiştir (Özcan, 2011, s.45).

Örgütsel bağlılık hem kurumların düzenli bir şekilde ilerlemesi ve başarıya ulaşabilmeleri hem de çalışanların çalıştıkları kuruma karşı kendilerini bağlı hissedip yüksek bir motivasyonla işe kendilerini vermeleri açısından önemli bir kavramdır. Bu nedenle uzun bir dönemdir hem kurumlar tarafından sağlanmaya çalışılan bir değer o hem de birçok çevre tarafından çalışılan ve üzerine araştırma yapılan bir konu olmuştur.

Bağlılık, bir kavram ve anlayış olarak toplum duygusunun bulunduğu her yer de toplumsal içgüdünün duygusal anlatım biçimi olarak bulunmaktadır. Eski söyleyiş biçime göre bağlılık, sadakat, sadık olma kavramlarıyla eşdeğer olarak kullanılmaktaydı. Bir kölenin efendisine, memurun görevine sadakatinde görüldüğü gibi bağlılık, en yüksek derece bir duyguyu ifade etmektedir (Ergun, 1975, s.98-99).

Örgütsel bağlılık kavramı birçok çevre tarafından tanımlanmaya çalışılsa da günümüzde genel geçer bir tanımı bulunamamaktadır. Fakat literatürde örgütsel bağlılığın çeşitli özellikleri bakımından farklı tanımlar mevcuttur. Wiener’e (1982, s.418) göre bağlılık, kurumsal çıkarlara uygun şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak tanımlanmaktadır. Mowday vd’e (1979, s.225-226) örgütsel bağlılık, çalışanların kurumda kalma arzusunu, kendileri adına gayret sarf etme isteğini ve kurumun değer ve hedeflerine olan inancı ve kabulünü kucaklayan çok boyutlu bir kavram olarak tanımlanmaktadır. O’Reilly ’e (1989, s.17) göre ise “Örgütsel bağlılık, sadakat duygusu ve kurumun değerlerine olan inançlar da dâhil olmak üzere,

kurumla bireyin psikolojik bağları olarak düşünülmektedir.” Bu tanıma göre bir çalışanın kurumuna olan bağlılığı ve bütünleşmesi psikolojik bir durumdan kaynaklanmaktadır. Bu psikolojik bağlılık ise bireyin gerçekten, gönülden olan bağlılığını yansıtmaktadır.

Başka bir tanıma göre ise örgütsel bağlılık bireyin kimliğini kuruma bağlayan ve onun kurumla bütünleşmesini sağlayan bir tutum veya örgüt yönelimidir (Sheldon, 1971, s.143). Bu tanımdan anlaşıldığı üzere örgütsel bağlılık sadece bireysel kaynaklı bir psikolojik yönelim olmaktan çok örgütün bireye sundukları çerçevesinde bir örgütsel yönelimdir.

Tanımlardan görülebileceği üzere, örgütsel bağlılık birey ve kurum arasında bir kimlik birliği ve bütünleşme gerektirmektedir. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan kimi tanımlarda bağlılığın “gönülden” zorlama olmaksızın meydana geldiğini belirtirken kimileri de bunun zorunlu bir baskı olduğundan bahsetmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili diğer tanımlara bakıldığında ise, bağlılığın genel olarak kişinin kurumdaki yatırımları, tutumsal niteliğe sahip olan bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve kurumun amaç ve değer sistemleriyle özdeşleşmesi olarak nitelendirilmektedir (Balay, 2014, s.22). Başka bir tanıma göre ise örgütsel bağlılık, örgüt-işgören ilişkisi sonucunda ortaya çıkan ve işgörenin çalıştığı kuruma karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Uygur, 2015, s.3).

Örgütsel bağlılık kavramı özellikle günümüzde çok önem kazanan bir kavram olsa da konuyla ilgili çalışmalar uzun yıllarca farklı birçok disiplin tarafından çalışılmıştır.

Örgütsel bağlılık yeni bir konu değildir. Konu 1950’li yıllardan itibaren araştırmacıların ilgisini çekmiş ve üzerine birçok araştırma yapılmış bir konudur. İlk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış ve 1974 yılında Porter’ın geliştirmiş olduğu “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile ölçümlenmeye çalışılmıştır. 1956 yılında konunun Whyte tarafından incelenmesinden sonra akademik alanda birçok araştırma yapılmış ve bu araştırmalarda örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve bağlılığın ortaya çıkardığı sonuçlar hakkında çalışmalar yapılmıştır (Bakan, 2011, s.41).

Örgüte bağlılık gösteren çalışanların aynı zamanda yüksek düzeyde üretkenlikleri ve sorumluluk duyguları vardır ve buna göre hareket ederler. Bağlılığı yüksek olan

Çalışanlar, işi bırakma, devamsızlık gibi örgüte zarar verici durumlardan uzak durular ve işlerine büyük bir motivasyonla sarılıp görev bilinciyle çalışırlar. Bu bağlamda yüksek bağlılığa sahip çalışanlar hem bir kurumun maliyetini düşürmekte hem de kuruma büyük ölçüde yarar sağlamaktadır (Öztürk, 2013, s.11).

Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar kuruma bağlılıklarını sürdürdükleri müddetçe bu durum kurum açısından faydalı sonuçlar doğuracaktır. Çalışan kişiler, biz olma duygusunu benimseyeceklerinden kurumdaki diğer çalışanlar ve yöneticileriyle bir birliktelik duygusu içerisinde hareket ederek kurumun uzun vadede başarılı olmasına katkıda bulunmaktadır.

2.2.1. Örgütsel bağlılık ile ilgili diğer kavramlar

Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanım yapılmış fakat üzerinde uzlaşılan bir tanım bulunamamıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar sırasında benzer kavramlar türemiştir. Örgütsel bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavramların üzerinde durulması gerekmektedir.

2.2.1.1. Mesleğe bağlılık

Mesleğe bağlılık kavramı, kişinin sahip olduğu mesleği için geliştirdiği duygusal tepkilerdir. Meslek, bireylerin çalışma yaşamındaki uğraş alanını ifade etmektedir (Pala, 2009, s.48). Greenhouse mesleksel bağlılığı, bir mesleğin kişinin yaşamında önemli olması olarak tanımlamaktadır (Greenhouse, 1971'den aktaran Morrow, 1983, s.489). Mesleğe bağlılık aynı zamanda kuruma ve çalışmaya da bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Mesleğine bağlı olan kimse dolayısıyla kurumuna da bağlılık duyacaktır.

Mesleğe bağlılık üç farklı düzeyde ele alınabilir. Bunlardan ilki çalışanın işine yönelik genel tutumudur. Bir çalışanın işine yönelik hissettiği duygular onun günlük yaşamına da etki etmektedir. İkinci düzey ise mesleki ileriye dönük planlama düşüncesidir. Geleceğe yönelik mesleği ile ilgili planlar yapan, kendine hedefler koyan kişi mesleğine bağlı bir kişi olarak tanımlanabilmektedir. Son düzey ise, işin göreceli önemidir. Bir kişi seçeceği mesleğe ve işe bazı taahhütlerle dâhil olur. Bu taahhütler kişinin yaşamından, boş zamanlarından birçok şey eksiltebilir. Fakat asıl mesele, kişinin tüm bu olumsuzluklara karşı çalışmaya devam etmesidir (Morrow, 1989, s.489-490).

Mesleğe bağlılığın her zaman örgüte bağlılık ile sonuçlanacağını söylemek doğru olmayacaktır. Çünkü bazı durumlarda mesleğe ve örgüte bağlılıklardan birisi düşük iken diğeri yüksek düzeyde bulunabilmektedir. Bu durum şu şekilde formülize edilebilir (Bakan, 2011, s.15).

- Mesleğe bağlılık yüksek- örgüte bağlılık yüksek.
- Mesleğe bağlılık düşük- örgüte bağlılık yüksek.
- Mesleğe bağlılık yüksek-örgüte bağlılık düşük.
- Mesleğe bağlılık düşük- örgüte bağlılık düşük.

2.2.1.2.İşe bağlılık

İş, kişinin ekonomik, sosyal ve psikolojik boyutlardaki ihtiyaçlarını karşılaması için yaşamlarını sürdürmelerini sağlayan bir araçtır. İşe bağlılık, bireyin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Pala, 2009, s.50). Diğer bir tanıma göre işe bağlılık, birey deneyiminin bir iş faaliyetinde işlenme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Balay, 2014, s.53) Aslında işe bağlılık, bireyin işine karşı olan psikolojik bağlılık durumunu açıklamak için kullanılan bir kavramdır.

İşe bağlılık elbette ki örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Fakat bu durum işe bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirleri ile karıştırılmasına neden olabilmektedir. Ancak işe bağlılık bir tutum değil, kişinin işine karşı gösterdiği özen, dikkat derecesi ve işini yerine getirirken kendisini görevi ile özdeşleştirme düzeyidir. Örgütsel bağlılık ise kişinin kuruma ilişkin tutumu ile ilgilidir (Köse, 2014, s.53).

2.2.1.3.Çalışma arkadaşlarına bağlılık

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, kişinin kendini kurumla ve diğer çalışanlarla özdeşleştirmesini sağlamaktadır. Kendini iş arkadaşlarına bağlı hisseden bireyler iş yerlerinde, işlerini daha motive bir şekilde gerçekleştirmektedir. Bu durum hem bir takım çalışması gibi iş arkadaşlarıyla birlikte hareket etmekten hem de sosyal katılımla birliktelik duygusunun pekişmesiyle doğrudan ilişkilidir.

Sosyal katılım kurum içerisindeki bireyler üzerinde bağlılık yaratmaktadır. Çalışma arkadaşlarına bağlılığı olan kişilerin hem kurum içerisindeki yatırımları ve

kuruma olan bağıllığı artmakta hem de bu durum mesleğe olan bağıllıkları ile dengelenmektedir. Bireylerin sosyal katılımları aynı zamanda kurumda bağıllık üretilmesine de yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla sosyal ilişkiler bir kurumda çok önemli bir nitelik taşımaktadır. Aksi durumdaki sosyal katılım yokluğu ise kişisel yatırımların artışına karşın örgütsel bağıllık düzeyinin düşmesine neden olmaktadır (Sheldon, 1971, s.148-149).

2.2.2. Örgütsel bağıllık yaklaşımları

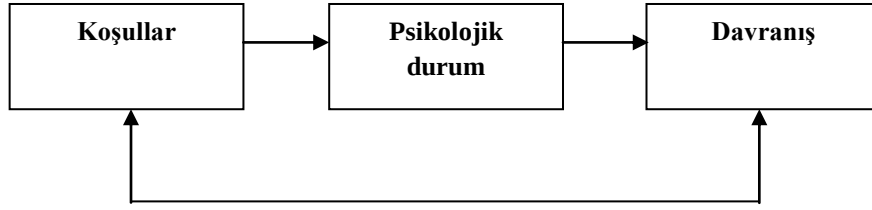
Örgütsel bağıllıkla ilgili birçok tanımın yapılması ve her araştırmacının bu konuyu farklı bir biçimde ele alması uzun yıllarca kavramın tam anlamıyla tanımlanamamasına yol açmıştır. Ancak yapılan çeşitli tanımlar incelendiğinde örgütsel bağıllık kavramının tek bir boyutta tanımlanamayacağı görülmüş ve farklı sınıflandırma yollarına gidilmiştir. Bakan'a (2011, s.75) göre, konunun tek boyutlu olarak ele alınmasının doğru olmayacağını belirten Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağıllık kavramına tutumsal bağıllık ve davranışsal bağıllık olarak iki boyutlu olarak bakmışlardır. Meyer ve Allen (1991, s.61) ise, yapılan farklı tanımların üç boyuta işaret ettiğini ifade ederek bu boyutların; bir örgüte tutumsal anlamda bağıllık göstermek yani tutumsal bağıllık, o örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyet anlamına gelen devam bağıllığı ve örgütte kalmaya yönelik olarak gelişen ahlaki bir sorumluluk duygusu olan normatif bağıllık olarak belirtmişlerdir.

Bunun sonucunda örgütsel bağıllıkla ilgili yaklaşımları değerlendirirken tek boyutlu olmayan bir bakış açısı geliştirilmiş ve yaklaşımlar tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki grupta incelenmiştir.

2.2.2.1. Tutumsal bağıllığa ilişkin yaklaşımlar

Tutum bireyleri belirli davranışlara yönelten eğilimler olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar, belirli bir olay ya da birey hakkındaki inanış ve bilgileri doğrultusunda bir tutum oluşturarak davranışlarına şekil vermektedirler. Tutumsal yaklaşıma göre ise bağıllık, işgörenin çalıştığı ortamı değerlendirmesi sonucunda oluşan ve onu bulunduğu örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Yani, işgörenin kurumuyla bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücünü ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.40-41; Uygur, 2015, s.8). Tutumların bireylerin davranışları üzerinde etki edici bir role sahip olduklarından bir kuruma olan bağıllıklarını üzerine de etkileri mevcuttur.

Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı Şekil 2’de gösterilmektedir:



Şekil 2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

Kaynak:Allen ve Meyer, 1991, s.63.

2.2.2.1.1. Kanter’in yaklaşımı

Kanter (1968, s.499) bağlılığı; örgütsel gereklilikler ve kişisel deneyimlerin kesişiminden ortaya çıkan bir düşünce sistemi olarak tanımlamaktadır. Bireyler bir yandan içinde bulunduğu sosyal sistemin ihtiyaçlarını karşılamak için örgütlenirken diğer yandan da kendilerini bu sosyal oluşum içerisindeki olumlu ve olumsuz tüm duygusal durumlara yönlendirmektedir. Dolayısıyla bağlılık, bireyin tüm enerji ve performans ve sadakatini örgütsel amaçlara ulaşmak için yönlendirmesi anlamına da gelmektedir.

Kanter kişilik ve sosyal sistem olmak üzere iki farklı bağlılıktan söz etmektedir. Kişilik sistemi, yani bireylerin bağlılıkları bilişsel, duygusal ve normatif bağlılık türlerinden oluşurken sosyal sistem, sosyal kontrol, grup birliği ve devamlılıktan meydana gelmektedir (Cengiz, 2001, s.33).

Kanter, örgütsel bağlılık türlerini devama yönelik (zorunlu) bağlılık, kenetlenme bağlılığı, kontrol bağlılığı olmak üzere üç farklı bağlılık türünde açıklamaya çalışmıştır. Devam bağlılığı yani zorunlu olan bağlılık türünde, kişi kendisi güvence altına alır ve iş yerinden ayrıldığında maliyetleri göz önüne aldığına, onun için örgütte kalmak daha karlı bir sonuç olarak ortaya çıkar. Devam bağımlılığında bulunan kişi için örgütten ayrılmak maliyetli kalmak ise karlı bir davranıştır. Kenetlenme bağlılığında ise bir dizi sosyal ilişki taahhüdü mevcuttur. Birey, gruptaki diğer üyelerle duygusal ilişkiler kurar ve bu sayede bağlılık oluşmuş olur. Bu bağlılık türünde bağlılık tüm gruba aittir ve her hangi bir olumsuzlukla karşılaşıldığında grup birliktelik duygusuyla hareket eder. Kenetlenme bağlılığında üyeler arasında “biz” duygusu gelişeceğinden ortaya çıkan bağlılık da bir o kadar güçlü olmaktadır. Son bağlılık türü olan kontrol bağlılığı, çalışan

kişinin örgütün normlarına, koyduğu kural ve yasaklara yani otoriyete bağlı olması anlamına gelmektedir. Birey bu bağlılık ile gruptan bağımsız bir şekilde örgütün ideal koşullarını yerine getirebilmektedir (Kanter, 1968, s.504-510).

