



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:
ÇANAKKALE'DEKİ MİKRO VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Seval Karakoç

Danışman
Prof. Dr. Ayten Akatay

Çanakkale, 2019

TAAHHÜTNAME

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Çanakkale’deki Mikro ve Küçük Ölçekli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını, özgünlüğünü ve bir başka mecraaya sunulmadığını, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu ve yararlandığım kaynak ve verilerde hiçbir bir çarpıtma yapmadığımı belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25./11./2019

Seval KARAKOÇ



Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Seval Karakoç'a ait Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Çanakkale'deki Mikro ve Küçük Ölçekli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Üyeler

İmza

Prof. Dr. Ayten Akatay
(Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Senem Nart

Dr. Öğr. Üyesi Güngör Hacıoğlu

Tez No : 10310426.
Tez Savunma Tarihi : 23/09/2019

ONAY

Prof. Dr. Serif Korkmaz
Enstitü Müdürü
26.11.2019

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: ÇANAKKALE’DEKİ MİKRO VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın temel amacı örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini ortaya koymaktır. Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek için Çanakkale’de faaliyet gösteren mikro ve küçük işletmelerde çalışanlar ile anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın evrenini çalışmada Çanakkale’de Lokantacılar ve Gazinocular Odası’na kayıtlı mikro ve küçük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Çanakkale’deki mikro ve küçük işletmelerdeki 202 çalışan oluşturmaktadır. Oluşturulan anket formu aracılığı ile 105 adet işletmeden veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler istatistiksel analiz teknikleriyle değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda devam bağlılığının, rol kültürü ve destek külürü ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Mikro ve Küçük İşletmeler

ABSTRACT

“THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON MICRO AND SMALL BUSINESSE IN ÇANAKKALE

The main purpose of this study is to reveal the effect of organizational culture on organizational commitment. In order to determine the effect of organizational culture on organizational commitment, a survey was conducted with micro and small enterprises operating in Çanakkale. The population of the study consists of micro and small scale enterprises registered in the Chamber of Restaurants and Casinos in Çanakkale. The sample of the study consists of 202 employees in micro and small enterprises in Çanakkale. Data was obtained from 105 enterprises through the questionnaire. The data obtained were evaluated with statistical analysis techniques. As a result of the research, it is seen that continuity commitment has a significant relationship with role culture and support culture.

Key Words: Organizational Culture, Organizational Commitment, Micro and Small Busine

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini Çanakkale’deki mikro ve küçük ölçekli işletmeler kapsamında incelemektir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarının yer aldığı bu çalışmada örgüt kültürünün nasıl oluştuğu, örgütlerin amaçlarına ulaşma noktasında önemli rol oynayan örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulmaktadır.

Çalışma sırasında aşamasında tecrübelerinden ve danışmanlığından yararlandığım değerli hocam Sn. Prof. Dr. Ayten Akatay’a, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme ve araştırma sırasında beni yönlendiren Dr. Öğr. Üyesi Güngör HACIOĞLU, Dr. Öğr. Üyesi Senem NART hocama saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Seval KARAKOÇ
2019, Çanakkale

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: ÇANAKKALE’DEKİ MİKRO VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.Örgüt Kültürü Kavramı	3
1.2. Örgüt Kültürünün Önemi	5
1.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu	6
1.4. Örgüt Kültürünün İşlevi ve Yararları.....	8
1.5. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler	10
1.6. Örgüt Kültürünün Bileşenleri	10
1.7. Örgüt Kültürünün Özellikleri	13
1.8. Örgüt Kültürü Modelleri	14
1.8.1. Ouchi’nin “Z” Modeli	14
1.8.2. Harrison ve Handy Modeli	14
1.8.3. Peters ve Waterman Modeli	16
1.8.4. Quinn ve Cameron Modeli	17
1.8.5. Deal ve Kennedy Modeli	19
1.8.6. Parsons “AGIL” Modeli	20
1.8.7. Phesey’in Örgütsel Kültür Modeli	21
1.8.8.Hofstede’nin Örgütsel Kültür Modeli	23
1.8.9. Diğer Örgüt Kültürü Modelleri	24
1.8.9.1. Killmann Modeli	24
1.8.9.2. Schneider’in Örgüt Kültürü Modeli.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	26
2.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	27
2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi	30
2.4. Örgütsel Bağlılık ve İlişkili Diğer Kavramlar.....	32
2.4.1.Mesleki Bağlılık	32
2.4.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık.....	33
2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat	33
2.4.4. Örgütsel Bağlılık ve İtaat.....	33
2.4.5. İşe Bağlılık.....	33
2.4.6. İş Tatmini	34
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	34
2.5.1. Bağlılık ve Performans.....	34
2.5.2. Bağlılık ve Devamsızlık	34
2.5.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma	35
2.5.4. Bağlılık – İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti.....	35
2.5.5. Bağlılık ve Stres	35
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	35
2.6.1.Duygusal-Tutumsal Bağlılık	36
2.6.1.1.Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	37
2.6.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	38
2.6.1.3.O'Reilly ve Chatman'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	39
2.7.Davranışsal Bağlılık.....	40
2.7.1.Becker'ın Yan Bahis Kuramı	41
2.7.2.Salancik'in Yaklaşımı	42
2.8. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	45
2.8.1.Kişisel Faktörler	45
2.8.2.Örgütsel Faktörler.....	45
2.8.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: ÇANAKALE'DEKİ MİKRO VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 47

3.1. Araştırmanın Amacı.....	47
3.2. Araştırmanın Önemi	48
3.3 Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi İle İlgili Yapılan Çalışmalar	50
3.4. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları	52
3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	53
3.6 Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	53
3.8. Araştırmanın Hipotezi	57
3.9. Araştırmanın Yöntem ve Modeli	59
3.10. Araştırma Verilerinin Analizi	60
3.11. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Yorum	61
SONUÇ ,TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	75
KAYNAKÇA.....	81
EKLER	106
ÖZGEÇMİŞ	111

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı.
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
SME	: Small and Medium Sized Enterprise (Küçük Ve Orta Boy İşletmeler)
TMMOB	: Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Deal-Kennedy Örgüt Kültürü Modeli	20
Tablo 1.2 T. Parsons'ın “AGIL Modeli”	21
Tablo 2.1 Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları	27
Tablo 3.1 Türkiye’de KOBİ Sınıflaması	49
Tablo 3.2 Güç Kültürü Düzeyini Belirlemeye Yönelik Sorular	54
Tablo 3.3 Rol Kültürü Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Sorular	54
Tablo 3.4 Başarı Kültürü Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Sorular	55
Tablo 3.5 Destek Kültürü Düzeyini Ölçmeye Yönelik Sorular	55
Tablo 3.6 Duygusal Bağlılık Düzeyini Ölçmeye Yönelik Sorular	56
Tablo 3.7 Devam Bağlılığı Düzeyini Ölçmeye Yönelik Sorular	56
Tablo 3.8 Normatif Bağlılık Düzeyini Ölçmeye Yönelik Sorular	57
Tablo 3.9 Güvenilirlik Analizi	60
Tablo 3.10 Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımları	61
Tablo 3.11 Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) ve Barlett Testi Sonuçları	62
Tablo 3.12 Destek Kültür Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonucu	62
Tablo 3.13 Rol Kültür Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonucu	63
Tablo 3.14 Güç Kültür Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonucu	63
Tablo 3.15 Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) Ve Barlett Testi Sonuçları	64
Tablo 3.16 Duygusal Bağlılık Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonucu	64
Tablo 3.17 Devam Bağlılık Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonucu	64
Tablo 3.18 Normatif Bağlılık Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonucu	65
Tablo 3.19 Katılımcıların Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Algılarını Ölçmeye Yönelik Sorulara Verdikleri Yanıtların Değerlendirilmesi	65
Tablo 3.20 Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları	66