2.2.2.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a (1986, s.492) göre, örgütsel bağlılıkla ilgili bir çok yaklaşım bulunmasına rağmen bu kavramın en genel tanımı bir bireyin örgütüne karşı olan psikolojik bağlılığıdır. Bu iki yazara göre örgütsel bağlılık üç boyutta ele alınabilir bu boyutlar; uyum, özdeşleşme ve benimsemedir.

Uyum bireyin ödül ve ceza yaptırımları karşısındaki davranış ve tutumlarının kabulü sonucunda oluşmaktadır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımlar elde etmek ve belli cezalardan kurtulmak için uyum göstermektedirler (Balay, 2014, s.29). Özdeşleşme ise, birey grubuna ve kurumuna karşı güçlü bir bağlılık hisseder. Birey, kurumunu benimsemekte ve taahhütlerini bu sayede kabul etmektedir. Bu tür bağlılıkta birey, kendisini kurumun bir üyesi olarak görmekten dolayı gurur duyar ve kurumun değerleri kendi değerleriyle özdeşleşmeye dahi kurumun değerlerini yürekten benimser. İçselleştirmede ise, bağlılık çalışan kişinin değerleriyle kurumun değerlerinin aynı olması sonucunda ortaya çıkar. Burada birey kurumun önerdiği tüm tutum davranışları içselleştirmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.493).

2.2.2.1.3. Etzioni'nin yaklaşımı

Örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflandırma geliştiren ilk isimlerden biri de Etzioni'dir. Ona göre bir kurumda üyelerin örgütsel yönlendirmelere uymalarından daha geniş bir tanıma ihtiyaç vardır. Kurumun çalışan kişiler üzerindeki güç ve yetkilerinin, çalışanın kuruma yaklaşmasından kaynaklandığı öne sürülmektedir. Bu yaklaşıma veya bağlılık üç sınıflandırmayla anlaşılabilir. Bunlardan ilki ahlaki açıdan (moral) bağlılık, ikincisi, çıkara dayalı (hesapçı) bağlılık, üçüncüsü ise yabancılaştırıcı bağlılıktır. Ahlaki bağlılık kurumun amaç, değer ve normlarının içselleştirilmesi ile ilgili kuruma doğru pozitif ve yoğun bir şekilde yöneliş anlamına gelmektedir.(Varoğlu, 1993, s.4). Çıkarıcı bağlılıkta çalışan birey kurumdaki ödül ve cezaya göre davranışlarını şekillendirirken, yabancılaştırıcı bağlılığın ortaya çıkma sebebi, bir çalışanın yönetim veya kurum değerleri tarafından davranışları kısıtlandığında meydana gelmektedir (Etzioni, 1961'den aktaran Balay, 2014, s.25-26).

2.2.2.1.4. Penley ve Gloud'un yaklaşımı

Penley ve Gloud (1988, s.45). Etzioni 'nin geliştirdiği örgütsel bağlılık modelindeki sınıflandırmanın eksik bilgiler yüzünden anlam karmaşası yarattığı düşüncesiyle benzer fakat daha açıklayıcı bir sınıflandırma yapmayı öngörmüşlerdir. Etzioni'nin sınıflandırmasındaki temel eksiklik onlara göre, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık kavramlarından ileri gelmektedir. Bu iki kavramın birbirine zıt kavramlar mı yoksa birbirinden bağımsız kavramlar mı olduğu kafa karıştıran bir detay olarak görülmektedir. Çünkü Penley ve Gloud'a göre, bağlılık türlerinden birinin diğerinin tersi yani zıttı olması durumunda diğerine ihtiyaç kalmayacaktır. Yani eğer yabancılaştırıcı bağlılık türü, ahlaki bağlılık türünün zıttı ise yabancılaştırıcı bağlılığa gerek kalmayacaktır.

Ahlaki bağlılık, kurumun amaç ve hedeflerini kabul etme ve özdeşleşmeye dayanan bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde kişi kendisi bulunduğu örgüte karşı sorumlu hisseder ve örgütte meydana gelen her başarısızlığı kendine mal eder. Çıkarıcı bağlılık türünde ise kurumda çalışan kişi o kuruma verdikleri, kattıkları karşılığında ödül ve teşvik bekler. Bu tür bağlılık türünde çalışan kişi için asıl amaç ödüle ulaşmaktır ve bu amaç için bulunduğu kurum sadece bir araçtır. Yabancılaştırıcı bağlılık türünde ise çalışan kişi kurumun iç çevresi üzerinde bir kontrolü olmadığı ve dışarıda kişiye uygun alternatif iş olanaklarının yokluğu yüzünden kişinin çalıştığı kurumla arasındaki olumsuz duyguların gelişmesine neden olan bağlılık türü olarak tanımlanmaktadır (Penley ve Gloud, 1988, s.45-46).

2.2.2.1.5. Allen ve Meyer'in yaklaşımı

En bilinen örgütsel bağlılık sınıflandırmalarından birini yapan Allen ve Meyer ' e (1990, s.1) göre örgütsel bağlılık kavramı birçok araştırmacı tarafından kavramsallaştırılmış ve çeşitli şekillerde ölçülmüştür. Bu farklı kavramsallaştırmalar, bağlılığın yansıdığı psikolojik durumu, bağlılığın gelişimine yol açan öncül koşulları ve bağlılıktan kaynaklanan davranışları içermektedir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç bileşenden meydana geldiğini belirtmiştir. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

1-Duygusal bağlılık: Duygusal bağlılık; bireyin, örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı ve örgütü ile özdeşleşmesi, bütünleşmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlılık

türünde birey örgütüne güçlü bir şekilde bağlanmaktadır. Güçlü bir örgütsel bağlılığa sahip olan çalışan işinde özveriyle çalışır ve işinden ayrılma davranışı göstermesi gibi bir risk taşımaz. Çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler sırasıyla; işin zorlayıcılığı ya da cazibesi, çalışandan beklenen şeyin yani rolünün ne olduğunun işverenler tarafından açıkça belirtilmesi, hedeflerin açık ve net bir şekilde çalışan kişiye aktarılması, yönetimin çalışanların önerileri ve görüşlerine açık olup olmaması durumu, kurumdaki çalışanlara karşı eşit koşul ve şartlarda davranılması, çalışan kişilere kendilerini önemli hissettirme ve onlara yaptıkları işlerin sonucunda geri bildirim verme aynı zamanda da çalışanlara iş ile ilgili kendi karar alanlarının bırakılması olarak belirtilmektedir (Allen ve Meyer,1990, s.8). Duygusal bağlılık türündeki önemli faktörlerin genel olarak bireyin örgütüne duyduğu güven ve örgütün bireye sunduğu taahhütler ile ilgili olduğu görülmektedir.

2-Devam bağlılığı: Bu bağlılık türü çalışanların iş yerinden ayrılmaları durumundaki maliyetlere dayalı bir bağlılığı ifade etmektedir. Devam bağlılığının oluşmasındaki iki etmen; ilki bireyin örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğü ikincisi ise çalışan kişinin işten ayrıldığı takdirdeki alternatiflerin yokluğudur. İşgörenlerde devam bağlılığının oluşmasında bazı faktörler vardır. Bu faktörler; kişinin kuruluşa verdiği beceriler ve yatırımları, kişinin kurumunda öğrendiklerini başka bir alanda kullanamayacağı düşüncesi, işten ayrılma durumunda başka bir iş bulmada yaşayacağı coğrafi sıkıntılar, işten ayrılma durumunda kişinin emeklilik pirimini alamayacağı düşüncesi ve işgörenin yaşı ve yaşadığı çevre ile ilgili toplumsal faktörlerden oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990, s.4-9). Görüldüğü üzere devam bağlılığı daha çok kişinin rasyonel olarak verdiği kararlara ve düşünüş şekline göre belirlenmektedir. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı türü genel olarak kişinin kendi tutum, endişe ve inanışları ile ilgilidir. Son olarak sunulan sınıflandırma ise normatif bağlılıktır.

3-Normatif bağlılık: Bu bağlılık türü çalışanların bulundukları örgütte kalma yükümlülüğünü ifade etmektedir. Normatif bağlılık hem kişinin işe girmeden önceki toplumsal ve ailevi kültürüyle hem de işin içerisinde geçirdiği süredeki örgütsel sosyalleşmesiyle ilgili olarak gelişen baskılarla ilişkilendirilmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s.4).Kişinin bu bağlılık türünde örgütte kalma isteği gönüllülükten daha ziyade zorunluluk ile ilgilidir. Kişi, kuruma kattıkları sonucunda kendini kuruma karşı yükümlü hissetmekte ve kalma davranışını bu tutum ile desteklemektedir.

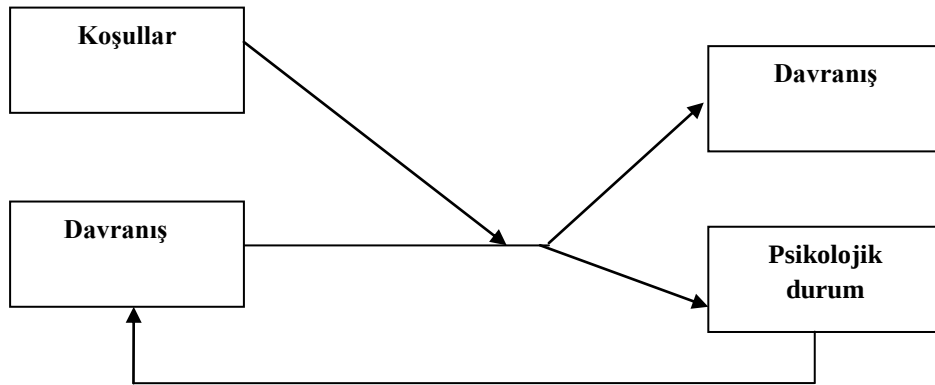
Görüldüğü üzere üç bağlılık türünde de çalışanlar örgütte kalmaya devam etmektedirler. Fakat bu kalma güdüsü, duygusal bağlılıkta isteğe, devam bağlılığında gereksinime ve normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay,2014, s.28).

2.2.2.2.Davranışsal bağlılığa ilişkin yaklaşımlar

Davranışsal bağlılığa göre örgütsel bağlılık tanımı ancak tutum ve davranış arasındaki farkın bilinmesi ile yapılabilir. Bu davranış şekli bireyin örgütten ayrılması için istek ve tatminsizliklerini sınırlandırarak, onu örgüte bağlamak için yaratılan sebepler şeklinde tanımlanmaktadır.

Davranışsal bağlılıkta kurumda çalışan birey, çalıştığı süre içerisinde bazı belirgin davranışlar geliştirmektedir. Bu bağlamda birey, geliştirdiği ve sürdürdüğü davranışa uygun tutumlar geliştirmektedir. Geliştirilen bu tutumlar sayesinde ise davranışların tekrarı artmakta ve buna bağlı olarak da kurumdan ayrılma vb gibi olumsuz davranışların gerçekleştirilmesi gözlemlenmemektedir (Samadov, 2006, s.84).

Bu bağlılık türü daha çok bireylerin örgütten elde ettikleri çıkarlara bağlı olarak gelişmektedir. Yani birey sürdürdüğü tutarlı davranışlar ve tutumlar karşısında kurumundan bir takım geri dönüşler beklemektedir. Bu geri dönüşlerin sağlanması durumunda ise kuruma olan bağlılığını arttırmakta ve olumsuz yöndeki davranışlarından sıyrılmaktadır. Davranış ve tutumlar bireyin kendisi tarafından geliştirilebileceği gibi kurumsal faktörler ve yöneticilerin ultimatoları neticesinde de ortaya çıkabilmektedir. Allen ve Meyer 'in (1991, s.63) geliştirdiği, örgütsel bağlılıkta davranışsal bakış açısı Şekil 3'de gösterilmektedir:



Şekil 3. Örgütsel bağlılıkta davranışsal bakış açısı

Kaynak:Allen and Meyer, 1991, s.63.

2.2.2.2.1. *Becker'in yaklaşımı (yan bahis kuramı)*

Becker'e (1960, s.32) örgütsel bağlılık, kişinin turtalı davranışlar üreterek ve bu davranışları doğrudan ilgili olmayan çıkarlarla ilişkilendirerek yan bahislere girmesidir. Bu yan bahisler kişinin sosyal organizasyonlara katılımının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Becker bireyin tutarlı davranışlarda bulunmasının yan bahislere girmesinden kaynaklı olduğunu savunmaktadır. Ona göre yan bahis, bir davranışla ilgili kararın, o davranışla ilintili olmayan çıkarları etkilemesidir. Bu bağlamda bireyin davranışı eğer bir önceki davranışından farklıysa yani tutarlı bir devamlılığı yoksa o bahis kaybedilebilir. Bu da demektir ki bireyin tutarsızlığının maliyeti büyüktür (Cengiz, 2001, s.38).

Birey genel olarak o örgütteki yatırım ve çabaları için bahse girmektedir. Bunlar kişinin bilgisi, deneyimi gibi yatırımlar olabilmektedir. Örneğin birey, işten ayrılacağı takdirde kazandığı deneyim ve bilgiyi başka bir yerde kullanamayacağını düşünür ve bunun için kurumunda kalarak bu yatırımların karşılığını alacağına dair bir bahse girer. Eğer yatırımlarının karşılığını alamazsa bu onun için dışarıdaki imkânları da elediğinden pahalı mal olan bir seçim olacaktır. Çalışan birey girdiği bahisleri genel olarak kendi düşünceleri ve iş imkânlarıyla sınırlamaktadır. Fakat bunun dışında etmenler de bireyleri yan bahse itebilmektedir.