Tablo 3.21 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ve Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Test Analizi	67
Tablo 3.22 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ve Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Test Analizi	68
Tablo 3.23 Yaşa Göre Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ve Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Analizi	69
Tablo 3.24 Eğitim Düzeylerine Göre Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ve Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Analizi	70
Tablo 3.25 Örgüt Kültürü Puanlarının Örgütsel Bağlılık Puanlarına Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	71
Tablo 3.26 Örgüt Kültürü Hipotez Tablosu	72
Tablo 3.27 Örgütsel Bağlılık Hipotez Tablosu	73
Tablo 3.28 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Hipotez Tablosu	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Örgüt Kültürünün Oluşumu	6
Şekil 1.2 Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli	15
Şekil 1.3 Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli	17
Şekil 2.1 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	28
Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması	36
Şekil 2.3 Tutumsal Yaklaşım	37
Şekil 2.4 Davranışsal Bağlılık Süreci	41
Şekil 2.5 Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	42
Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli	59

GİRİŞ

Günümüzde her geçen gün rekabet şartları zorlaşmakta ve değişen teknolojiye bağlı olarak küresel bir boyut kazanmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen son derece dinamik bir çevrede örgütlerin rekabette avantaj sağlamalarında ve varlıklarını sürdürebilmelerinde örgüt kültürü önemli bir yere sahiptir. Örgütlerin rekabette başarılı olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için ekstra becerilerini geliştirmek ve mevcut insan kaynaklarını etkin kullanmak zorundadır. Klasik yönetim anlayışındaki kârın maksimize edilmesi amacı, modern yönetim anlayışında önemini kaybetmekte, günümüzde örgütlerin temel amaçlarının; başarı, sürdürülebilir büyüme, rekabet üstünlüğü sağlama, insan faktörünün etkin kullanılması olduğu görülmektedir.

Farklı kültürleri içinde barındıran bireylerden oluşan örgütlerde en önemli girdi “insan” olmaktadır. Örgüt çalışanları birbirinden farklı inanç, değer ve tutumlara sahipken nispeten örgüt çatısı altında ortak normlar ve değerler oluştururlar. Örgüt içindeki farklılıkların bir arada var olmasına yardım eden bu sistem örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Eren, 2001:135).

Örgüt kültürü, örgüte ait belirli davranış kalıplarının oluşmasını sağlamaktadır. Örgüte yeni katılanlara aktarılan bu davranış kalıpları örgüt üyeleri arasında ortal bir dil, algılama ve düşünme oluşturmaya imkan vermektedir. (Durgun, 2006:7). Çalışanların iş yerlerine kendilerini ait hissetmeleri örgüt kültürü sayesinde gerçekleşmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların performans sürekliliği uzamaktadır (Seymen, 2008: 146). Eren’e (2006) göre iş yerlerindeki örgüt kültürünün yapısı ve durumu çalışanların örgüte uyumlarını kolaylaştırmaktadır. Çalışanların kurumlarına ya da iş yerlerine dair kendilerini ait hissetmeleri, kurumların rekabet güçlerini gösteren bir unsur olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini ortaya koymaktır. Bu temel amaç doğrultusunda araştırma Çanakkale’de faaliyet gösteren mikro ve küçük işletme çalışanlarıyla yapılmıştır. Bu çalışma temel olarak üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde örgüt kültürünün oluşumuna, işlevine ve yararlarına yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde örgüt kültürünü etkileyen faktörler, örgüt kültürünün

boyutları ve özellikleri açıklanmıştır. Yanı sıra bu bölümde örgüt kültürü modellerine yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; örgütsel bağlılığın tanımı teorik olarak ifade edilmiştir. Aynı şekilde örgütsel bağlılığın göstergeleri, örgütsel bağlılığın önemi ve örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler ve örgütsel bağlılık ile ilişkili diğer kavramlara da yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde örgütsel bağlılığın sonuçları, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini ortaya koymak amacıyla Çanakkale’ de mikro ve küçük ölçekli işletmeler üzerine yapılmış olan araştırmanın amacı açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde araştırmanın önemi ve bu kapsamda yapılmış olan literatürdeki çalışmalar, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları, araştırmanın evren ve örnekleme açıklanmıştır. Yanı sıra bu bölümde veri toplama araçlarına, araştırmanın yöntem ve modeline, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini açıklamak için yapılan faktör analizine, regresyon analizine, anova analizine ve korelasyon analizine yer verilmiştir. Ayrıca araştırmada elde edilen bulgular ve yorumlar, çalışmanın sonuç, tartışma ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: ÇANAKKALE’DEKİ MİKRO VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün önemi, örgüt kültürünün oluşumu, örgüt kültürünün işlevleri ve yararlarına yer verilmektedir. Aynı zamanda bu bölümde örgüt kültürünün özellikleri ve örgüt kültürü modelleri açıklanmaktadır.

1.1.Örgüt Kültürü Kavramı

Toplumlar ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, kendi içerisinde oluşan sorunları çözmek ve refah seviyesini arttırabilmek için örgütlere ihtiyaç duyarlar. Çünkü insanlar tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve çözemedikleri sorunları örgütler aracılığı ile gerçekleştirir ve çözerler (Terzi, 2000, s.1). Hayatlarının büyük bir kısmını örgütlerde geçiren çalışanların idarecilerle birlikte oluşturdukları davranışlar ve normlar örgüt kültürünü oluşturur (Karahana, 2006: 458).

Örgüt kültürü, örgütün hedeflerinin neler olacağını, bu hedeflere nasıl ulaşacağını, stratejik hedeflerinin nasıl belirleneceğini, gelişimini nasıl sürdüreceğini ve bu gelişimini nasıl sürekli kılacağını, ürün ve pazar oluştururken nelere dikkat etmesi gerektiğini belirleyen bir pusula olarak görülebilir (Peters ve Waterman, 1987:383). Örgüt kültürü farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü “işletmedeki çalışanların uyumlu ve verimli çalışabilmesi adına gerekli olan hem içsel hem de dışsal olarak geliştirilen davranış bütünüdür” (Soyşekerci, 2012: 175).

Örgüt kültürü, örgüte ait belirli davranış kalıpları belirlemekte ve örgüte yeni katılanlara bu davranış kalıplarını aktararak örgüt üyeleri arasında ortak bir dil, algılama ve düşünme oluşmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranışlarını anlamlı kılan bir temel oluşturarak, örgütün devamlılığını sağlamasında oldukça önemli bir rol oynamaktadır

(Durgun, 2006:7). Örgütler farklı kültürleri içinde barındıran bireylerden oluşur. Örgüt çalışanları birbirinden farklı inanç, değer ve tutumlara sahipken nispeten örgüt çatısı altında ortak normlar ve değerler oluştururlar. Örgüt içindeki farklılıkların bir arada var olmasına yardım eden bu sistem örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Eren, 2001:135).

Örgüt kültürü, içinde bulunulan toplumun ve milletin genel değerlerinden bağımsız değildir. Örgüt kültürünü oluşturan yazılı kurallar ya da davranış normları oluştururken idareciler toplumun ortak değerlerini dikkate almalıdırlar. Bununla birlikte örgüt kültürünün oluşmasında spesifik olarak ilgili işletmenin çalışanlarının sosyo-kültürel durumunu da dikkate alınmalıdır (Şahin, 2010: 24).

Örgüt çalışanlarının idarecilerle birlikte oluşturdukları davranış ve normlar çalışanların hal ve hareketlerini etkilemesi bakımından önem kazanmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü kurumların ortak amaç ve hedeflerine vurgu yapmaktadır. Grubun ortak değerlerinin olması çalışanların işe karşı motivasyonlarını etkilemektedir. Bu noktada örgüt kültürü çalışan ve idarecilerden ya da işverenlerden bağımsız değildir (Karahan, 2006: 458).

Örgüt kültürü, içinde bulunulan toplumun ve milletin genel değerlerinden de bağımsız değildir. Bu bağlamda örgüt kültürünü oluşturan idareciler özellikle yazılı kuralları oluştururken ya da yazısız olarak davranış normları oluştururken toplumun ortak değerlerini dikkate almalıdırlar. Bununla birlikte örgüt kültürünün ve davranışlarının oluşmasında spesifik olarak ilgili işletmenin çalışanlarının da sosyo-kültürel durumu dikkate alınmalıdır (Şahin, 2010: 24).

Örgüt kültürü örgütü ve organizasyonu diğerlerinden ayıran farklılıkları da kapsamaktadır. Örgüt kültürü ayrıca örgüt içindeki kişilerin oluşturduğu inanç, değer ve tutumları ifade etmektedir. Örgüt kültürü, kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul görme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım değer ve tutumlardan meydana gelmektedir (Eminoğlu, 2011: 13).

Örgüt kültürü, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve pozisyonlardaki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibi kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki edebilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2018: 336). Örgüt kültürünün gelişmesi ve yeni çalışanlarında bu kültüre ayak uydurmaları önemlidir. Yeni çalışanlara örgüt içi ve dışında

yazılı ya da yazısız olarak var olan kültürel değerler (normlar, insan ilişkileri) öğretilir. Bu durum bireylerin örgüte olan katılımlarını da etkin kılmaktadır (Schein, 1992: 12).

1.2. Örgüt Kültürünün Önemi

İşletmeler arası rekabet her geçen gün artarak devam etmektedir. Rekabetin en önemli unsurunu çalışanların verimliliği ve performansı oluşturmaktadır. Bu doğrultuda işverenlerin çalışan tercihleri ve tercih edilen çalışanların verimini ve performansını istenilen seviyelere çıkarmak son derece önem kazanan ve sürekli olarak güncelliğini koruyan bir konudur. Bu durumda çok yetenekli çalışanlar için doğru çalışma ortamları hazırlanmalıdır (Danışman ve Özgen, 2003).

Örgüt kültürü çalışma ortamının hazırlanması bakımından önem taşımaktadır. (Cacciattolo, 2014). Organizasyonun örgüt kültürü bağlamında çalışanların uyum ve anlayışına uygun olması, çalışanların işyeri tercih nedenlerinden biri olabilmektedir. Bununla birlikte örgüt kültürü de çalışanların davranışlarını belirlemektedir. Dolayısıyla çalışan üzerinde belirleyici olan norm bütününe doğru yönetilmesi hem çalışanlar hem de işverenler açısından önem kazanmaktadır (Eren, 2001: 166).

Örgüt kültürünü önemli kılan unsur en alt kademedен en üst kademeye kadar uyum ve ortak payda içinde dinamik bir şekilde çalışma ortamının sağlanmasıdır. Örgüt kültürü, örgüt içinde gizli bir kontrol mekanizması görevi görmektedir (Sargut, 2015). Bu bağlamda örgüt kültürünün aksaması ya da çalışan tarafından aynı şekilde kabul görmemesi örgütün işleyişini olumsuz yönde etkileyecektir. Örgüt kültürü çalışanlar arasındaki görev dağılımını netleştirerek belirsizlikleri de ortadan kaldırır. Görünmeyen bir bağlılık duygusu entegre eder (Şahin, 2010: 25).

Örgüt kültürü işverenlerin kurumları yönetirken yaşadıkları sorunların çözümünde de yönetimi kolaylaştırmaktadır. Örgüt kültürünün önemi altı maddede aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 209).

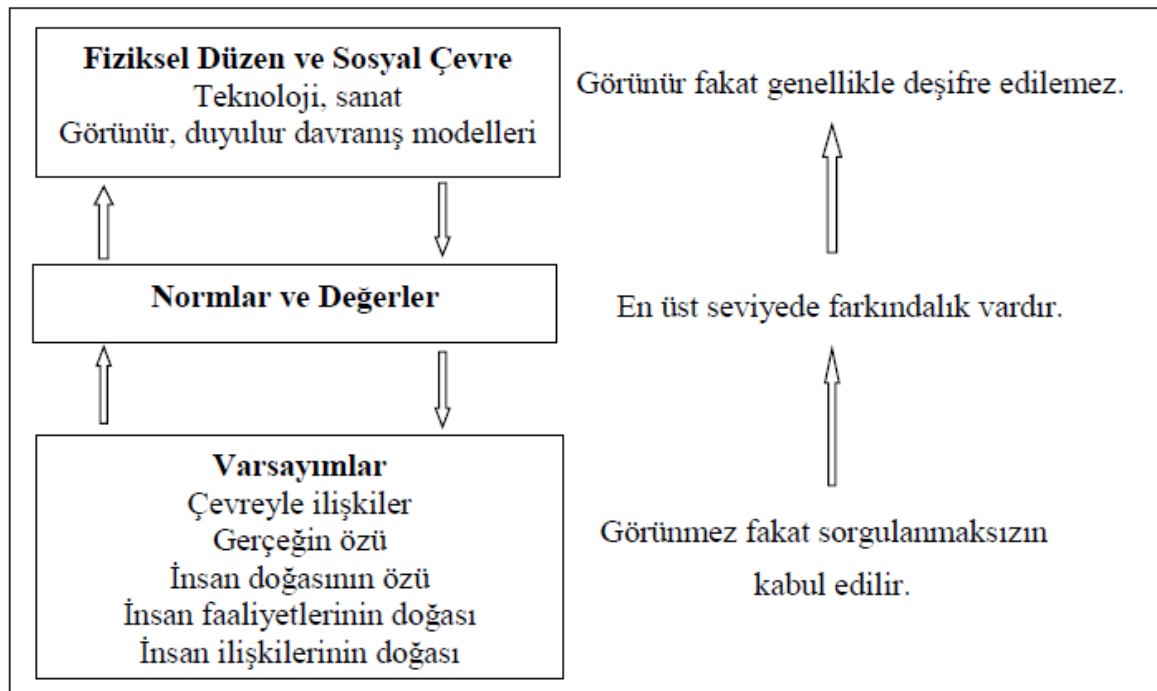
- Çalışanların iş yerinin kurallarının daha kolay anlamasını sağlayarak verimliliğin yükselmesine neden olur.
- İdareci ya da işveren ile çalışanlar arasındaki uyumu artırır.
- İşe yeni giren her çalışanın işlerine olan uyum ve alışma sorunun kolay atlatılmasını sağlar.

- Örgüt kültürü kurumlara biz duygusunu aşılayarak kurum içi gruplaşmalara engel olur.
- Örgüt içindeki muhtemel çatışma sorunlarını azaltır.
- Örgüt kültürü, sembol, kahraman, hikâye gibi bileşenlerle nesilden nesile aktarılarak örgütün devamlılığı sağlanır.
- Kültür, kimliğe benzer ve örgüt hakkındaki yorumlar örgüte ait olan kültürle yapılır.