Bireyin kendi zihni dışında bağlılığa neden olan bahis kaynaklarından ilki toplumsal beklentilerdir. Toplumların bireylerin, davranışlarından, sosyal hayat ve özel hayatlarına kadar bazı beklentileri vardır. Bu beklentiler ise toplumda yaşayan bireyleri bilinçli ya da bilinçsiz o düzene sokar ve şekillendirir. Örneğin; bir kişinin sürekli iş değiştirmesi, bir yerde tutunamaması o kişinin güvensiz ve işe yaramaz olduğu yargısını geliştirir. Böylece birey memnun olmasa da toplumsal beklentiye karşı bir bahse girer ve sonuçları ona zarar verse de bu beklentiye göre hareket eder. İkinci bağlılık kaynağı ise, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin bir kurumda çalışan kişi işinden memnun olmamasına rağmen bazı gereklilikler yüzünden ayrılamaz. Bu gereklilikler kişinin kurumda kalacağı takdirde elde edeceği emeklilik pirimi ya da kıdem tazminatı olabilmektedir. Bağlılığa neden olan diğer bir kısıtlayıcı etki ise, toplumsal pozisyonlara bireysel uyum sürecinde var olur. Bir kişi, kendisine erişebileceği diğer pozisyonlar için

kendine uymayan bir toplumsal pozisyon gereksinimine uyma sürecindeki etkinlik kalıplarını değiştirebilir. Sahip olduğu pozisyonun avantajlarını yitirmemek için her ne olursa olsun işinden ayrılma davranışı gösteremez. Son olarak bireyin kurum içerisindeki sosyal etkileşimi de bağlılığa neden olabilmektedir. Kişi, kurum içerisinde diğer kişilere kendi ile ilgili belirli imgeler çizmektedir. Bu imgelerin dışına çıkması ise önceki davranışlarıyla tutarlı olmayacağından birey buna aykırı davranışlarda bulunmaktan kaçınır (Becker, 1960, s.36-38).

2.2.2.2.2. Salancik'in yaklaşımı

Salancik, bağlılığı bireyin davranışlarına ve bunun sonucunda gerçekleştirdiği eylemlere bağlanması olarak tanımlamaktadır. Buna göre; bireyler gerçekleştirdikleri davranışlar ile tutumları arasındaki uyumsuzlukları yok etmeye ve de davranışlarını tutarlı hale getirmeye çalışmaktadır (Salanick, 1977'den aktaran O'Reilly and Caldwell, 1981, s.598).

Davranışa olan bağlılığı etkileyen faktörlerin ilki, kamuya açıklama ya da davranışın kimler tarafından bilindiğine dair olan tutumlardır. Eğer bireyin iş ile ilgili tercih ve davranışları ailesi ve iş arkadaşları tarafın bilinmekteyse, birey bu durumu göz ardı edemeyerek bir bağlılık geliştirecektir. İkinci faktör ise, bireyin davranışının açıklık ve kesinliğidir. Buna göre, eğer birey işe girerken bir sözleşme imzalamışsa, işin şartları ve süresine dair bilgilerini inkâr edemeyecek ve ayrılma davranışında bulunamayacaktır. Diğer faktör ise, davranışın geri döndürülemez olmasıdır. Bireyin sergilediği bazı tutular ve davranışlar geri alınamaz özellikler taşımaktadır. Bu yüzden birey verdiği kararlar hakkında geri adımlar atamamaktadır. Son faktör ise davranışın istenerek yani irade ile gerçekleştirilmesidir (Salanick, 1977'den aktaran O'Reilly and Caldwell, 1981, s.604).

2.2.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

2.2.3.1. Kişisel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin başında kişisel faktörler gelmektedir. Bu faktörler kişiden kişiye değişmekle birlikte onun demografik özellikleriyle ilgilidir. Bu faktörler; yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, medeni hal, kültürel farklılıklar ve bireysel özelliklerdir.

Allen ve Meyer (1993, s.50) yaş ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bunları destelemek için ise bir takım önermeler ortaya koymuşlardır. Bunlardan ilki yaşları daha büyük bireylerin örgütlerine daha bağlı olduğudur. Bu durum o işyerinde erişilen olgunluktur. Aynı zamanda örgütsel bağlılıkta nesiller arasında farklılıklar görüldüğü de açıkça belirtilmiştir. Hrebiniak ve Alutto'nun (1972, s.562) yaptığı araştırmalara göre, yaş ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Yaşlanma gerçekleşikçe, istihdam sistemindeki değer kaynakları ve birikimde artacak ve dolayısıyla da bireyin diğer örgütlere ve iş değiştirmeye karşı arzularında azalma meydana gelecektir.

Yaş ile birlikte ortaya çıkan bir diğer bağlılığa etki eden faktör ise kıdemdir. Kıdem, bir kişinin bir örgüt için çalıştığı süreyi anlatmaktadır. Fakat aynı zamanda kıdem denince akla bireyin o kurum için yaptığı yatırımlar da akla gelmektedir. Allen ve Meyer 'e (1993, s.51) göre örgütsel bağlılık ve kıdem arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu durum aynı zamanda bir kurumda deneyimli çalışanların daha cazip pozisyonlarda çalışması ile de ilgilidir. Çalışma süresi daha az olan çalışanlarını terk etme ihtimallerinin daha yüksek olduğu yapılan araştırmalar sonrasında görülmüştür. Alamur'a (2005, s.84) göre örgütte çalışma süresi yani kıdem aynı zamanda çalışanların o örgüt için yaptığı yatırımların da bir göstergesidir. Kıdem, hakkındaki genel varsayım çalışma süresinin arttıkça, kişinin yatırımlarının da artmasıdır. Yapılan araştırmalara göre örgütsel bağlılık ve çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır.

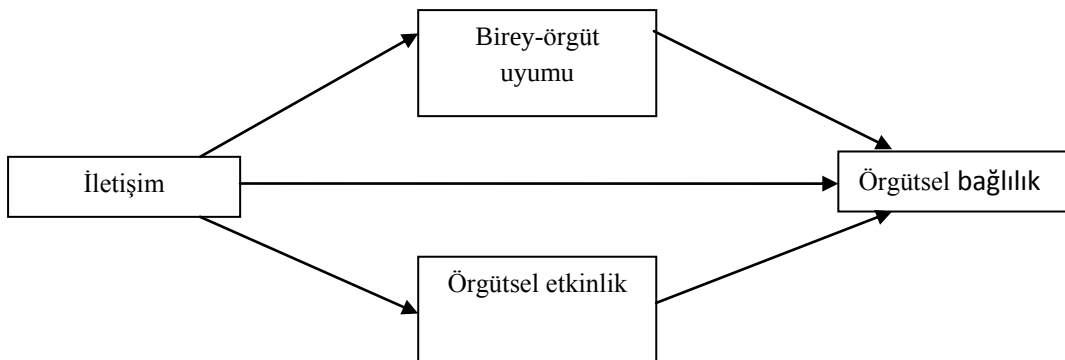
Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de cinsiyettir. Yapılan araştırmalar kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin birbirinden farklılaştığı görülmüştür. Hrebiniak ve Alutto'nun (1972, s.562) yaptığı araştırmalara göre, kadınların erkeklerden daha az derecede iş değiştirme eğilimi gösterdikleri belirtilmiştir. Bu durum aslında kadın ve erkeğin toplumsal rolleri ve medeni durum ile de ilişkilendirilebilmektedir. Evlilik statüsü, özellikle de kadınlar için bağlılığın üzerinde büyük bir faktördür. Çünkü evlilik sonrası ayrılmış kadınların iş değiştirme konusunda evli olmayan, bekâr kişilere karşısında ödeyecekleri maliyetler çok daha fazla görülmektedir. Diğer bir faktör olan eğitim faktörü ise diğer faktörlerin aksine örgütsel bağlılık ile olumsuz yönde bir ilişkidir. Eğitim düzeyi yükseldikçe birey için alternatifler de yükseleceğinden bireylerin mesleklerine bağlılıkları örgütlerine bağlılıktan çok daha yüksek düzeyde olmaktadır.

Bireysel faktörler yani kişinin kendini gerçekleştirme gereksinimi gibi kişisel özellikler doğan faktörlerin ve kültürel faktörlerin de örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici özelliklere özellikleri bulunmaktadır.

2.2.3.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler en başta iletişim, yönetim ve yönetim tarzı, kurum kültürü, örgütsel adalet, takım çalışması ve rol belirsizliği- rol çatışmasıdır.

İletişim, toplumların, grupların bir arada olmasını sağlayan ve onlar arasında ortaklık yaratan anlamlar sistemidir. Toplumlari birleştiren iletişimin örgütlerde de büyük bir rolü vardır. İletişim nasıl ki bir toplumu oluşturan ve onu ayakta tutan bir olguysa kurumlar da iletişim sayesinde varlıklarını sürdürmektedir. Daha önceki bölümde de bahsedildiği üzere kurumsal iletişim kavramı uzun yıllardan beri önemini korumakta olan bir kavramdır. Bir kurumda en önemli faktör insan faktörüdür. Bir kurumda çalışan kişi o kurumdaki var olan iletişim sayesinde kurumuna bağlanır ya da uzaklaşır. Vuuren ve arkadaşları (2007, s.117-120) örgütsel bağlılıkla iletişimin ilişkili iki kavram olduğu ve iletişimin örgütsel bağlılığı, birey-örgüt uyumu ve örgütsel etkinliğin arasında değişken bir rol olarak etkilediğini belirtmiştir. Bu durumu ise iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiyi açıkladıkları ilişkiler modelinde göstermişlerdir. Model Şekil 4’de gösterildiği gibidir.



Şekil 4. İletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişki

Kaynak: Vuuren vd, 2007, s.117.

Yönetim ve yönetim tarzı ise örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan diğer faktördür. Bir kurumun yönetim tarzının sert, eleştiriye ve katılıma kapalı olması çalışanları üzerinde olumsuz etkiler yaratacağı gibi katılıma açık bir yönetim tarzı çalışanları olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışanlarına sürekli olarak işlerini nasıl yapacaklarına dair direktifler veren ve çalışanlarını fikir beyan etmelerine imkân vermeyen yönetim tarzında, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri zayıflarken, çalışanlarına fikirlerini beyan etme ve iş görme konusunda özgürlük tanıyan yönetim tarzında bağlılık düzeyleri olumlu yönde gelişmektedir. Çalışanların bağlılıklarını arttırmayı hedefleyen kurumların ve yöneticilerin işgörenlere karşı ne tür davranışlar sergileneceğini açıkça belirtmeleri, bilgiyi işgörenleri ile paylaşımları ve onların katılımını sağlamaları aynı zamanda da başarı ve sorumluluğu çalışan kişilerle paylaşmaları gerekmektedir (Bakan, 2011, s.148-149).

Kurum kültürü, belki de örgütsel bağlılık üzerinde en fazla etkiye sahip faktörlerden biridir. Kişi, çalıştığı kurumun kültürünü yani değerlerini ve inançlarını ne kadar benimserse örgütsel bağlılık düzeyi de yüksek olacaktır. Kurum kültürüyle ilişkili olan ve örgütsel bağlılığa etkisi olan bir diğer kavram da örgüt iklimidir. Örgüt iklimi, bir örgütün genel ortamını yani örgütte hâkim olan havayı tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Şüphesiz ki örgüt iklimi çalışan kişileri olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir ve bu da dolayısıyla örgütsel bağlılık üzerinde bir etkiye neden olmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı, bir kurumda çalışan kişilere ödül ve benzeri çıktıları dağıtırken adaletli davranma ya da kaynakların dağıtım usullerinde hakkaniyete uyma yani bu dağıtım için yetenek ve becerileri göz önünde bulundurma ya da ırk, cinsiyet din gibi yanlış usullerden kaçınma anlamına gelmektedir (Aşan ve Aydın, 2006, s.27).

Dolayısıyla tüm bu faktörler kişinin algılanan adalet algısı üzerinde ve de buna bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyine etkide bulunabilmektedir. Araştırmalar örgütlerinde adaletsizlik algılayan bireylerin örgütlerine karşı güvenlerinin azalacağı ve dolayısıyla da bağlılıklarının olumsuz yönde etkileneceğini göstermiştir.

Takım çalışması, bir kurumda hem çalışanların birlikte hareket etmeleri hem de herhangi bir süreçte katkıda bulunup kendi fikirlerini ifade edebilmeleri için oldukça

önemlidir. Takım çalışmasında çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri de gelişeceğinden buna bağlı olarak o kuruma aidiyetleri de artmaktadır. Öztürk'e (2013 s.39-40) göre takım ortak amaçlar çevresinde en az iki kişiden oluşan ve birbirinin varlığıyla önem kazan bir kavrama işaret etmektedir. Bir kurumdaki takımlar sadece çalışanlardan oluşmaz. Takım, en üst kıdemli kişiden, en alttaki çalışana kadar herkesi kapsamaktadır.

Örgüsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de rol belirsizliği ve çatışmasıdır. Rol belirsizliği ve rol çatışması çalışan bireyler üzerinde stres yaratan iki kavramdır. Bu stres de tahmin edileceği üzere birey üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Rol belirsizliği, çalışanın kurumda kendisine verilen görev için istenilen performansı ortaya koyabilmesi için mevcut rol ile ilgili bilgi yoksunluğundan ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması ise, çalışanın kurumunda birbirinden zıt beklenti ve iş taleplerini karşılamaya çalışması durumunda ortaya çıkmaktadır (Fisher, 2001'den aktaran Ceylan ve Ulutürk, 2006, s.48-49). Bu iki durum da çalışan birey üzerinde büyük bir stres kaynağı olacağından örgütsel bağlılık düzeyi de buna bağlı olarak düşüş gösterecektir.

2.2.3.3. Örgüt dışı faktörler

Örgüt dışı faktörler kişinin çalıştığı örgütle doğrudan ilgili olmayıp kurumun dışındaki faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler; profesyonellik ve yeni/alternatif iş olanaklarının varlığı olarak sıralanabilir.

Profesyonellik kişinin mesleki bağlılığı ile ilgili bir kavramdır (Cengiz, 2001, s.14). Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere kişinin mesleksi bağlılığı ile örgütsel bağlılığı arasında güçlü bir ilişki vardır. Fakat bu ilişki kimi durumlarda pozitif kimi durumlarda da negatif olarak ortaya çıkmaktadır. Gunz ve Gunz 'a (1994, s.812-815) göre profesyonellik beraberinde çelişkiyi getirmektedir. Bu çelişki kişinin mesleği ile örgütü arasındaki bir çelişkidir. Bu çelişkinin ortadan kalkabilmesi için kurumun mesleki ve örgütsel değer ve uygulamaları bütünleştirmesi gerekmektedir. En önemlisi de meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin çalışanlara benimsetilmesidir. Aksi takdirde bir çalışanın her ikisine birden bağlılığı mümkün olmayacaktır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden bir diğer faktör ise yeni ve alternatif iş olanaklarının varlığıdır. Özcan'a (2011, s.80) göre örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri de iş pazarı koşulları ve bulunan ülkenin ekonomik koşulların neden olduğu sınırlı istihdam ve iş olanaklarıdır.

İşe yeni başlayan bir kişinin örgüte olan bağlılığını etkileyebilecek en önemli faktör dışarıda alternatif iş imkânlarının var olmasıdır. Örgüte henüz katılmış bir kişi o örgütün değerleriyle henüz özdeşleşemeyeceğinden dışarıdaki alternatif daha cazip gelebilir ve bunun sonucunda da örgütsel bağlılığı düşük çıkar. Fakat aynı zamanda ekonomik imkânsızlıklar ya da kişinin uzun süredir aynı kurumda çalışması ve de o örgütün kültürünü benimsemesi, kurumla bütünleşmesi dışarıda her ne kadar alternatif iş olanakları olsa da kişinin örgütsel bağlılığının artmasına neden olabilmektedir (Kıraç,2012, s.107).