1.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Schein, örgüt kültürünün oluşumunu üç aşamada açıklamaktadır. Bu aşamalar Şekil 1.1’de görüldüğü gibi sırasıyla; fiziksel düzen ve sosyal çevre, normlar ve değerler, varsayımlardır (Schein,1990:111);

Şekil 1.1 Örgüt Kültürünün Oluşumu



Kaynak: (Schein, 1990:111)

Örgüt kültürünün birinci aşamasında fiziksel düzen ve sosyal çevre yer alır. Bu aşama beş duyu organıyla algılanabilen, tespit edilebilen iş yapma şekilleri ve davranışlarıyla, diğer somut öğeleri içinde barındırır. Bu kültürün en erişilebilen aşamasıdır. Kesinlik, tahmin edilebilirlik, güven, güvenilirlik sağlamaktadır. (Kaya, 2008:127).

Örgüt kültürünün oluşumunda ikinci aşamada normlar ve değerler bulunmaktadır. Bunlar örgütte nelerin istenildiğini gösteren kriterler olmakla birlikte örgüt üyelerinin bireyleri ve olayları iyi ya da kötü şekilde değerlendirmelerine yardımcı olmakta, karşılaştıkları sorunların çözümünde yol gösterici olmaktadır. Örgütün en önemli unsuru olarak nitelendirilen değerler ve inançlar, örgüt felsefesini, işleyişini, genel amaçlarını ve ideallerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla örgüt üyelerinin davranış biçimleri ile bunu ifade eden bir unsurdur (Gizir, 2008:188).

Örgüt kültürünün oluşumunda üçüncü aşamada varsayımlar bulunmaktadır. Scheine'e göre varsayımlar örgüt kültürünün özünü oluşturmaktadır. Scheine varsayımları sorgulamaksızın bilinçsiz şekilde kabul edilen düşünceler, inançlar ve duygular şeklinde tanımlamaktadır (Kaya, 2008:127). Örgüt kültürünün gözlemlenmesi zor ve en soyut olan bu ögesi üyelerin işlevsel sorunları ve çözümlerine dönük algılarının nedenidir (Gizir, 2008:189).

Schein, örgüt kültürünün oluşumunda kurucular, içerisinde yetiştikleri toplumsal kültürden, yaşadıkları deneyimlerden ve sahip oldukları görüşlerden hareketle bazı inançlar, düşünceler ve varsayımlarla yola çıktıklarını, işleyişin öncelikle kapsamda olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında örgüt içerisinde çalışanların karşılıklı etkileşimleri ile birlikte örgüt kültürünün bu iki faktörün birleşmesi sonucu oluştuğunu belirtmektedir. Bir örgütün görevlerinin, temel misyonunun, stratejisinin, iş bölümünün, organizasyon yapısının örgüt ve çevresel uyuma yönelik konularla birlikte ödül ve ceza sistemi, giriş ve çıkış şartları, inançlar, ideolojiler, statüler ve örgüt içi uyuma yönelik konularda örgüt üyeleri ve örgüt kurucuları tarafından düşünce birliğine varılmış olması söz konusu örgüt kültürünün oluştuğu anlamına gelmektedir. Örgütsel birleşmenin seviyesi ise üyelerin istikrarlılık düzeylerine, örgütün varoluş süresine, kaynaşma ve öğrenme mekanizmalarıyla liderlerin ve kurucuların sahip oldukları varsayımlara bağlıdır (Doğan, 2007:111-112). Örgüt kültürü dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sarıkamış, 2006:23-24):

- Birinci aşamada örgüt kurucusu tecrübesi, çevre hakkındaki görüşleri ve eğitiminden hareketle yeni bir girişim fikrine sahip olmaktadır. Kurucusunun sahip olduğu bu fikir onda yeni bir girişim oluşturmaya kaynakları ve insanları birleştirerek bir ürün çıkarmaya yönlendirmektedir.

- İkinci aşamada örgüt kurucusu kabul ettirmek istediği inanç, değer ve tecrübeleri çalışanların benimseyip, çalışma hayatları boyunca kendilerine örnek almalarını beklemektedir. Kurucunun yönlendirdiği davranışlar istenen sonuca ulaşması durumunda tecrübeye dayanan inançlar, tüm üyeler tarafından benimsenmekte ve bir referans kriteri şeklinde değerlendirilmektedir.
- Üçüncü aşamada örgütsel çabaların nasıl sonuç verdiği kontrol edilir. Bu durumda çalışanlar sonuçları zaman içerisinde göz ardı etmekte ve yalnızca nedenler ortada kalmaktadır.
- Son aşamada ise örgüte birçok birey dâhil edilmektedir. Bireyler sorgusuz şekilde örgüte ait değerleri içselleştirip, benimsemektedir.

1.4. Örgüt Kültürünün İşlevi ve Yararları

Örgüt kültürü hem örgütler hem de çalışanlar için son derece önemlidir. Örgüt kültürü, kültürel yapıyı ve çalışanların davranışlarını yönlendirmektedir. Kültürel yapıyı oluşturan değerler çalışanların yapıya uygun olan davranışlarını destekler ve uygun olmayan davranışlarını ise engeller. Böylelikle örgüt kültürü çalışanların davranışlarını örgütün yapısına uygun bir şekilde yönlendirir (Başaran, 1991: 242). Örgüt kültürünün hem örgütler hemde çalışanlar açısından pek çok işlevi ve yararları vardır. Örgüt kültürünün örgütler açısından işlevleri ve yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şişman, 2011:146):

- Örgüt kültürü, örgütte yaşanan değişimler ve yenilikleri içselleştirir, geleneksel kuralları ile denge oluşturur.
- Örgüt kültürü, örgüte hoşgörülü bir ortam sağlamaktadır. Örgüt içindeki çatışmaları karşılıklı anlayış içerisinde çözümler.
- Örgüt kültürü, örgütte kulüp, aile ve arkadaşlık havası oluşturur. Örgütlerde esnek bir yapı oluşturur.
- Örgüt kültürü, örgütte adaletli bir ceza ve ödül sistemi oluşturur. Üyelere sağlanan tüm yardımlar, destekler ve ödüllerde, çalışanların performansları ve işlerindeki başarıları temel kriter olarak dikkate alınır ve kimseye imtiyazlı bir davranışta bulunulmaz.

- Örgüt kültürünün, örgütlerde sınırları belirleyici bir işlevi bulunmaktadır. Örgütteki üyelere kimlik duygusunu aktarmaktadır. Çalışanların kişisel çıkarlarından daha çok örgüte bağlanmalarını kolaylaştırır. Sosyal sistem dengesini sağlar.
- Örgüt kültürünün örgüt içindeki haberleşmede ve kişilerarası ilişkilerde önemli bir rolü bulunmaktadır.
- Örgüt kültürü, örgütsel başarının bir simgesidir. Örgütü ayakta tutan, örgütte bir kimlik oluşturan, motivasyonu artıran, iklim yaratan, verimliliğini, etkinliği ve devamlılığını sağlayan temel unsurdur.
- Örgüt kültürü, örgütte çalışanların davranışlarını şekillendirerek yönlendirir ve bu anlamda denetim mekanizması rolü üstlenir.
- Örgüt kültürü, örgütlerde farklı nedenlerden dolayı yaşanan çatışmaları bazı standart uygulama ve süreç yardımlarıyla azaltır.

Örgüt kültürünün çalışanlar açısından işlevleri ve yararları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Başaran, 1991: 242).

- Örgüt kültürü, örgütte çalışanlara başarılı ve yaratıcı olabilme imkanı sağlar. Çalışanların mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri ve işlerinde başarılı olabilmeleri için yönetim tarafından gereken tüm yardım ve desteği sağlar.
- Örgüt kültürü, çalışanlara görevlerini yerine getirirken önemli oranda özerklik sağlar. Çalışanlar yanlış yapmaktan korkmazlar, görevlerini ilgilendiren konularda risk alma konusunda teşvik edilir. Örgüt kuralları dışına çıkanlar ve hatalı davranış sergileyenler, kuralları bozan çalışanlar olarak değil; risk alan çalışanlar olarak değerlendirilir.
- Örgüt kültürü, çalışanlar arasında işbirliği ve denge sağlar. Çalışanlara, işleri ilgilendiren konularda yarıştırmakta aynı zamanda işbirliği ve yardımlaşmaya yönlendirmektedir.
- Örgüt kültürü, çalışanlar arasında ahenk ve uyumu sağlar. Örgüte yeni dahil olan kişiler kısa süre içerisinde örgüte uyum sağlayarak örgütteki diğer üyeler ile kaynaşır.

- Örgüt kültürü, çalışanlar arasında birliktelik sağlayarak biz duygusu ve takım ruhunu geliştirmektedir. Çalışanları birbirlerine ve örgüte sadık hale getirerek örgüt iklimine olumlu etki sağlar.

Örgüt kültürü, çevreyle uyumlu olduğu taktirde olumlu sonuçlar vermektedir. Örneğin telefon üreten bir işletmenin kültürü de bu yapıya uygun şekildedir. Bununla ilişkili olarak hem örgüt hem de örgütte çalışanlar açısından bu çevre bir anlam taşımaktadır. Fakat çevrede meydana gelen değişimler bu işletmeyi bilgisayar üretmek durumunda bırakır ise kültür bu durumda bu değişimlere uyum sağlamada zorlanabilmektedir. Çünkü önceki kültürün kalıpları yeni kültürel kalıplara ters düşmeye başlamakta ve eski kültürel değerler daha baskın oldukları için yeni değerler, çalışanlar tarafından daha zor kabul edilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001:99).

1.5. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen pek çok faktör vardır. Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen bu faktörleri iki grupta toplamak mümkündür. Bunlar iç çevre faktörleri ve dış çevre faktörleridir.

Örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan iç çevre faktörleri yöneticiler, çalışanlar ve kurucular olarak sayılabilir. Örgütü kuranların sahipleri değerler konusundaki görüşleri örgütün kültürünün temelidir. Kültürün oluşmasında yöneticiler de kurucular kadar etkilidir. Bir örgütte liderlik rolünü benimseyen çalışanlar zaman içerisinde kazandığı alışkanlıkları ve davranışları kültürel kalıplara dönüştürmektedir (Dikici ve Erdem, 2009:208-209).

Örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan dış çevre faktörleri ise siyasal, sosyal ve ekonomik etkenler ile ülkenin ekonomik yapısı ve diğer örgütlerin yapılarıdır. Örgütlerin en belirgin özelliği insan faktörünü içermeleridir. Bu durum örgütlerin dış etkenlere açık olduklarının da birer göstergesidir (Şişman, 2002:104-205).

1.6. Örgüt Kültürünün Bileşenleri

Örgüt kültürünün ortaya çıkmasında ve yapılanmasında bir takım bileşenler bulunmaktadır. Bu bileşenler sırasıyla varsayımlar, normlar, değerler, mitler, semboller, kahramanlar, seromoniler ve törenler, hikayeler ve dildir (Özkalp, 1998: 112):

Varsayımlar: Çalışan davranışlarını doğrudan etkilemesi bakımından varsayımlar öne çıkmaktadır. İş görenler örgüt içindeki varsayımlar üzerinden iyi ve kötü anlayışlarının düzenlerler. Varsayımlar yazısız olarak çalışanlar tarafından farkında olmadan yapılanırlar (Güçlü, 2003: 152). Varsayımlar çalışanların uyum sürecini kolaylaştırmaktadır. Varsayımlar ortak bir düşünce kalıbının oluşmasına yardımcı olmaktadır (Giriz, 2008: 189).

Normlar: Norm bileşeni örgüt çalışanlarının benimsediği davranış kalıplarının ifade etmektedir. Örgüt belli problemler karşısında izlediği yolda başarı gösterirse bu izlediği yolda takındığı tutum ve davranışlar değiştirilmesi zor olan normlara dönüşür (Örücü ve Yıldız, 2012: 134). Norm bileşeni hem yazılı hem de yazısız olarak ortaya çıkabilmektedir. Normlar çalışanların davranışlarının sınırları çizmektedir (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 226). Bu bağlamda yazılı normlar oluşturulurken çalışanların fikirlerinin alınması kuralların işlerliği açısından önem kazanmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 225).

Değerler: Değerler çalışanların davranışlarının ölçüsü olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda değerler örgüt kültürüyle uyumlu davranışlar geliştirilmesini içermektedir. Örgütsel kültürün bileşeni olarak değerler süreç içinde oluşmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 225). Değerler örgüt içi yaşanan sorunların çözümünde önemli birer yol göstericidirler. Ayrıca değerler sorunlar karşısında alınan tavırlarla oluşabilmektedir (Örücü ve Yıldız, 2012: 134). Örgütsel değerler örtük ve kullanımda olan değerler olarak iki çeşittir. Kullanımda olan değerler örgüt içi iletişimde sürekli olarak kullanılırken, örtük değerler ise sembolik olarak vardır.

Mitler: Örgüt kültüründe süreç içinde bazı idareciler ya da çalışanlar ile ilgili olay ya da davranışlar farklı anlamlar yüklenerek mit haline gelirler. Mitler üzerinden örnek davranış kalıpları ve motivasyon araçları sunulabilmektedir. Ancak bu mitler olumlu olabildiği gibi olumsuz etkiler sonucu da oluşabilmektedir. Mitlerin gruplaşmalara neden olmasına dikkat edilmelidir (Güçlü, 2003: 154).

Semboller: Örgüt kültürünün güçlü ve etkili olabilmesinde sembollerin büyük rolü bulunmaktadır. Semboller örgütün tanınmasını sağlarken diğer yandan da örgüt içindeki çalışanların motive olması sağlar (Ören, Erdem ve Kaplan, 2005: 7). Bununla birlikte semboller örgüt içindeki insanlar için ortak bir anlam taşımaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 226).

Kahramanlar: Örgüt kültürünün etkili olmasında ve güçlenmesinde önemli temsilcilere ihtiyaç duyulmaktadır. Kahramanlar örgüt kültürünün iş yerlerindeki propagandasını yapan bireyler olarak öne çıkmaktadır. Bu bireyler kültürün en önemli temsilcisi konumundadırlar (Ören, Erdem ve Kaplan, 2005: 7). Bu kahramanlar bazen örgüt dışına verdiği enerji olarak bazen ise örgüt üyelerini motive edici bir unsur olarak görülür (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 227).