2.2.4.Örgütsel bağlılık düzeyleri

Örgütsel bağlılık düzeyleri kişinin örgütüne bağlılık derecelerine göre düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

2.2.4.1. Düşük örgütsel bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık, kişinin örgüte olan ilginliğinin düşüklüğü olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar olumsuz bir kavram olarak görünse de düşük bağlılık düzeyinin hem birey hem de örgüt açısından olumlu ve olumsuz etkileri mevcuttur.

Düşük örgütsel bağlılık birey için dolaylı olarak da olsa olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Bağlılık düzeyinin düşük olması birey açısından yaratıcılık ve yenilikçilik kaynağı olabilmektedir. Bu durum genel olarak bireylerin zihinsel sağlıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Kişiler düşük ilginliğin sonucunda alternatif istihdam olanaklarını değerlendirebilir ve içinde bulunduğu olumsuz koşulları değiştirebilme şansına sahip olur. Düşük örgütsel bağlılık düzeyi örgütler için uzun dönemde olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar ise öncelikle düşük bağlılığa sahip çalışanların, devamsızlık, işe kendine vermemesi gibi zayıf ve yıkıcı davranışları bu sayede önlenabilmektedir. Yani düşük bağlılık sonucundan işinden ayrılan birey, örgüt açısından daha olumsuz durumların ortaya çıkmasını önlemektedir (Randall, 1987, s.461).

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinin bireysel sonuçlarından ilki, bireylerin zamanla mesleki bağlılıklarının da düşebileceğidir. Aynı zamanda yöneticiler de bağlılığı daha yüksek bireyleri destekleyeceğinden düşük düzeyde bağlılık gösterenler gözden çıkmış olacaktır. Dolayısıyla bu bireylerin o kurumda herhangi bir terfi ihtimali de kalmayacaktır. Örgüt için meydana gelecek olumsuzların başında işe devamsızlık, bireyin verilen işi yapmaması gibi iş sürecini yavaşlatıcı davranışları gelmektedir. Sonrasında ise aslında olumsuz bir sonuç olmaktan çok tehlikeli bir sonuç olarak nitelendirilebilecek, bağlılığı düşük bireyin kurumu hakkında yasal olmayan faaliyetler yürütebilmesi ya da kurumun özel bilgilerini dışarıya aktarma davranışları gelmektedir (Randal, 1987, s.461-463).

2.2.4.2. İlmli örgütsel bağlılık

İlmli örgütsel bağlılık düzeyi, bireyin örgüte yönelik deneyiminin güçlü ancak örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın zayıf olduğu örgütsel bağlılık düzeyidir. Bu tip çalışanlar, sistemin kendilerini şekillendirmesine karşı çıkmakta yani kendi kimliklerini korumak için savaş vermektedir. Bu düzeydeki çalışan bireyler, kurumun tüm değer ve inançlarını benimsememektedir. Ancak, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kendi kişisel değerlerini korumaya özen göstermektedirler (Bayram, 2005, s.136). Bu durumda ise aslında hem bireysel hem de örgütsel anlamda bir çatışma ortaya çıkmaktadır. Bu çatışma da hem birey hem de örgüt açısından bazı olumlu ve olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir.

İlmli örgütsel bağlılık düzeyinin bireysel anlamda meydana getirdiği olumlu sonuçların başında kişinin hem kurumu için elinden geleni yapması hem de kendi kişisel ve mesleki gelişimine önem vermeleri gelmektedir. Bu durum, bireylerin temel değer ve normları kabul etmeleri ve kendilerine uygun gelmeyen değer ve normları eleştirebilmeleri bakımından çalışanlara yaratıcılık katmaktadır. Örgütsel bakımdan olumlu sonuçlarına bakıldığında ise çalışanların, örgütlerine sadakat gösterdikleri için örgütler bu sadakat ve görev duygularından yararlanabilmektedir (Randall, 1987, s.463-464). Bu durumda hem örgütün hem de bireyin davranışları temkinli olarak nitelendirilebilmektedir. Randal'a (1987, s.464) göre ılımlı örgütsel bağlılığın birey ve örgüt üzerindeki olumsuz sonuçlarına bakıldığında, bireyin düşünsel çatışmasından kaynaklanan tercihler ve buna bağlı olarak da örgütteki işleyişte bir verimsizlik görülmektedir.

2.2.4.3. Yüksek örgütsel bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi kişinin, çalıştığı örgütün tüm değer, inanışlarını benimsemesi, örgütün normlarına koşulsuz uyması ve iş yapma biçimleri ile ilgili kendisine verilen direktifleri harfiyen yerine getirmesi anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bu tip çalışanların, hem mesleksel anlamda doyumları yüksektir hem de iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı güçlü bir bağlılık hissetmektedirler.

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık çalışan bireyler hem mesleki doyuma ulaşmaktadır hem de örgütlerinden beklentilerini karşılamaktadırlar. Bu bağlılık karşısında yüksek bağlılığa sahip çalışanlar örgütleri tarafından ödüllendirirler böylece birey de tüm dış baskılara rağmen bağlılığını sürdürmeye devam eder. Bu çalışanlar aynı zamanda kurumlarına istikrarlı ve güvenilir bir iş gücü sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütte yüksek düzeyde bir performans ve görev tamamlanması sağlanmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar kurumdaki yıldızlardır ve aynı zamanda kurumun en değer verilen üyeleri konumundadırlar. Örgüt açısından en olumlu sonuç da yüksek düzeyde verimlilik ve işe devamlık sağlanmasıdır (Randall,1987, s.464; Blau ve Boal, 1987, s.294).

Yüksek örgütsel bağlılığın bireyler açısından olumsuz sonuçlarından biri de yüksek bağlılık düzeyinin bireysel gelişim, büyümeyi engellemesidir. Aynı zamanda tüm performansını kuruma harcayan birey için hareketlilik fırsatları da sınırlandırılabilir. Aynı zamanda iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim zorlamayla sağlanan uyum ve insan kaynaklarının yetersiz kullanımı gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Yüksek düzeyde bağlılığın birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de olumsuz sonuçları vardır. Her ne kadar örgüt, çalışanının yüksek sadakatinden ve veriminden yararlansa da çok yüksek ve yanlış sadakat biçimi kimi zaman verime zarar vermektedir. Aynı zamanda yüksek bağlılık kimi zaman çalışanları örgüt adına yasal ve etik olmayan davranışlar sergilemeye yöneltmektedir. Bu durum da hem bireye hem de örgüte zarar vermektedir (Randall, 1987, s.465-466).

2.2.5. Örgütsel bağlılığın oluşum süreci

Bağlılık, hem kişisel yatkınlıklar hem de örgütsel müdahaleler sonucundabelirlenmektedir. Ayrıca bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkilemede işe alma- seçme ve sosyalleşmenin rolü de sıklıkla tartışılan konulardan olmuştur (Wiener, 1982, s.418).

Örgütsel bağlılığın oluşum süreçleriyle ilgili çalışma yapan Mowday ve arkadaşları (1982) bağlılık sürecisi üç aşamada açıklamaya çalışmıştır. Bunlardan ilki, bekleme yani örgüte giriş öncesi aşamadır. Bu aşamada yeni işe giren üyelerin bağlılıkları arasındaki farklılık, onların işe girerken sahip oldukları beklentilerin farklılarından kaynaklanarak şekillenir. Bu beklentiler neticesinde üyelerin bağlılıkları zamanla artabilir ya da azalabilir. Bu aşamada oluşan bağlılık duygusu çalışan kişinin ilk birkaç ay içerisindeki örgüte ilişkin duygu ve düşüncelerini de etkilemektedir. İkinci aşama olan başlama döneminde işe yeni giren kişi, kurum, yöneticiler ve iş arkadaşları hakkındaki ilk tecrübeleri edinme fırsatını yakalar. Bu tecrübeler, örgüte duyacağı bağlılığın belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Üçüncü aşama olan yerleşme yani, orta ve geç dönemdeki örgütsel bağlılık döneminde ise örgütsel bağlılığın gelişmesi üzerindeki en büyük faktörler; kişinin kuruma yaptığı yatırımlar, sosyal katılım, çalışma süresi yani kıdem, iş hareketliliği ve özveri olarak ortaya çıkmaktadır (Mowday,1982'den aktaran Bakan, 2011, s.64-71).

Bu kısımda Wiener'in de değindiği üzere iki örgütsel bağlılığın oluşumu iki süreçte incelenecektir.

2.2.5.1. İşe alma- seçme süreci

İşe alma ve seçme, kişilerin örgüte yönelik bağlılıklarının nihai seviyesini etkilemektedir. Bağlılık odaklı işe alımlar iletişimle birlikte değerler ve inançlara yöneltmektedir. Aynı zamanda bağlılık odaklı işe alımlar genel olarak normatif kuruluşlarda tipik olarak görülmektedir. Geleneksel görüşlere göre seçim süreçleri geçmiş deneyim, bilgi, beceri, yetenek gibi mesleğe ilişkin özellikleri değerlendirmektedir. Daha yüksek seçicilik ise kuruluşlar için yüksek performans ve örgütün üyeleri için memnuniyet gibi istenilen sonuçlara neden olmaktadır. Seçim süreçleri, yani değerleri örgütsel değerlerle uyumlu bireylerin seçilmesi, değerleri örgüt

değerleriyle uyuşmayan kişilerin taranması gibi olanaklar sağlayabilmektedir. Bu sayede işle ilgili kriterlere odaklanmak yerine, "kişisel kimya", değerler ve kişilik özellikleri gibi sosyal olarak temel alınan kriterlere ve muhtemelen işe alınanların tercihlerinin örgütsel değerlerle ne kadar uyumlu olduğunu ölçmek için seçim yapılabilir (Wiener, 1982, s.424; Chatman, 1991, s.460-461).

Wiener'in bağlılık eğilimi tipolojisine göre (1982, s.423-424) bağlılık odaklı işe alım ve seçmede üç yol belirlenmiştir. Bunlardan ilki, değerleri örgütsel değerlerle bağdaşmayan bireyler, zaman geçse de hiçbir koşulda bağlılık geliştirmeyip işe yabancılaşıma göstereceklerinden işe alınmamalı ve seçilmemelidirler. İkincisi, eğer kurum işe alım sürecinden sonra herhangi bir sosyalleşme ve uyum programı planlamıyorsa kişisel değerleri örgütsel değerler ile bağdaşmayan bireyleri işe almamalı ve seçmemelidirler. Son olarak ancak ve ancak işe alım sonrasında sosyalleşme programı uygulaması planlanıyorsa, örgütsel değerlerle kişisel değerleri bağdaşmayan bireyler işe alınmalı ve seçilmelidirler.

İşe alma ve seçme süreci örgütsel bağlılığın oluşumunda önemli bir yere sahiptir. Bu süreç işe alınacak bireyi ilk tanıma aşamasını da içereceğinden örgüt yöneticileri ve işe alımla ilgili görevli kişilere birey hakkında bir takım bilgiler sunmaktadır. Bu bilgiler ise kurumda daha sonradan meydana gelebilecek olumsuzlukları önceden engelleyebilmek için bir fırsat olarak nitelendirilebilmektedir.

Bir kurumun ayakta kalmasında en büyük yere sahip olan değerler ve bu değerlerin herkesçe benimsenmesi ya da benimsenmemesi kurumun başarısı üzerinde doğrudan etkili olduğundan işe alım ve seçme sürecinde buna paralel olarak önemli bir süreç karşımıza çıkmaktadır.

Wiener'in (1982, s.423) geliştirdiği ve örgütsel bağlılığı daha çok kurumun değerlerine karşı bireyin bağlılığını bağlamında değerlendirmiş olduğu örgütsel bağlılık eğilimi tipolojisi Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Eğilimi Tipolojisi

Değerler Yüksek		Genelleştirilmiş sadakat ve görev	
		Düşük	
Örgüt – bireyin Değer Uygunluğu	Değerler Uygun	A) Güç: Yüksek Tür: Dengeli (Değişme Yok)	B) Güç: Orta Tür: “Moral Sorumluluk” (Değişme Yok)
	Değerler İlişkisz	C) Güç: Orta Tür:”Kör Bağlılık” (Yüksek)	D) Güç: Bağlılık yok (orta)
	Değerler Uygunsuz	E) Yabancılaşma	F)Yabancılaşma

Kaynak : Wiener, 1982, s.423.

2.2.5.2. Sosyalleşme süreci

Sosyalleşme, örgütteki üyelerin, değerler, inançlar ve normlarının örgütle uyumlu hale gelmesi ve bunların üyeler tarafından içselleştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bağlılığın iki temel belirleyicisinden biri olarak genelleştirilen sadakat ve görevsel değerler örgütsel müdahaleler tarafından değiştirilemez niteliktedirler. İkinci belirleyici olarak belirtilen birey ve örgütün değer uyumu ise sosyalleşme sürecinden etkilenebilmektedir. Bir organizasyonda herkes sosyalleşme sürecinden eşit derecede yararlanamamaktadır. Bağlılık tipolojisinde de bahsedildiği üzere bu sosyalleşme süreci daha çok bireysel ve örgütsel değerleri uyumlu olmayan kişiler üzerinde etkisini gösterecektir. Diğer kişiler içinse bu sosyalleşme süreci, bireylerin bağlılıklarını güçlendirmek ve kalitesini arttırmak için yararlı olabilmektedir. Hiçbir koşulda bağlılık göstermeyeceği anlaşılan bireyler için ise sosyalleşme sürecinin bağlılıkları üzerinde bir etkisi olmayacaktır (Wiener, 1982, s.424). Bu aşama tam anlamıyla örgüte yeni katılan bireyler için bağlılık oluşumunu şekillendiren ve aynı

zamanda süreç içerisinde bu bağlılığı artırılması ve sürdürülmesine yardımcı olan bir dönem olarak hem bireysel hem de örgütsel anlamda önemli ve başarıya ulaşması gereken bir süreçtir.