Seremoniler ve Törenler: Örgüt içindeki çalışanların bir araya gelmesi ve birlikte vakit geçirmesi için yapılan faaliyetler bütününe seremoni ya da tören olarak ifade edilmektedir. Bu faaliyetler ile kişilerin kaynaşması sağlanmaktadır (Ören, Erdem ve Kaplan, 2005: 7). İşletme ya da kurumlarda yapılan seremoniler altı farklı çeşitte görülebilmektedir. Bunlar sırasıyla aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güçlü, 2003: 152):

- İş akışı içinde yaşanan terfi değişim törenleri
- Çalışanlara başarı karşılığında verilen teşvik törenleri
- İş yerlerinde yapılan organizasyon yenilime törenleri ya da yeni şube açma seremonileri
- Kurum içinde yapılan ve çalışanların bütünleşmesi için yapılan piknik ya da spor faaliyetleri
- Kurum içinde oluşan sorunları çözmeye yönelik yapılan törenler
- Kurum içinde örgüt kültürüne uymayan bireylere verilen tenzil uygulamaları ya da diğer ceza törenleri.

Hikâyeler: Hikâyeler örgüt kültürünün kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlayan önemli bileşenlerdendir. Örgüt çalışanları arasında anlatılan işe girme, işte yapılan başarılar ya da kovulma hikâyeleri önem kazanmaktadır (Güçlü, 2003: 153).

Dil: Örgüt içinde kullanılan iletişim teknikleri ve dil de örgütün kültürünü yansıtan bileşenlerden bir diğeridir. Kullanılan dil ve iletişim özellikle dış ilişkiler bağlamında örgüte dair bir izlenim oluşturulmasını sağlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 1998: 116). Kültürel farklılıklardan dolayı örgüt içinde kullanılan dil farklılıklar gösterir. Bazı kelimeler o örgüt içinde farklı anlamlar kazanabilir. Yeni katılan bir üyenin örgüte alışıp alışmadığı örgüte has kullanılan dili benimsemesinden anlaşılabilir (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 226).

1.7. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün birçok özelliği bulunmaktadır. Genel olarak örgüt kültürünün sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Türk, 2003: 139):

- Örgüt kültürü işletmeler tarafından sonradan kazanılan bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü genellikle yöneticiler tarafından kurallarla oluşturulmaya başlanır ve çalışanlar tarafından sonra benimsenir.
- Her örgüt kültürü paylaşılr olma özelliğine sahip olmalıdır. Bu bağlamda ortak özellikler bireylerin kaynaşmasını sağlayacaktır.
- Örgüt kültürü genellikle yazısız olarak süreç içinde gelişir. Bu durumda kişilerin zihinlerinde zaman içinde yer alır.
- Örgüt kültürü sürekli olarak tekrarlanan ve belli davranışsal kalıplar şeklindedir.

Yukarıda ifade edilen özelliklerle birlikte işletme literatüründe görülen diğer örgüt kültürü özellikleri aşağıda yer almaktadır (Şişman, 1994):

- Çalışanlar için çizilen sınırların belirlenmesi
- Uyumlu çalışmanın yolu açılır ve teşvik edilir.
- Çalışanların örgüt içindeki sorumlulukları belirlenir.
- Çalışanlara sağlanan kurum içi sosyal destek sağlanır.
- Örgüt kültüründe kurallar belirlenir ve kontrol edilir
- Örgüt kültürü çalışanların kurumlara olan bağlılıklarını yükseltmektedir.
- Yapılacak olan teşvik sistemleri ile performansın yükselmesini sağlamaktadır.
- Çalışanlara psikolojik destek sağlamaktadır.
- Örgüt içinde kullanılan dilin sağladığı iletişim kolaylıkları sayesinde çalışanlar birbirlerine kolayca uyum sağlamaktadır.

Örgüt kültürünün en önemli özelliği yazısız olarak gelişme sağlamasıdır. Bu durumda örgüt kültürü çalışanların süreç içinde geliştirdikleri inanç ve değerlerden oluşmaktadır. Ancak bu kurumsal kültürel değerler çalışanların değişmesi ile süreç içinde güncellenebilmektedir. Diğer bir ifadeyle sabit ve değişmez değerler değildir (Becerikli, 1999: 98).

1.8. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü modelleri işletmelerin nasıl bir kültüre sahip oldukları konusunda fikir vermektedir. Örgüt kültürü konusunda çok sayıda model vardır. Kurumların birbirlerinden farklılaşmasına neden olan örgüt kültürü modelleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Unutkan, 1995: 56).

1.8.1. Ouchi'nin "Z" Modeli

Z modeli bir Japon olan Ouchi tarafından ortaya konmuştur. Ouchi tarafından geliştirilen bu model üç farklı gruptan işletme ya da kurumdan veri toplanarak yapılandırılmıştır. İlk grup sıradan Amerikan şirketleri, ikinci grup sıradan Japon şirketleri ve üçüncü grup Z tipi Amerikan şirketleridir (Yiyit, 2017).

Ouchi'nin Z tipi örgütsel modeli Japon yönetim kültürünün Amerikan işletmelerine uygulanmasıdır. Amerikan işletmelerinin istenilen başarı seviyesine ulaşması noktasında Ouchi'nin Z modeli ön plana çıkarılmaktadır (Aydoğan, 2004: 3). Z tipi örgüt modelinde karşılıklı güven ve sorumluluk duygusu ön plana çıkmaktadır. Z tipi bir örgüt modelini bünyesinde barındıran işletmeler genel olarak aşağıdaki özellikler etrafında şekillenirler (Akar, 2017: 43):

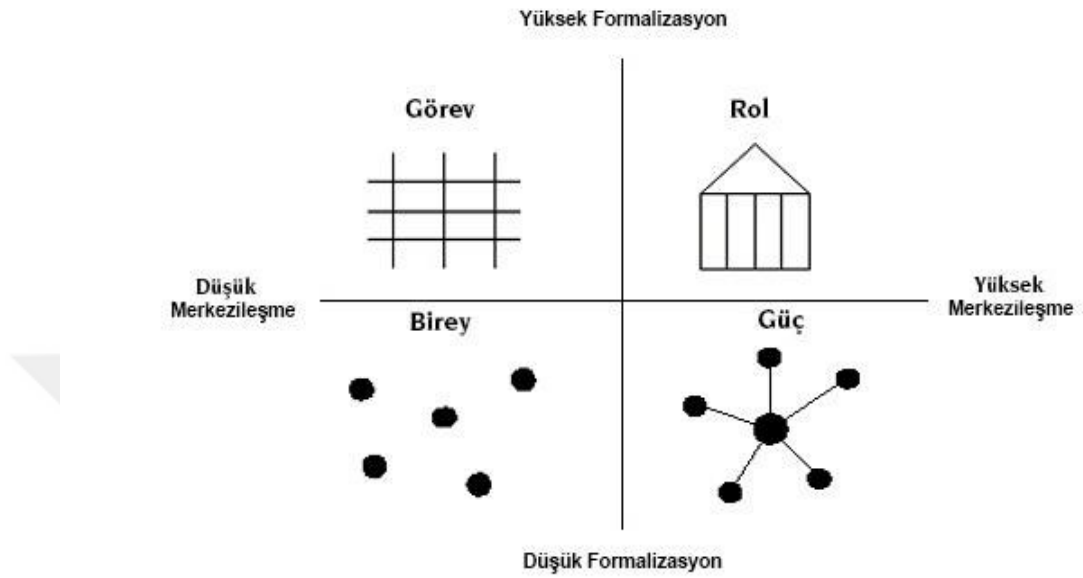
- Uzun süreli istihdam,
- Uzun vadeli değerlendirme ve terfi mekanizması,
- Çapraz işlevli kariyer,
- Kontrol mekanizması ve yönetim felsefesi uyumu,
- Katılım ve çoğunluktan yana karar verme,
- Ortak değerlere bağlılık ve sorumluluk eğilimi,
- Birlik, bütünlük ve özgecilik.

1.8.2. Harrison ve Handy Modeli

Harrison'un örgüt modeli 1972 yılında ortaya çıkmıştır. Farklı örgüt modellerine de kaynak oluşturarak günümüze kadar gelmiştir. Bununla birlikte Handy'nin dörtlü örgüt modeli, Harrison'un örgüt modelinden esinlenerek yapılanmıştır. Harrison ve Handy örgüt modelinde birey ve bireye yüklenen roller önem kazanmaktadır. Bu örgüt modelindeki birey,

güç ve rol ilişkisi Şekil 1.2’de aşağıdaki gibi şemalaştırılmıştır (Bakan, Büyükbeşe, ve Bedestenci, 2004).

Şekil 1.2 Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: (Hofstede , 1997)

Şekil 1.2 üzerinden değerlendirme yapıldığında bu örgüt kültüründe güç ve denetim yönetimin merkez kavramlarını oluşturmaktadır (Şişman, 2002). Bu örgüt modelinde gücü elinde bulunduran liderlerin aldıkları kararlar ve diğer çalışanlarla kurdukları ilişkiler önemli birer değişken olarak öne çıkmaktadır. Bu modelde örgüt lideri her şeye hâkim olmalıdır. Aksi bir durumda çalışanların işe olan bağlılığında ve liderlerine duydukları saygıda azalmalar yaşanması muhtemeldir (Pheysey, 1993). Bu örgüt kültürü modelinde güç ve yetkiler merkezden uzaklaştıkça azalmaktadır. Ayrıca hızlı karar alınması gereken durumlarda bu model ön plana çıkmaktadır. Bu durum bürokrasinin az olduğu yerlerde liderlerin hızlı karar almasını kolaylaştırmaktadır (Pheysey, 1993). Ancak bu örgüt modellerinde liderlerin donanımı ve eğitimi doğru karar alınmasından önemli birer etkidir. Güç kültürünün etkili olduğu bu modelde, daha çok büyük işletmelerde ya da askeri idarelerde rastlamak mümkündür (Ataman, 2002).

Harrison ve Handy modelindeki bir diğer önemli değişken ise rol ve hiyerarşi değişkenleridir. Buna göre örgüt içindeki her irili ufaklı birimin kendi içinde ve dışında

sorumlulukları bulunmaktadır. Hiyerarşik yapılanmanın gelişmesinde alt-üst ilişkilerinin belirlenmesinde de örgüt içindeki rollerin doğru tanımlanması gerekmektedir. Ayrıca örgüt içindeki her birim bir işlev ya da fonksiyonu da yerine getirmektedir. Örgüt içindeki her birimin kendi işlevini yerine getirmesinde liderlerin bu işlevleri doğru yapılandırılması gerekmektedir (Erkmen ve Ordun, 2001).

Merkezi yapılanmanın öne çıktığı sistemde görev gruplarının ve rollerin belirlenmesinde liderlerin etkisi büyüktür (Handy, 1995). Bu örgüt modelinde kişisel çalışmalara pek rastlanmaz. Bu noktada grubun yaptığı işler hem merkez alınan kararlar önem kazanmaktadır. Her grup şirketin amacı ve hedefleri doğrultusunda birleşmelidir (Handy, 1995). Bu tür örgütlere AR-GE departmanlarında, reklam ve danışmanlık şirketlerinde rastlanılır (Türkkan, 2017: 19). Bu kültür durgun iş çevrelerinde gelişme eğilimindedir. Tahmin edilebilirlik, standardizasyon ve sürekliliğe önem verilir. Daha çok bankalarda, resmi kuruluşlarda ve sigorta şirketlerinde görülür (Jarvis, 1999).

Örgüt modelinde etkili bir diğer değişken ise görev gruplarının tanımlanması ve uzmanlaşmasıdır (Bakan vd, 2004). Buna göre her grup kendi alanında uzmanlaşmıştır. Bu noktada temel amaç merkeze hizmet etmek ve kaliteli ürün çıkarmaktır. Bu yaklaşımın uygulandığında örgütlerde çalışanların hem iş yerine olan örgütsel bağlılıkları hem de aidiyet duyguları gelişmektedir. Kendisine ayrılan işi doğru yapan ekipler örgütteki paylarının ve gerekliliklerinin farkında olarak bağlılıklarını geliştirirler (Phessey, 1993). Birçok farklı örgüt modelinde olduğu gibi bu örgüt modelinde de verimli ve yetenekli çalışanlar önem kazanmaktadır (Terzi, 2000).

1.8.3. Peters ve Waterman Modeli

Peters ve Waterman modelinde bir örgütün ya da şirketin mükemmel olabilmesinde örgüt kültürünün önemi öne çıkmaktadır. İfade edilen özellikler çerçevesinde gelişen bir şirketin başarılı olması kaçınılmazdır (Hatch, 1993: 670). Örgüt kültürü hem birey performanslarını, hem işletmelerin iş kalitelerini etkilemektedir. Peters Waterman modelinin sunduğu başarıya ulaştıracak ilkeler aşağıda sıralanmıştır (Jarratt ve O'Neill, 2002):

- Öncelikle örgütler ya da işletmeler eylemden yana olmalıdır. Pratiğin örgütün faydasına olduğu bilinmelidir.
- Her işletme kültürü müşteri ile yakın olmalıdır. Müşterilerden kopuk bir anlayış başarının gelmesini zorlaştıracaktır.

- Örgüt kültürünü ve işletmeleri başarıya ulaştıracak bir diğer değişken olan girişimciliği desteklemeleridir.
- Örgüt kültürünün çalışanların performanslarını yükseltecek şekilde dizayn edilmesi verimliliğe katkı yapması gerekmektedir.
- Her çalışanın işletme içine katılımı ve örgütü benimsemesi sağlanmalıdır.
- Örgüt çalışanlarının uzmanlaşması sağlanmalı ve işin kalitesine önem verilmelidir.
- Örgüt yönetiminin baskın olmaması gerekmektedir. Gerektiğinde çalışanlara esnek davranılmalıdır.

1.8.4. Quinn ve Cameron Modeli

Cameron ve Quinn'in örgüt modelleri daha çok rekabet unsuruna dayalıdır. Bu bağlamda iç ve dış odaklılık öne çıkmaktadır. Ayrıca bu örgüt yapılanması modelinde esnekliğin, dinamizmin, durağanlığın ve kontrolün merkeze alındığı dört farklı örgüt kültürü bulunmaktadır (Aktan ve Aydın, 2016: 340). Bu örgüt kültürü çeşitleri klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürüdür. Quinn ve Cameron'ın örgüt kültürü modeli aşağıda Şekil 1.3'de yer almaktadır (Aydın ve Göksel, 2012: 57).