Sosyalleşme Bunchan'a (1974,535-538) göre üç aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşama örgütsel üyeliğin ilk bir yılını kapsamaktadır. Bu bir yıllık süreç örgüte yeni katılan üye için temel yetiştirme ve başlangıç aşaması olarak adlandırılmaktadır. Bu aşama aynı zamanda örgütsel etki açısından en kritik olan aşamadır. Aynı zamanda bu aşamada bireyler için en önemli faktör güvendir. Bu aşama daha çok bireyin zihinsel süreçleri üzerinde bir çalışma yapılır ve onlardaki örgütsel yaşam beklentileri test edilir. Duyarlılık aşaması olarak da adlandırılan bu aşamada, yoğrulma, role hazırlık, özel motivasyon uysallaştırma gibi programlar üstlenilmektedir. Rehberlik, güven ve sonucunda da saygı ve şefkat gibi duygular için bireyin ilk ihtiyaçları tatmin edilerek örgüte bağlı tutumlar üzerinde uzun süreli bir etki yaratılır. Bu ilk aşamada dikkat edilmesi gereken şey örgütün etkili araçsal ve güdüleme programları yürüterek iş doyumunu yaratacak koşullar sağlamasıdır. Sosyalleşmenin ikinci aşaması olarak belirtilen dönem ise bireyin kurumdaki iki ile dördüncü yıllarını kapsamaktadır. Bu aşama aynı zamanda performans sahası olarak da adlandırılabilir. Bu aşamada bireyde başarıma ve bununla birlikte tanınma arzusu ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde birey kendi kişisel önemini güçlendirmek için çaba sarf etmektedir. Sonucunda maaş artışı, yükselme, sosyal davetler ve örgütsel statünün de yükselmesi hızlandırılmış olur. Tüm bu çabalar sonucunda yöneticiler kendilerine önemli katkılarda bulunduğunu düşündükleri çalışanın bağlılığını önemli ölçüde sağlamış olurlar. Sosyalleşmenin son aşaması olan üçüncü aşama ise görev süresinin beşinci yıl ve daha sonrasındaki dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde örgütsel tutumlar biçimlendirici bir aşamadan öte olgunlaşmış bir aşama olarak belirtilmektedir. Örgütün yeterliliğiyle ilgili temel kişisel kararlar bu dönemde alınarak, örgüt birey için artık kalıcı bir yer almaktadır. Bu aşamada, bağlılık tutumu geliştirmektense yerleşik bağlılık tutumlarını geliştirmeye ve sürdürmeye yönelik bir çaba mevcuttur. Sosyalleşmenin son aşaması olan bu dönemde bireyler artık örgüt tarafından istenilen davranışları göstermeye başlamaktadırlar (Buchanan, 1974, s.535-538; Wiener, 1982, s.425).

3.YÖNTEM

3.1.Araştırma Modeli

Araştırmada uygun yöntem olarak tarama modeli seçilmiştir. Tarama modeli geçmişte ya da günümüzde var olan durumu olduğu şekliyle betimlemeyi hedefleyen bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, kişi ya da nesne içinde var olduğu koşullar ile tanımlanır. Bu araştırmada uygulama için seçilen kurumda, kurum kültürü ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelenmiş, sonrasında kurum kültürünün benimsenmesinin örgütsel bağlılık düzeyine olan rolü değerlendirilmeye çalışılmıştır.

3.2.Çalışma Kümesi

Tez araştırmasının uygulama kısmı, 2017 yılının Mayıs ayında Eskişehir ilinde bir özel okulda çalışan personeller üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın çalışma kümesi okulda çalışan ve anket çalışmasına katılan 56 personellerden oluşmuştur.

Uygulama alanı olarak bir özel okul seçilmesinin öncelikli nedeni araştırmacı için erişilebilirliğinin kolay olmasıdır. Aynı zamanda okulun yapısı itibarıyla kurumsal koşulların kolay gözlemlenebileceği bir kurum olmasından kaynaklanmaktadır.

3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmada,Eskişehir ilinde bir özel okulda kurum kültürünün benimsenmesinin örgütsel bağlılık düzeyine olan rolünü değerlendirmek amacıyla, literatür taraması yapılmıştır. Literatürden elde edilen verilerin yanı sıra araştırmada veri toplamak için anket tekniği uygulanmıştır. Araştırmada yer alan anketlerin geçerlilik ve güvenilirliği daha önceden yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır.

Uygulama yapılan kurumda kurum kültürü konusunda Denison'ın “Kurum Kültürü” anketi uygulanmıştır. Anketin 1995 yılında Daniel Denison ve Aniel Mishra tarafından geliştirilen soruları 60 adettir. Fakat bu çalışmada kullanılacak olan ve Türkiye’de Profesör Doktor Mehmet Yusuf Yahyagil (2004) tarafından uyarlanan ve düzenlenen 36 soruluk anketi kendisiyle görüşülerek temin edilmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyinin belirlenmesine yönelik olarak ise Allen&Meyer ve Smith’in 1993 yılında geliştirdiği ve 18 sorudan oluşan “Örgütsel Bağlılık” anketi uygulanmıştır. Anket formu John Meyer ile görüşülerek elde edilmiştir

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özellikler ile ilgili 3 soru mevcuttur. İkinci bölüm kurum kültürü ile ilgili 36, üçüncü bölüm ise örgütsel bağlılık ile ilgili 18 ifadeden oluşan bir anket formundan meydana gelmektedir. Anketteki sorulara verilen cevapları 5 dereceden oluşmaktadır. (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

3.4.Verİ Analizi

Anket formları, örnekleme alınan katılımcı sayısı kadar çoğaltılarak uygulamanın yapıldığı okuldaki çalışan personele araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Ankete katılan kişilere gerekli açıklamalar sözlü ve yazılı olarak yapılmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel çözümlerinin gerçekleştirilmesinde “SPSS” paket programından yararlanılmıştır.

Anketlerin güvenilirliklerinin istatistiksel yolla analizinin yapılmasında Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. 36 ifadeden oluşan kurum kültürü ölçeğinin ve 18 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Katsayısı 0,70’den büyük olan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edildiğinden bu katsayıya göre ölçekler güvenilir olarak belirlenmiştir.

4.BULGULAR VE YORUM

4.1. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Güvenirlilik analizi hemen hemen tüm anket çalışmalarında bulunması gereken bir analizdir. Güvenirlilik analizi uygulanan ölçek üzerinden, her defasında tutarlı sonuçlara ulaşmak anlamına gelmektedir. Birçok güvenirlilik analizi bulunmasına karşın en yaygın kullanılan analiz aracı Cronbach's Alpha'dır. Cronbach's Alpha katsayısı ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri hakkında bilgi vermektedir.

Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinin ve bu ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirliklerinin hesaplanmasında "SPSS" programından yararlanılarak Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Anket sorularından elde edilen verileri, ölçeği geliştirilen kişilerce getirilen öneriler doğrultusunda, sonuçların daha sağlıklı olması ve güvenirlilik analizinden doğru sonuçlar alabilmek için Kurum Kültürü anketinde yer alan 4, 12, 18, 24, 30, 34. Sorular ve Örgütsel Bağlılık anketindeki 3, 4, 5 ve 13. ifadeler ters kodlanmıştır. Bu ifadelerin ters kodlanmasının nedeni anketteki diğer ifadelerin aksine bir fikir ortaya koymasıdır. Kurum kültürü alt boyutları ve örgütsel bağlılık alt boyutları Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3.*Güvenirlilik Analizi*

Cronbach's Alpha	
Kurum Kültürü	0,95
Katılım	0,90
Tutarlılık	0,87
Uyum	0,74
Misyon	0,93
Örgütsel Bağlılık	0,74
Duygusal Bağlılık	0,86
Devam Bağlılığı	0,67
Normatif Bağlılık	0,76

Tablo 3'de görüldüğü üzere Kurum Kültürü anketi ve Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerlerinin 0,70'den büyük çıktığı görülmüştür. Bir ölçeğin güvenilirliğinin 0,70'den büyük olduğu takdirde güvenilir

olduğu bilindiğinden Kurum Kültürü ve alt boyutlarının güvenilir olduğu saptanmıştır. Örgüt Kültürü ve Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık alt boyutlarının Cronbach's Alpha katsayılarının 0,70'den büyük olması nedeniyle güvenilir olduğu görülürken Devam Bağlılığı alt boyutunun 0,67 katsayısı ile güvenilir olmadığı saptanmıştır.

4.2. Demografik Verilerin Betimsel Analizleri

Kişilere yönelik demografik bilgiler, bir araştırmada araştırmaya katılan kişilerin nitelikleri hakkında bilgi vermesi yönünden oldukça önemlidir. Kurum kültürü ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan önceki çalışmalarda da katılımcının yaşı, cinsiyeti ve çalışma süresi yani kıdemi önemli bir değişken olarak kullanılmıştır. Bu araştırmada demografik veriler çalışmanın niteliği açısından önem taşıdığından kullanılmıştır. Yaş ile ilgili betimsel analizler Tablo 4'de cinsiyet ile ilgili betimsel analizler tablo 5'de ve son olarak çalışma süresi ile ilgili betimsel analizler Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 4. *Yaşın Betimsel Analizi*

Yaş	N	%
20-30	17	30,4
30-41	21	37,5
42-52	9	16,1
53+	9	16,1
Toplam	56	100,0

Tablo 5. *Cinsiyetin Betimsel Analizi*

Cinsiyet	N	%
Kadın	44	78,6
Erkek	12	21,4
Toplam	56	100,0

Tablo 6. *Çalışma Süresinin Betimsel Analizi*

Çalışma Süresi	N	%
1 yıldan az	18	32,1
1-3 yıl arası	20	35,7
4-6 yıl arası	8	14,3
7 yıl ve üzeri	10	17,9
Toplam	56	100,0

4.3. Demografik Verilerin Kurum Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları İle Analizleri

4.3.1. Yaş'ın kurum kültürü ve örgütsel bağlılık alt boyutlarına yönelik analizi

Katılımcıların yaşlarına yönelik olarak toplanan verilerin kurum kültürü ve alt boyutları ile birlikte analizinin gerçekleştirildiği Tablo 7 aşağıdaki gibidir.

Tablo 7.Yaşın Kurum Kültürü ve Alt Boyutları İle Anova Testi

	Yaş	N	Mean	F	P
Kurum Kültürü	20-30	17	139,06	,474	,702
	31-41	21	130,71		
	42-52	9	128,89		
	53+	9	134,33		
	Toplam	56	133,54		
Katılım	20-30	17	36,12	1,210	,315
	31-41	21	31,90		
	42-52	9	33,56		
	53+	9	34,67		
	Toplam	56	33,89		
Tutarlılık	20-30	17	35,82	,757	,524
	31-41	21	33,05		
	42-52	9	32,11		
	53+	9	34,00		
	Toplam	56	33,89		
Uyum	20-30	17	33,35	,527	,666
	31-41	21	33,00		
	42-52	9	30,78		
	53+	9	33,44		
	Toplam	56	33,82		
Misyon	20-30	17	33,76	,095	,962
	31-41	21	32,76		
	42-52	9	32,44		
	53+	9	32,22		
	Toplam	56	32,93		

p<0,05

Yaş'a göre kurum kültürü ve alt boyutlarının skorlarının farklılaşp farklılaşmadığını görmek için Anova testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre kurum kültürü skorlarının yaş gruplarına göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Aynı zamanda kurum kültürü alt boyutlarından katılım, tutarlılık, uyum ve misyon skorlarının da yaş gruplarıyla anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Katılımcıların yaşlarına yönelik olarak toplanan verilerin örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile birlikte analizlerinin gerçekleştirildiği Tablo 8 aşağıdaki gibidir.

Tablo 8. Yaşın Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları İle Anova Testi

	Yaş	N	Mean	F	P
Örgütsel bağlılık	20-30	17	52,47	1,968	,130
	31-41	21	54,14		
	42-52	9	59,44		
	53+	9	56,44		
	Toplam	56	54,86		
Duygusal bağlılık	20-30	17	25,89	,923	,436
	31-41	21	23,81		
	42-52	9	26,78		
	53+	9	25,00		
	Toplam	56	25,02		
Devam bağlılığı	20-30	17	13,06	1,665	,186
	31-41	21	15,38		
	42-52	9	16,78		
	53+	9	15,89		
	Toplam	56	14,98		
Normatif bağlılık	20-30	17	20,88	,745	,530
	31-41	21	22,76		
	42-52	9	23,22		
	53+	9	23,11		
	Toplam	56	22,32		

$p<0,05$

Yaş'a göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının skorlarının farklılaşp farklılaşmadığını görmek için Anova testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre yaş gruplarının örgütsel bağlılık skorlarına göre anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve

normatif bağıllık skorlarının da yaş grupları ile anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

4.3.2. Cinsiyetin kurum kültürü ve örgütsel bağıllık alt boyutlarına yönelik analizi

Cinsiyet birçok çalışma analizlerinde önemli bir değişkendir. Bu çalışmada da kurumdaki kişilerin cinsiyetlerinin kurum kültürü ve de örgütsel bağıllık ile ilgili analizlerinin yapılması çalışmanın verimliliği açısından önemli bir yer tutmaktadır.

Cinsiyet ile kurum kültürü ve alt boyutları arasındaki ilişki ve cinsiyete göre kurum kültürü ve alt boyut skorlarının farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için yapılan analiz Tablo 9’da gösterildiği gibidir.

Tablo 9.*Cinsiyet İle Kurum Kültürü ve Alt Boyutları İle T-testi*

	Cinsiyet	N	Mean	T	Df	P
Kurum Kültürü	Kadın	44	136,64	1,846	54	,070
	Erkek	12	122,17			
Katılım	Kadın	44	34,25	,594	13,989	,467
	Erkek	12	32,58			
Tutarlılık	Kadın	44	34,75	1,839	54	,071
	Erkek	12	30,75			
Uyum	Kadın	44	33,11	,779	54	,439
	Erkek	12	31,75			
Misyon	Kadın	44	34,52	3,077	54	0,003*
	Erkek	12	27,08			

* $p<0,05$

Cinsiyete göre kurum kültürü ve alt boyutları skorlarının farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre cinsiyet ile kurum kültürü skorları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p >0,05$). Kurum kültürü alt boyutlarından katılım, tutarlılık ve uyum skorları ile de anlamlı bir farka rastlanamamıştır ($p >0,05$). Yalnızca kurum kültürü alt boyutlarından misyon ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark görülmüştür ($p <0,05$). Buna göre kadınların misyona yönelik kurum kültürünü benimseme düzeyleri erkeklere oranlara daha yüksektir.

Cinsiyete göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının skorlarının farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için yapılan analiz Tablo 10’da gösterildiği gibidir.

Tablo 10.Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının T-testi Analizi

	Cinsiyet	N	Mean	T	Df	p
Örgütsel bağlılık	Kadın	44	56,25	2,804	54	,007*
	Erkek	12	49,75			
Duygusal bağlılık	Kadın	44	26,02	3,251	54	,002*
	Erkek	12	21,33			
Devam bağlılığı	Kadın	44	14,80	-,576	54	,567
	Erkek	12	15,67			
Normatif bağlılık	Kadın	44	23,11	2,474	54	,017*
	Erkek	12	19,42			

*p<0,05

Cinsiyete göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Yapılan test sonuçlarına göre cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ($p < 0,05$). Kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir fark mevcuttur ($p < 0,05$). Buna göre kadınların duygusal bağlılık oranlarının erkeklere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Aynı zamanda diğer bir alt boyut olan normatif bağlılık ile de cinsiyet arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır ($p < 0,05$). Kadın katılımcıların normatif bağlılık oranları erkek katılımcılara göre daha yüksek olarak yorumlanabilmektedir. Ancak devam bağlılığı skorları ve cinsiyet arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($p > 0,05$).

4.3.3. Çalışma süresinin kurum kültürü ve örgütsel bağlılık alt boyutlarına yönelik analizi

Çalışma süresi ile kurum kültürü ve kurum kültürünün dış ve iç çevresel koşullarından meydana gelen ve kurum kültürünün alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutlarının analizleri Tablo 11’de gösterildiği gibidir.

Tablo 11. Çalışma Süresinin Kurum Kültürü Ve Alt Boyutlarına göre Anova Testi

	Çalışma süresi	N	Mean	F	P
Kurum kültürü	1 yıldan az	18	143,33	1,650	,189
	1-3 yıl arası	20	126,35		
	4-6 yıl arası	8	129,50		
	7 yıl ve üzeri	10	133,50		
	Toplam	56	133,54		
Katılım	1 yıldan az	18	37,00	2,108	,110
	1-3 yıl arası	20	31,55		
	4-6 yıl arası	8	33,25		
	7 yıl ve üzeri	10	33,50		
	Toplam	56	33,89		
Tutarlılık	1 yıldan az	18	36,78	2,155	,104
	1-3 yıl arası	20	31,40		
	4-6 yıl arası	8	33,00		
	7 yıl ve üzeri	10	34,40		
	Toplam	56	33,89		
Uyum	1 yıldan az	18	34,56	,978	,410
	1-3 yıl arası	20	32,05		
	4-6 yıl arası	8	32,50		
	7 yıl ve üzeri	10	31,50		
	Toplam	56	32,82		
Misyon	1 yıldan az	18	35,00	,934	,431
	1-3 yıl arası	20	31,35		
	4-6 yıl arası	8	30,75		
	7 yıl ve üzeri	10	34,10		
	Toplam	56	32,93		

p<0,05

Çalışma süresine göre kurum kültürü ve alt boyut skorlarının farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için anova testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre kurum kültürü skorlarının çalışma süresine göre anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür

(p>0,05). Kurum kültürü alt boyutlarından katılım, tutarlılık, uyum ve misyon skorlarının da aynı şekilde çalışma süresiyle anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır (p>0,05).

Çalışma süresinin örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile analizleri Tablo 12’de gösterildiği gibidir.

Tablo 12.Çalışma süresinin örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile analizi

	Çalışma süresi	N	Mean	F	P
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	18	52,50	1,904	,140
	1-3 yıl arası	20	54,20		
	4-6 yıl arası	8	56,50		
	7 yıl ve üzeri	10	59,10		
	Toplam	56	54,86		
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	18	25,06	,270	,846
	1-3 yıl arası	20	24,40		
	4-6 yıl arası	8	25,13		
	7 yıl ve üzeri	10	26,10		
	Toplam	56	25,02		
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	18	12,83	2,697	,055
	1-3 yıl arası	20	15,35		
	4-6 yıl arası	8	15,63		
	7 yıl ve üzeri	10	17,60		
	Toplam	56	14,98		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	18	21,56	,883	,456
	1-3 yıl arası	20	21,65		
	4-6 yıl arası	8	23,63		
	7 yıl ve üzeri	10	24,00		
	Toplam	56	22,32		

p<0,05

Çalışma süresinin örgütsel bağlılık ve alt boyut skorlarıyla arasında bir farklılaşma olup olmadığını anlamak için anova testi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonuçlarına göre çalışma süresi ile örgütsel bağlılık skorları arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Aynı şekilde çalışma süresi ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık skorlarının da istatistikî olarak anlamlı bir fark göstermediği yapılan test sonucunda belirlenmiştir ($p >0,05$).

4.4. Kurum Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları İle İlgili İlişki Analizi

Bir çalışmada iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesi için korelasyon analizi uygulanmaktadır. Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyleri, yönü ve anlamlılıkları bakımından bilgiler vermektedir. Bu çalışmada kurum kültürü ve örgütsel bağlılık ve bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Person Korelasyon testi uygulanmıştır. Kurum Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutları İle İlgili İlişki Analizi Tablo 13’de gösterildiği gibidir.

Tablo 13. Kurum Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutları İle Pearson Korelasyon Analizi

	Katılım	Tutarlılık	Uyum	Misyon	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık
Katılım	-	,873**	,703**	,729**	,441**	-,413**	,360**
Tutarlılık		-	,681**	801**	,484**	-,315*	,390**
Uyum			-	,756**	,466**	-,306*	,407**
Misyon				-	,599*	-,244	,437**
Duygusal bağlılık					-	-,251	,678**
Devam bağlılığı						-	-,107*
Normatif bağlılık							-

**0,01 *0,05

Kurum kültürü ve örgütsel bağlılık, aynı zamanda da bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre kurum kültürü ve örgütsel bağlılık ve alt boyut skorları arasında doğrusal yönlü, orta düzey bir ilişki olduğu saptanmış. Yani kurum kültürü benimse düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık da artacaktır.

Kurum kültürü alt boyutları katılım, tutarlılık, uyum ve misyon ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında kurum kültürünün tüm boyutları ile duygusal bağlılık arasında doğrusal yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Katılım, tutarlılık ve uyum ile duygusal bağlılık arasında orta düzey bir ilişki gözlenirken, misyon ve duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kurum kültürü alt boyutları katılım, tutarlılık, uyum ve misyon ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında, tüm kurum kültürü alt boyutları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak bu ilişkilerin tümünün ters yönlü olduğu test sonucunda görülmüştür.

Kurum kültürü alt boyutları katılım, tutarlılık, uyum ve misyon ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutları ile normatif bağlılık arasında orta düzey ve doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

4.5. Kurum Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Benimsenme Düzeyleri

Araştırmanın alt amaç sorularından birisi de Eskişehir ilindeki bir özel okulda çalışan kişilerin kurum kültürünü benimseme düzeylerinin ne olduğudur. Bu bağlamda katılımcıların kurum kültürü ve kurum kültürü alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutlarına yönelik sorulara vermiş oldukları cevapların ortalamalarına bakılacaktır. Kurum kültürü ve alt boyutlarına yönelik ifadelerin ortalamaları Tablo 15’de gösterildiği gibidir.

Tablo 14. Kurum Kültürü ve Alt Boyutlarının Ortalamaları

	N	Mean
Kurum Kültürü	56	133,54
Katılım	56	33,89
Tutarlılık	56	33,89
Uyum	56	32,82
Misyon	56	32,93

Eskişehir ilinde bir özel okulda çalışan kişilerin kurum kültürünü benimseme düzeylerini belirlemek amacıyla kurum kültürünü içeren 36 ifade tüm alt boyutlarıyla beraber ortalamaya alınmıştır. İstatistiksel sonuçlara göre okulda çalışan kişilerin kurum kültürünü benimseme düzeyleri minimum 36 maksimum 190 puan olarak belirlenen toplam skorla, ortalaması 133,54 çıkarak okulda çalışanların yüksek düzeyde bir kurum kültürü benimseme düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Aynı zamanda ifadelerin alt boyutlarını oluşturan katılım, tutarlılık, uyum ve misyon ortalamalarına da bakıldığında minimum 9 maksimum 45 olarak belirlenen toplam skor ile de katılımcıların kurum kültürünü benimseme düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Ortalamaları

	N	Mean
Örgütsel bağlılık	56	54,86
Duygusal bağlılık	56	25,02
Devam bağlılığı	56	14,98
Normatif bağlılık	56	22,32

Eskişehir ilinde bir özel okulda çalışan kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla örgütsel bağlılığı içeren 18 ifade alt boyutlarıyla beraber ortalamaya alınmıştır. İstatistiksel sonuçlara göre okulda çalışan kişilerin örgütsel bağlılık düzeyleri minimum 18 maksimum 90 toplam skor ile, ortalaması 54,86 çıkarak çalışanların ılımlı düzeyde bir örgütsel bağlılığa sahip oldukları söylenebilmektedir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa yönelik olarak belirlenen ifadelerle verilen cevaplara bakıldığında minimum 6 maksimum 30 toplam skor ile yüksek düzeyde duygusal ve normatif bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir. Katılımcıların devam bağlılığı ile ilgili verdikleri yanıtların istatistiksel analizine göre ise düşük düzeyde devam bağlılığına sahip oldukları görülmüştür.

5.SONUÇ VE TARTIŞMA

Değişim kavramı çalışmanın en başında da bahsedildiği üzere insan hayatının her alanı sarıp sarmalayan ve etkileyen bir kavramdır. Belki de kalıplaşmış bir söz olan “Değişmeyen tek şey değişimdir” cümlesinin hala geçerliliğini koruyup, kullanılmaya devam edilmesinin nedeni de budur. İnsanoğlu ilk çağlardan bu yana sürekli bir değişime maruz kalarak gelişimini sürdürmektedir. Teknolojiden, tarıma, mimariden, sosyal ve hatta politik hayata kadar değişim birçok alanda kendini göstermiş ve hala da göstermektedir. Değişim hayatı olumlu yönde etkilediği gibi olumsuz yönde de etkilemektedir. Birçok toplum değişime ayak uyduramayıp, geri kalmakta hatta yok olma tehlikesiyle dahi karşı karşıya kalmaktadır. Çünkü değişim önce bir alanda kendini gösterir daha sonrasında ise toplumun kendisine ayak uydurması koşulunu bekleyerek tam anlamıyla gerçekleşir. Değişim önemlidir. Fakat asıl önemli olan şey değişime uyum sağlanmasıdır. Nasıl ki değişim insan topluluklarını etkiliyorsa aynı şekilde insan topluluklarının oluşturduğu kurumları da etkilemektedir.

Küreselleşmeden sonra artık uluslar arası sınırlar kalkmış ve bu da pazarlamadan, ticarete ve rekabet koşullarına kadar her alanda etkisini göstermiştir. Küreselleşme beraberinde yeni pazarlar, yeni imkânlar ve dolayısıyla da yeni bir rekabet ortamı beraberinde getirmiştir. Özellikle de 20. Yüzyılın sonlarına doğru küreselleşmenin etkileri kurumlar için yeni bir dönemin habercisi olmuştur. Kurumlar artık sertleşen rekabet ortamları içerisinde kendilerine yeni stratejiler geliştirmek durumunda kalmış ve bu da özellikle yönetim alanında yeni yönetim anlayışlarının gelişmesine yol açmıştır. Vural ‘a (2005,s.39) göre kurumlar özellikle de küreselleşmenin etkilerinden sonra il dönemlerdeki teknik üstünlük ve üretim miktarına verdikleri önemi bir kenara bırakarak, kurumların insani varlıklar olduğu ve ancak insana verdikleri önemler sayesinde başarıya ulaşabileceği düşüncesini benimsemişlerdir. Bu düşüncenin temelinde “önce insan” felsefesi yatmaktadır.

Yönetim stratejileri, lider ve yöneticinin rolü uzun yıllarca tartışılan ve önemi üzerinde uzlaşılan konular olmuştur. Bir kurumun başarısı onun yönetim stratejilerinden geçmektedir. Bu stratejiler de yönetimce belirlenen değerler sisteminden meydana gelmektedir. Kurumlarında hiyerarşik bir düzenin yanı sıra, çalışanlarına önem veren, onları dinleyen, iş işleyişinde ortak karar almaya çalışanlarını da katan yani açık bir yönetim tarzını benimseyen, sürekli yeniliği ve yeni fikirleri destekleyen ve aynı

zamanda da çalışanlarını motive eden yönetici ve liderler kurumların başarıya ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

İşte tam bu noktada yani kurumların varlıklarını devam ettirme çabalarında öne çıkan iki kavram vardır. Bunlardan biri kurum kültürü diğeri ise örgütsel bağlılıktır. Kurum kültürü bir kurumun değerleri, normları, iş yapma şeklini belirleyen inançlar sisteminden meydana gelmektedir. Bu inançlar ve değerler kurumun var olmaya başladığı ilk günlerde kurucular tarafından temelleri atılan ve kurumun bundan sonraki şeklini almasını sağlayan sistemler topluluğudur. Kurum kültürü, bir kurumun hem iç işleyişinde hem de dış ilişkilerinde büyük önem taşımaktadır. Kurum içerisindeki çalışanların birbirleri ile uyum içerisinde çalışması, işlerini verimli bir şekilde yapmaları, görevlerini benimsemeleri ve yöneticileri ile aralarındaki ilişkilerin düzenlenmesinde büyük bir rol oynamaktadır. Kurum kültürü kurum içerisindeki çalışanlar için bir nevi yol haritasıdır. Kurum dışında ise kurum kültürü, kurumu diğerlerinden ayırt etmeyi sağlayan, onun kimliğini ve imajını oluşturan bir araçtır. Bu bağlamda kurum kültürü kurumun temel özelliklerini yansıtmaktadır ve bu nedenle kültür, kurumun DNA'sı olarak adlandırılabilir.

Kültür; bir toplum içerisinde oluşan ve aynı zamanda, zaman içerisinde o toplumu oluşturan bireylerin de oluşumuna katkıda bulunduğu bir yapıdır. Kültür sayesinde toplumlar kim olduklarını, nasıl var olduklarını ve nasıl yaşamaları gerektiğini bilir ve bu kurallar sisteminin gelecek nesillere aktarımına katkıda bulunarak varlıklarını sürdürürler. Var oldukları kültürü benimseyen toplumlar zamanla başka kültürlerin etkisi altına girer ve hatta asimile olurlar. Kurum kültürünün benimsenmesinin başarılı bir kurumun temel taşı olduğuna dair bugüne kadar pek çok araştırma yapılmıştır. Araştırmalar göstermektedir ki; kurumlarındaki mevcut kültürü benimseyen çalışanlar iş yerlerine gönülden bir bağlılık duymakta ve görevlerini yerine getirmede bir problem yaşamamaktadır. Kurum kültürü; inançlar ve değerler sisteminden, kurumun başarı hikâyelerinden ve devamlı gerçekleştirilen ritüellerden meydana gelmektedir. Bu bağlamda, bilinmektedir ki sürekli tekrarlanan davranışlar bireysel davranış ve inanışların gerçekleşmesinde ve yerleşmesinde büyük bir role sahiptir.

Değişen rekabet koşulları içerisinde kurumların bir diğer önem verdiği kavram ise örgütsel bağlılık kavramı olmuştur. Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarında kalma

arzusu, kurumun işleyişine aktif ve gönülden bir katılım sağlama anlamına gelmektedir. Bu bağlılığın temelinde ise sadakat duygusu yer almaktadır.

Kurumlarına bağlılık duyan bireyler, kurumsal var olma çabasındaki işyerleri için oldukça önemlidir. Kurumların başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürmek için yegane amacı çalışanlarının kuruma olan devamlılığını sağlamaya çalışmaktır. Temelde bir kurumda çalışan kişinin o kuruma karşı bir bağlılık duygusu hissetmesi için öncelikle kurumun değerleri, inançları ve iş yapma biçimlerine uyum sağlaması ve bunları benimsemesi gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın ancak ve ancak kurumca sahip olunan kültürün içselleştirilmesiyle ilgili olduğu söylenebilmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık birey ve kurum arasında bir kimlik birliği ve bütünleşme gerektirmektedir.

Öztürk'e (2013, s.11) göre Örgüte bağlılık gösteren çalışanların aynı zamanda yüksek düzeyde üretkenlikleri ve sorumluluk duyguları vardır ve buna göre hareket ederler. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işi bırakma, devamsızlık gibi örgüte zarar verici durumlardan uzak durular ve işlerine büyük bir motivasyonla sarılıp görev bilinciyle çalışırlar. Bu bağlamda yüksek bağlılığa sahip çalışanlar hem bir kurumun maliyetini düşürmekte hem de kuruma büyük ölçüde yarar sağlamaktadır.

Görüldüğü üzere küreselleşme ve değişen yönetim anlayışlarının en önemli getirisi kurumların artık yönlerini çalışanlarını iyileştirme, verimliliği ve motivasyonu artırma gibi personel iyileştirme konularına çevirmeleridir. Bu da ancak tüm çalışanlarca benimsenen bir kurum kültürünün yaratılması ve de kurumlarına bağlı çalışanların kazanılması ise mümkün olmaktadır.

Değişen koşullarda kurumlara bakıldığında kurum kültürünün benimsenmesi ve yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların önemi görülmektedir. Bu nedenle kurum kültürünün benimsenmesinin örgütsel bağlılık düzeyine olan rolünün değerlendirilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Kurum kültürünün benimsenmesinin örgütsel bağlılık düzeyine olan rolünün belirlenmesi amacıyla çalışmanın alanyazın taraması kısmında kurum kültürü kavramının gelişimi ve tarihçesi, işlevi ve önemi, kurum kültürünü oluşturan faktörler ve kurum kültürü ile ilgili alanda yapılmış çalışmalar incelenmiş daha sonrasında ise örgütsel bağlılık kavramı derinlemesine incelenerek bir çerçeve yaratılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmının Eskişehir ilinde bir özel okulda yapılmasının nedeni, hem çalışmacı açısından kolay ulaşılabilir bir alan olması hem de bir okulun yapısı itibarıyla kurumsal koşulların kolay gözlenebileceği bir kurum olmasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda eğitim kurumlarında en önemli faktör verimlilik sağlayan ve motivasyonlarıyla her daim eğitim öğretime tam kapasite ile katkı sağlayabilecek çalışanların ve öğretmenlerin olmasıdır. Bu ise, çalışan kişilerin iş doyumları ve dolayısıyla da bu iş doyumlarının oluşumlarına katkıda bulunan örgütsel faktörler ile ilgilidir. Bu bağlamda özel bir eğitim kurumunda çalışanların işyerlerine bağlılığın temelinde o kurumun temel değer ve inançlarıyla bütünleşmesi yatmaktadır. Ancak özel bir eğitim kurumunda çalışmanın gerçekleştirilmesinin bazı kısıtlılıkları mevcuttur. Bunlardan ilki, eğitim kurumunun özel bir kurum olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırmaya katılan kişilere her ne kadar kişisel bilgileri ile ilgili sorular sorulmasa da ve bilgilerinin gizleneceğine dair gerekli bilgilendirmeler araştırmacı tarafından yapılsa da genel olarak katılımcıların ankete yönelik kaygı düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum ise, anketteki demografik bilgilerin eksik ya da yanlış bir şekilde doldurulmasına ya da ankete katılım sağlamama ile sonuçlanmıştır. Bu durumda araştırmadaki diğer bir kısıtlılık olan sayıca az bir çalışma kümesi ile uygulamanın yapılmasına yol açmıştır.

Çalışmanın alt amaç sorularından biri olan “Çalışanların kurum kültürünü benimseme düzeyleri ve çeşitleri nelerdir? “ sorusuna yanıt bulmak için yapılan istatistiki değerlendirmelerin ve çalışanların ifadelere verdikleri yanıtların incelenmesi sonucunda Eskişehir ilinde bir özel okulda çalışan kişilerin kurum kültürünü benimseme düzeyi minimum 36 maksimum 190 olarak belirlenen aralık üzerinden 133,54 ortalama ile yüksek düzeyde çıkmıştır. Ankete yanıt veren kişilerin kurum kültürü ölçeğinin ilk 9 sorusunun oluşturduğu katılım boyutu ile ilgili ifadelere verdikleri yanıtlara bakıldığında kuruma çalışan kişilerin, kurumları ile ilgili; bilgi paylaşımının ve departmanlar arasında işbirliği olduğu, iş planları yapılırken çalışanların bu kararlara dahil edildiği, yetenek ve çabalarının sürekli gelişimine katkıda bulunulduğu gibi görüşlere katıldıkları saptanmıştır. Bu bağlamda okulda çalışan kişilerin, güçlenmesi takım çalışması ve yetenek geliştirme gibi konulardaki katılım boyutunun benimsenme düzeyinin de yüksek olduğu görülmektedir. Anketin 10-18. Sorularını kapsayan tutarlılık boyutuna verilen cevaplar incelendiğindeyse çalışanların temel değerlerin

benimsenmesi, kurum ve çalışanlarla koordinasyon ve bütünleşme sağlanması ve herhangi bir problem karşısında ortak fikir birliğiyle uzlaşmaya varılması gibi ifadelere katıldıkları görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların, iş görme kapasitelerinin artmasında büyük bir öneme sahip olan tutarlılık boyutunun da yüksek düzeyde benimsendiği belirlenmiştir. 19-27. İfadelere verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların uyum boyutunu benimse düzeyleri hakkında bilgi edinilmiştir. Buna göre, tüm kurumlar için büyük bir öneme sahip olan sürekli gelişim ve öğrenmeye imkân sağlanması yönündeki ifadeler büyük bir oranda çalışanların katıldığı görülmüştür. Bu anlamda kurumsal öğrenme imkânlarının sağlandığı yönündeki düşüncelere çalışanlar katılmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlar, kurumun müşteri odaklı olduğu ve sürekli gelişim planlarına çalışanların düşüncelerinin de katıldığı yönündeki ifadeler de katılmaktadırlar. 28-36. İfadelere verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların, misyon boyutuna verdikleri yanıtlar görülmektedir. Buna göre kurumca belirlenen amaç ve hedeflerin çalışanlarca benimsendiği belirlenmiştir. Kısacası Eskişehir ilinde bir özel okulda çalışan kişilerin kurumlarının değerler ve inançlarını benimsedikleri, birliktelik duygusu ile çalışmalarını sürdürdükleri ve bu bağlamda kurum kültürünü içselleştirdikleri söylenebilmektedir.

Çalışmanın diğer bir alt amaç sorusu olan “Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve çeşitleri nelerdir?” sorusuna yanıt bulabilmek için yapılan istatistiki değerlendirmelerin sonucunda minimum 18 maksimum 90 olarak belirlenen aralık üzerinden 54,86 ortalama ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ılımlı düzeyde bir bağlılık olduğu söylenebilmektedir. Bayram’a (2005, s.136) göre; ılımlı örgütsel bağlılık düzeyi, bireyin örgüte yönelik deneyiminin güçlü ancak örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın zayıf olduğu örgütsel bağlılık düzeyidir. Bu tip çalışanlar, sistemin kendilerini şekillendirmesine karşı çıkmakta yani kendi kimliklerini korumak için savaş vermektedir. Bu düzeydeki çalışan bireyler, kurumun tüm değer ve inançlarını benimsememektedir. Ancak, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kendi kişisel değerlerini korumaya özen göstermektedirler. Örgütsel bağlılık ile ilgili alt boyutlardan biri olan ve anketin ilk 6 ifadesini oluşturan duygusal bağlılık düzeylerine bakıldığında ise çalışanların yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılıkları olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanlar, kurumda çalışmaktan mutluluk duymakta, kurumlarına duygusal açıdan bir bağlılık hissetmekte ve kurumun sorunlarını sahiplenmektedirler. Buradan anlaşılmaktadır ki genel olarak çalışanların örgütüne

duyduğu güven ve örgütün bireye sunduğu taahhütler doyurucu niteliktedir. Ölçeğin 7-12. İfadelerini içeren devam bağlılığı boyutuna bakıldığında, düşük düzeyde bir devam bağlılığına sahip olduklarını söylemek doğru olacaktır. Bu bağlılık türü çalışanların iş yerinden ayrılmaları durumundaki maliyetlere dayalı bir bağlılığı ifade etmektedir. Devam bağlılığının oluşmasındaki iki etmen; ilki bireyin örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğü ikincisi ise çalışan kişinin işten ayrıldığı takdirdeki alternatiflerin yokluğudur. Bu anlamda çalışan kişilerin kurumlarına gösterdikleri çabaların karşılıklarını aldıkları ve alternatifler olsa dahi kurumlarından ayrılma davranışları göstermeyecekleri düşünülmektedir. Son olarak çalışanların normatif bağlılık boyutu ile ilgili bağlılık düzeylerini yorumlamaya yardımcı olacak 13-18. İfadelere verilen yanıtlara bakıldığında çalışan kişilerin normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, çalışanlar kurumlarına karşı çok şey borçlu olduklarını ve bulundukları kurumun kendilerinin bağlılıklarını hak ettiğini düşünmektedirler. Aynı zamanda normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olmasından anlaşılmaktadır ki çalışanlar, kurumlarından ayrılma davranışları gerçekleştirmeleri durumunda kendilerini suçlu hissedeceklerdir. Ancak bu suçluluk hissi, bireylerin örgüte yönelik deneyimlerinin güçlü olmasından ve örgütlerine karşı duydukları sadakat ve görev duygusundan kaynaklanmaktadır. Örgütsel bütünleşme tam olarak sağlanmadığı takdirde ılımlı örgütsel bağlılık olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Çalışanların demografik özellikleriyle kurum kültürü arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yapılan istatistiksel sonuçlara bakıldığında 56 katılımcıdan alınan yaş, cinsiyet ve çalışma süresi verilerine göre bir analiz yapılmıştır. Buna göre, yaşın kurum kültürü ve alt boyutları ile arasındaki farkı anlamaya yönelik olarak yapılan anova testi sonucunda sonuçlarına göre kurum kültürü skorlarının 20-30, 31,41, 42-52 ve 53 yaş ve üstü yaş gruplarına göre farklılaşmadığı görülmüştür. Aynı zamanda kurum kültürü alt boyutlarından katılım, tutarlılık, uyum ve misyon skorlarının da yaş gruplarıyla anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna göre kurum kültürü benimseme düzeylerinin kuşaklar arasında bir farklılık göstermediğini söylemek doğru olacaktır.

Cinsiyete göre kurum kültürü ve alt boyutları skorlarının farklılaşp farklılaşmadığını görmek için bağımsız örneklem t-testi sonucunda, cinsiyet ile kurum kültürü arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yalnızca kurum kültürü alt

boyutlarından misyon ile cinsiyet arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır. Bu fark incelendiğindeyse kadınların misyona yönelik kurum kültürü benimseme düzeylerinin erkeklere oranlara daha fazla oldu bilgisi saptanmıştır. Bu bağlamda kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla, kurumun amaç, hedef ve vizyonu ve aynı zamanda kuruma yön veren stratejileri benimsedikleri söylenebilmektedir.

Çalışma süresine göre kurum kültürü ve alt boyut skorlarının farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için yapılan anova testi sonucunda, kurum kültürü skorlarının çalışma süresine göre anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür. Aynı zamanda, kurum kültürü alt boyutlarından katılım, tutarlılık, uyum ve misyon skorlarının da aynı şekilde çalışma süresiyle anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Bu bağlamda kurum kültürü benimsenme düzeylerinin o kurumda çalışılan süreye bağlı olmaksızın herkesçe benimsendiği yorumu yapılabilir.

Çalışanların demografik özellikleriyle örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yapılan istatistiksel sonuçlara bakıldığında 56 katılımcıdan alınan yaş, cinsiyet ve çalışma süresi verilerine göre bir analiz yapılmıştır. Yaşa göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının skorlarının farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için yapılan anova testi sonucunda örgütsel bağlılık ve alt boyut skorlarının 20-30, 31,41, 42-52 ve 53 yaş ve üstü yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Buna göre, çalışanların kurumlarına duydukları bağlılık düzeylerinin kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık göstermediği yorumu yapılabilir.

Cinsiyete göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için yapılan bağımsız örneklem t-testine göre, cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Aynı zamanda alt boyutlar için yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir farkın mevcut olduğu görülmüştür. Buna göre kadınların duygusal bağlılık oranlarının erkeklere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bu verilere göre; kurumdaki kadın çalışanların örgüt ile özdeşleşme ve bütünleşme gösterdikleri ve kurumda daha özveriyle çalıştıklarını söylemek doğru olacaktır. Aynı zamanda diğer bir alt boyut olan normatif bağlılık ile de cinsiyet arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır. Kadın katılımcıların normatif bağlılık oranları erkek katılımcılara göre daha yüksek

olarak yorumlanabilmektedir. Bu da kadın çalışanların, kuruma kattıkları sonucunda kendini kuruma karşı yükümlü hissetmekte olduğu ve kalma davranışını bu tutum ile desteklediğini göstermektedir. Örgütsel bağlılığın diğer bir alt boyutu olan devam bağlılığı skorları ve cinsiyet arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Çalışma süresinin örgütsel bağlılık ve alt boyut skorlarıyla arasında bir farklılaşma olup olmadığını anlamak için yapılan anova testi sonuçlarına göre çalışma süresi ile örgütsel bağlılık skorları arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Aynı şekilde çalışma süresi ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık skorlarının da istatistikî olarak anlamlı bir fark göstermediği yapılan test sonucunda belirlenmiştir. Buna göre örgütsel bağlılık gerçekleşip, gerçekleşmemesinin çalışanların kurumda geçirdikleri süre ile bağlantılı olmadığı yorumu yapılabilmektedir.

Çalışmanın alt sorularından biri ve aynı zamanda temelde yanıtlanması amaçlanan “Kurum kültürünün benimsenmesi ile, örgütsel bağlılık düzeyi arasında bir ilişki var mıdır?” sorusunu yanıtlamak için Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır. Uygulanan test sonuçlarına göre, kurum kültürü ve örgütsel bağlılık skorları arasında doğrusal yönlü, orta düzey bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani kurum kültürü benimse düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık da artacaktır. Çalışmanın başından beri vurgu yapılan konulardan biri örgütsel bağlılığın temelde kurum tarafından paylaşılan anlamların içselleştirilmesi ile ilgili olduğudur. Aynı zamanda kurum tarafından paylaşılan bu değerler ise kurum kültürüne işaret etmektedir. Bu bağlamda kurum kültürünün yani; anlam değer ve paylaşılan sembollerin bütünleştirici bir etkisi vardır. Bu bütünleştirici etki ise çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaktadır yorumu yapmak analizlere göre yerinde olacaktır.

Kurum kültürü alt boyutları katılım, tutarlılık, uyum ve misyon ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında kurum kültürünün tüm boyutları ile duygusal bağlılık arasında doğrusal yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ise, çalışanların kurumun temel değerlerini benimsedikleri, koordinasyon ve bütünleşmenin kurumda sağlandığı, ama ve hedeflerin, kurum vizyonunun herkesçe benimsendiği ve çalışanların yeniliklere karşı karşı desteklenip, takım çalışmalarına imkân verildiği takdirde çalışanların kurumları ile duygusal bir bağ

kurarak, kurum ve çalışanlarla özdeşleşecekleri ve ayrılma davranışları sergileme riski taşımayacakları anlamına gelmektedir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı ile kurum kültürü alt boyutları katılım, tutarlılık, uyum ve misyon ile arasındaki ilişkiye bakıldığında, tüm kurum kültürü alt boyutları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak bu ilişkilerim tümünün ters yönlü olduğu test sonucunda görülmüştür.

Kurum kültürü alt boyutları katılım, tutarlılık, uyum ve misyon ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutları ile normatif bağlılık arasında orta düzey ve doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, çalışanların kurumun temel değerlerini benimsedikleri, koordinasyon ve bütünleşmenin kurumda sağlandığı, ama ve hedeflerin, kurum vizyonunun herkesçe benimsendiği ve çalışanların yeniliklere karşı karşı desteklenip, takım çalışmalarına imkân verildiği takdirde çalışan kişi kurum için verdikleri emekler doğrultusunda kendini kuruma karşı borçlu ve yükümlü hissedecek ve bu tutum sayesinde kalma davranışı sergileyecektir.

Tüm bunlara bakıldığında örgütsel bağlılık düzeyinin belirlenmesinde ve hatta bu bağlılığın oluşumunda kurum kültürünün benimsenmesinin oldukça önemli olduğu söylenebilmektedir. Bir kurumun kendine bağlı çalışanlar yaratmasının ilk öncülü, kendine has bir değerler sistemi yaratmasıdır. Kurum kültürünün çalışanlarca yüksek düzeyde benimsendiğinde ise kurumu başarıya götürecek olan insan faktörü yani kurumuna gönülden bağlı çalışanlar yaratılmış olacaktır. Kurum kültürünü oluşturan tüm değerlerin, kuralların, ritüellerin, paylaşılan vizyonun kısacası tüm bileşenlerin örgütsel bağlılığın oluşumunda etkisi mevcuttur.

Çalışmanın en başından beri vurgulandığı üzere zorunlu rekabet koşulları içerisinde sağlam bir şekilde ayakta durabilen kurumlar güçlü bir kurum kültürüne sahiptir. Çünkü kurumlar için uygun bir kurumsal kültür olmaksızın hiçbir iş stratejisi başarıya ulaşamamaktadır. Görülebilecek en pahalı, şık binalar bile altyapısında kırışlar ve ızgaraları barındırır. Kırışlar ve ızgaralar olmadan binalar ayakta duramazlar. İşte kurum kültürü de böyle bir sosyal mimarinin temeli olarak karşımıza çıkmaktadır (Goffee ve Jones, 2003, s.28).

Kurum kültürüyle ilgili yapılan araştırmalar göstermektedir ki kurum kültürünün, kurum içinde çalışanların hem kurum içerisindeki diğer çalışanlar hem de kurum ile birliktelik hissi duymalarını sağlayan bütünleştirme fonksiyonu, çalışanlara yönelik davranış talimatları sunarak oluşturulan koordinasyon fonksiyonu ve de çalışanların kurum ile ilgili düşüncelerinin iyileşmesine katkıda bulunan bir motivasyon fonksiyonu mevcuttur. Tüm bu fonksiyonlar ise beraberinde yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılığın sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. (Sholz 1993'den aktaran Okay, 2013, s.206).

Kurum kültürü ve örgütsel bağlılık ile ilgili alanda yapılan diğer çalışmalar da göstermektedir ki bu iki kavram birbiriyle bağlantılı ve birbirini besleyen kavramlardır. Bu yüzden ki 20. Yüzyıl sonrasındaki yönetim ve personel iyileştirme çalışmalarının büyük bir kısmını, kurum kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları oluşturmaktadır. Bu bağlamda nasıl ki toplumları oluşturan kültürel yapı bir toplumun devamlılık ve düzenini sağlamaktaysa ve nasıl ki yıllardan beri yüzyıllardan beri kölenin efendisine, o efendinin, efendi olarak kalmasını sağladıysa bir kurumun kendi kimliğini yansıttığı kültürü ve ona bağlı çalışanları da kurumların devamlılığını sağlayan yegâne değerlerdir.

KAYNAKÇA

- Akıncı Vural, B.(2005). *Kurum Kültürü*. (2. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları
- Alamur, B. (2005). *Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology* , 63, 1-18.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1991). A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1993). Organizational Commitment: *Evidence of Career Stage Effects*, 26, 49-61.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1997). *Commitment in Work Place:Theory, Research, and Application*,London:Sage Publication.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. (2006). Örgütsel Davranış. H.Can (Ed.), Örgütsel Davranış içinde (s. 413-424). İstanbul: Arıkan Basım.
- Babadağ, M. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Uşak Belediyesi Örneği*.Uşak: Uşak Üniversitesi.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Balay, R. (2014).*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*.Ankara: Pegem Akademi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Satıştay Dergisi*, 59, 125-139
- Bate, P. (1984). The Impact Of Organizational Culture On Approaches to Organizational Problem-Solving. *Organization Studies*, 5(1), 43-66.
- Becker, H.S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment.*The American Journal of Sociology*. 66(1), 32-40.
- Blau, G.J. and Boal, K.B.(1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12 (2), 288-300.
- Bozkurt, T. (1997). İşletme Kültürü. S.Tevrüz (Ed), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* kitabı içinde (83-102). Ankara: Şelale Matbaa.

- Brokner, J., Tyler, T.R. and Schneider, R.C. (1992). The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall. *Administrative Science Quarterly*, 34 (2), 241-261.
- Bunchan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. (revised edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. (2008). A process for changing organization culture. *Handbook of Organization Development*, 14(5), 2-18.
- Cengiz, A.A. (2011). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y.H.(2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.
- Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1988). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. *Öneri*, 2 (9), 223-230.
- Çolak, S.(2002). *Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eczacıbaşı- Vitra İşletmesinde Bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Deal, , T. E. and Kennedy, A.A. (2000), “*Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*.”, L.L. C: Perseus Books Publishing.
- Demir, C. ve Öztürk, U.(2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Denison, D. R.,& Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Deshpande, R. and Parasuraman, A. (1986). Linking Corporate Culture To Strategic Planning. *Business Horizons*, 29 (3), 28-37.
- Doğan, S. Ve Kılıç, Ş. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29, 37-61.
- Doğan, Ş.E. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Eren, E.(2000). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*.(1.baskı) İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. *TODAİE. Amme İdaresi Dergisi*, 8 (4), 97-106.
- Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin Dedikodu Ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 203-218.
- Gagliardi, P.(1986).The Creation And Change Of Organizational Cultures: A Conceptual Framework.*Organization Studies*, 7(2), 117-134.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2003).*Kurum Kültürü*. (Çev: K. Kutmandu). İstanbul: Kapital Medya.
- Gunz, H.P. and Gunz, S.P. (1994). Professional And Organizational Commitment and Job Satisfaction For Employed Lawyers. *Human Relations*, 47(7), 801-828.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Güvenç, B. (2002). *İnsan ve Kültür*.(9.baskı) İstanbul: Remzi Kitabevi
- Handy, C.B. (1985). *Understanding Organizations*. (3rd ed).England: Penguin Business.
- Harrison, R. (1972). Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review* , 50 (3), 119-128.
- Hofstede, G. and Hofstede, G. H. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage Publication.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations Software of Mind* . (3rd ed.). McGraw-Hill Books.
- Hrebiniak, L.G. and Alutto, J.A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*,14(7), 555-573.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in UtopianCommunities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517.

- Kelman, H.C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2 (1), 51-60.
- Kıraç, E. (2012). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*.Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Kırel, Ç. ve Özkalp, E.(1990).*Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Etam A.Ş. Matbaa.
- Kilmann, R. H. , Saxton, M. J. and Serpa, R. (1986). Issues İn Understanding and Changing Culture. *California Management Review*, 28(2), 87-94.
- Koç, D.F.(2014). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi. Kargo İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*.Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Köse, O. (2014).*Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Morrow, P.C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment.*Academy of Management Review*,8 (3), 486-500.
- Mowday vd. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mutlu, E.(2012). *İletişim Sözlüğü*.(6. Baskı). Ankara: Sofos Yayıncılık
- Okay, A.(2013).*Kurum Kimliği*. (7. baskı). İstanbul: Derin Yayınları.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *Managing Human Resource*,31(4), 9-25.
- O'Reilly, C.A.and Caldwell, D.F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of PostdecisionalJustification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597-616.
- O'Reilly, C. And Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effectsof Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Ouchi, W.(1989). *Teori Z: Japonların Yönetim Şekli Nasıl İşliyor?* . (Çev: Y. Güneri). İstanbul: Rota Yayıncılık.

- Özcan, B. (2011). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Özalp, İ. (2005). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Pala, B. (2009). *Sağlık Kuruluşlarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama Çalışması*. Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Penley, L.E. and Gloud, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding
- Peters, T.J. ve Waterman, R.H. (1987). *Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış*. (Çev: S. Sargut). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Randal, D.M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. (3.baskı). Bursa: Alfa Basım Yayın. Dağıtım.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Shein, H.E. (1983). The Role Of The Founder In Creating Organizational Culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, H.E. (2002). Örgütsel Kültür. (Çev: A. Akbaba). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 4(3), 1-32.
- Shein, H. E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*. 16 (2), 143-150.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Türk Dil Kurumu. (2005). *Türkçe Sözlük*. (10.baskı). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture: Researches Into The Development Of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom* (Vol. 2). London: Murray.
- Uygur, A. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Kitap.

- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları Ve Değerleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Psikolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Vuuren, M., Jong, D.T. AND Seydel, E.R. (2007). Direct And İndirect Effects Of Supervisor Communication On Organizational Commitment. *Corporate Communications: An International Journal*. 12 (2), 116-128.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik bir uygulama. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Wiener, Y.(1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Rewiev*, 7 (3), 418-428.

EKLER

EK -1

KURUM KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Demografik özellikler

1-Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

2-Yaşınızı yazınız.....

3-Bu kurumda çalışma süreniz

()1 yıldan az ()1-3 yıl arası ()4-6 yıl arası ()7 yıl ve üzeri

Soruları **BAĞLI BULUNDUĞUNUZ KURUMU** düşünerek cevaplayınız. 5’li ölçektedüşüncenizi en doğru yansıtan seçeneğe (X) işareti koyunuz. (**1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum**)

KURUM KÜLTÜRÜ ANKETİ

KURUM KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ İFADELER	1	2	3	4	5
1.Çalışanların çoğu yaptıkları işle bütünleşmiştir.					
2.Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.					
3.İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.					
4.Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.					
5.Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.					
6.Tüm çalışanlar kendi görevleri ile kurumun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramaktadır.					
7.Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					
8.Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.					
9.Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken					

her şey yapılmaktadır.					
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.					
12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren,doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.					
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.					
14. Bu okulda güçlü bir kurum kültürü vardır.					
15. Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.					
16. Çalışanlarımız kurumun farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşılabilmektedir.					
17. Kurumun farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.					
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir kurumdaki birisiyle çalışmak gibidir.					
19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve gelişime açıktır.					
20. Rakip eğitim kurumlarının faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.					
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
22. Velilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
23. Tüm çalışanlar, velilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya (karşılama) özen göstermektedir.					
24. Veli talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.					
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.					
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak yeni bilgiler edinmesiönemli bir amaçtır.					
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek, açık bir kurumvizyonumuz vardır.					
30. Kurumun geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.					
31. Kurumun faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
32. Yöneticiler, kurumumuzun temel hedefleri					

doğrultusunda hareket edebilmektedirler.					
33.Çalışanlar, uzun dönemde kurumun başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.					
34.Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan kurum vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.					
35.Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					
36.Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					

Soruları **BAĞLI BULUNDUĞUNUZ KURUMU** düşünerek cevaplayınız. 5’li ölçektedüşüncenizi en doğru yansıtan seçeneğe (X) işareti koyunuz. (**1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum**)

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ İFADELER	1	2	3	4	5
1-Kariyerimin geri kalanında bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyarım.					
2-Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi sahiplenirim.					
3-Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu beslemiyorum.					
4-Kendimibu kuruma duygusal açıdan bağlı hissetmiyorum.					
5- Kurumumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
6-Bu kurum, benim için kişisel anlamda çok şey ifade ediyor.					
7- Bu kurumda görev almak istediğim bir durum olmaktan çokbenim için bir zorunluluktur.					
8- İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.					
9-Şu an bu kurumdan ayrılma kararı verirsem hayatımın büyük bir kısmı alt üst olacaktır.					
10-Dışarıdaki seçeneklerim çok olsa, bu kurumdan ayrılmayı düşünebilirim.					

11- Bu kuruma çok şey katmasaydım başka yerde çalışıyor olmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
12- Bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından birisi mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır.					
13- Mevcut işverenimle, işe devam etmek için bir yükümlülük hissetmiyorum.					
14- Benim açımdan daha iyi olacağını bilsem bile şuanda kurumumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.					
15- Kurumumdan şu anda ayrılıyaydım suçluluk duyardım.					
16- Bulunduğumkurum benim bağlılığımı hak ediyor.					
17- Şuanda bu kurumdan ayrılmam çünkü bu kurumdaki insanlara karşı yükümlülüklerim var.					
18- Bu kuruma çok şey borçluyum					

EK-2

RE: Organizational Commitment Scale Request



John Meyer <meyer@uwo.ca>
Bugün, 17:40
Siz



Yanıtla

18.3.2017 17:58 tarihinde yanıt verdiniz.

Dear Yelsim,

You can get the commitment measures and permission to use them for academic research purposes from <http://employeecommitment.com>. I hope all goes well with your research.

Best regards,
John Meyer

FW: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ



Mehmet Yahyagil <yahyagil@yeditepe.edu.tr>
Bugün, 09:50
Siz



Yanıtla



DENISON Original Quest...
27 KB



DenisoniNEWQuest.doc
53 KB

Z ekini (80 KB) | Tümünü indir | Tümünü OneDrive - Kişisel konumuna kaydet

Merhabalar,

Size istemiş olduğunuz Denison'un tarafımdan kısaltılıp, Türkçe'ye uyarlanmış 36 maddelik soru formunu ekte iletiyorum. Baştaki sosyo-demografik maddeleri dilediğiniz gibi değiştirebilirsiniz. Asıl kültür maddeleri size yine ekte gönderdiğim özgün formdaki sırayla hazırlanmıştır, böylelikle her bir kavramsal boyut bellidir. Ancak, 6 madde numarası kırmızı renkte) ile işaretlenmiş olup, (R) "ters (reverse) maddelerdir", buna dikkat ediniz.

Çok gelenekselci/hiyerarşik olmayan; modern, en az orta büyüklükte bir işletmede daha iyi sonuç alınabilir kanısındayım.

Başarı dileklerim ve selamlarımla,

Prof. Dr. Mehmet Y. Yahyagil

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı : Yelsim Güldiken

Yabancı Dil : İngilizce

Doğum Yeri ve Yılı : Konak / 1991

E-Posta : yelsim.gldkn@hotmail.com

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2017, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitü, İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı, İletişim Tasarımı ve Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı
- 2015, Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, İletişim Tasarımı ve Yönetimi Lisans Programı