Şekil 1.3 Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: (Aydın ve Göksel, 2012: 57)

Klan Kültürü (işbirliğine dayalı kültür): İçe yönelik, birlik ve beraberliğin önemli olduğu, örgütsel bağlılığın öne çıktığı, informal kontrol süreçleri baskın örgütleri

kapsamaktadır. Bu kültürün egemen olduğu örgütler geniş bir aile gibidir. Yöneticileri ana-baba rolündedirler (Erdem,2007 :65). Bu tür örgütlerde ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123). Klan tipi örgüt kültüründe, ortak amaca yönelen toplum ruhu o kadar güçlü ve sistemin kişilerin katkılarını uzun dönemde değerlendirmesi o kadar adildir ki, bireyler doğal olarak bu ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alamazlar (Erdem,2007 :65)

Ortak örgütsel değer ve kültürlerin önem kazandığı bu örgütlerde informal davranışlar daha baskındır. Davranışların samimi olması örgüt kültürüne olan bağlılığı da yükseltmektedir. (Hezek, 2016: 56). Daha çok klan tipi örgüt kategorisinde yer alan Z tipi örgütlerin olumlu özelliklerine rağmen bu tip örgütlerde dışarıdaki yabancılardan korkma eğilimi söz konusu olmaktadır. Z tipi örgütün genel müdürünün “Dışarıdan birini üst düzeye getirmemize olanak yok. Daha önce denedik, fakat ötekiler onu kabullenmedi. Sanırım en büyük sorunlarımızdan birisi de bu” ifadesini buna örnek olarak göstermektedir (Erdem,2007 :65)

Adhokrasi Kültür (Girişimci Kültür): Dinamik, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı örgütsel kültürel ortamları ifade etmektedir. Örgüt üyeleri için bireysel yaratıcılık ve yenilik ön plandadır (Topaloğlu ve Çetin, 2018: 460). Örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü adhokrasi kültüründe ileri derecede organik bir yapı söz konusudur. Merkezileşme eğilimlerine çok rastlanılmayan bu tip örgütlerde çalışanların, kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilmektedir. Elektronik ticaret yapan şirketler, pazarlama, elektronik, kozmetik sektöründe çalışan örgütler, müşterileri memnun etme konusunda hızlı hareket etmeleri gerektiğinde, bu kültür tipini yansıtır (Eren, 2007: 123).

Hiyerarşi Kültürü (Yapılaşmış Kültür): Bu kültür, temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültürdür. Bu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formalleşme ve yapılaşma söz konusudur. Bu tip örgütlerde yöneticiler iyi koordinatör ve etkili organizatör olmakla kendileri ile gurur duyarlar. İstikrarlılığı sürdürmek örgüt için çok önemlidir. Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutar (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123). Diğer bir ifadeyle bu örgütlerde düzen ve kurallar önemlidir.

Hiyerarşi kültüründe örgüt içi odaklılık ve durağanlık/kontrol boyutları arasında şekillenir. Bunlar bürokratik ve mekanik örgütleri temsil etmektedir. Bu örgütlerde kimin kime karşı sorumlu olduğu, hangi işi nasıl yapacağı açık ve kesin bir şekilde bellidir. Bu belirlenen standartların dışına çıkılması istenmez. Bürokratik mekanizmalar kişiye şunu söyler: “istediğini değil, bizim sana söylediğimizi yap, çünkü sana bunun için para ödüyörüz”. Yine bürokratik mekanizma yabancılaşmayı, otonomluk duygusunun azalmasını ve amaçsızlığı doğurur. Bu kültür çeşidi için “süreç kültürü” tanımını kullanmaktadır. Bankalar, sigorta şirketleri, büyük kamu örgütleri ve ilaç şirketleri gibi detaylı düzenlemeleri bulunan sektörler bu kültür çeşidine örnek olarak göstermektedirler (Erdem, 2007: 66). Oto fabrikaları, doğal kaynak işletmeleri, dini, askeri ve resmi örgütler, gelişmiş fastfood gibi işletmeler bu tür örgütler arasındadır ((İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123).

Pazar kültürü (Pazar Merkezli Kültür): Pazar kültürü dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulamaktadır. Bu kültür çeşidinde rekabetçi avantaja ve pazar üstünlüğüne sahip olmak önemlidir. Örgütün başarısı pazar payının artışı, elde edilen kâr ve somut çıktılar ile değerlendirilir. Örgüt çalışanları başarı odaklıdır ve planlama, performans ve etkililik üzerinde dururlar. Durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade eden pazar kültürünün olduğu örgütlerde her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır. Bu tip örgütlerde işleyen piyasa mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçecek ve herkes kişisel katkılarının karşılığını alacaktır (Erdem, 2007: 66).

Pazar üzerinde yoğunlaşan bu tip örgütler, piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba gösterirler. Bu örgütler; daha çok sonuç odaklı çalışma yaşamını öngörürler. Bu örgütlerde yöneticiler, kararlı ve isteklidir. Örgütü bir arada tutan bağlılık kazanma üzerine odaklıdır. Danışmanlık firmaları, General Elektrik, Pfizer gibi kendi endüstrisi içinde oldukça hırslı işletmeler bu tür örgütler arasındadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124).

1.8.5. Deal ve Kennedy Modeli

Bu örgüt kültürü modeline göre işletme içindeki ilişkiler iki boyuttan oluşmaktadır. Bu iki boyutlu ilişki içinde ise dört farklı örgüt tipi yapılanmıştır. Bu örgüt tiplerinin yapılanmasında etkili olan boyutlarından birini örgüt liderlerinin kararlarına etki eden çevresel, finansal belirsizlikler ve risk derecesi, bir diğerini ise verilen kararlar sonucunda oluşan geri dönüşler oluşturmaktadır (Luthans, 2009: 34).

Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü modeli Tablo 1.1'de aşağıdaki gibi gösterilmektedir (Eren , 2001).

Tablo 1.1. Deal-Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Belirsizlik ve Risk	Çevreden Geri Besleme	
	Hızlı	Yavaş
Yüksek	Sert erkek, maço kültür Yapı, kozmetik, film sektörleri	Şirket üzerine iddiaya gir kültürü Havacılık, uzay, ar-ge projeleri
Düşük	Çok çalış/Sert oyna kültürü Moda, pazarlama, elektronik sektörler	Süreç kültürü Kamu hizmetleri, sigorta ve finans sektörleri

Kaynak: (Eren, 2001).

1.8.6. Parsons “AGIL” Modeli

Bu model sosyolog Parsons tarafından ifade edilmiştir. Parsons örgüt kültürü üzerine çalışan ilk araştırmacılardan biridir. Bu modelde örgütler, ayakta kalabilmek ve devamlılığını sağlamak için çevresine uyum sağlamalı, hedeflediği amaçlara ulaşmalı, kendi içinde bir bütünlük yaratmalıdır. İç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamalıdır (Parsons, 2005: 156).

Örgüt modelinin AGIL olarak adlandırılmasının sebebi ise kültürün işlevlerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Kültürün bu işlevleri adaptasyon, amaç, bütünleşme ve yasallıktır (Ok vd, 2016: 78). Örgütsel kültürün başarılı olması ifade edilen dört fonksiyonunun işlemesine bağlıdır. Bununla birlikte işletmeler çevresel farklılıklara da uyum sağlayıcı nitelikte olmalıdır (Parsons, 1961: 67). Değişen teknoloji ve insan algısına uyum sağlamak ve örgütlerin amaçlarına bu değişime göre yorumlamak örgütsel kültürün başarıya ulaşması açısından kıymetlidir.

Meşruluk ya da yasallık, örgüt kültürünün devamlılığı için ilgili otoritelere bağlı kalmasını oluşturmaktadır. “Bir örgüt hayatta kalmak ve gelişmek istiyorsa koşullara uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı hem örgüt içindeki bireyler hem de örgüt dışındaki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir” (Eren, 2008: 142). Parsons'ın örgüt kültürü modelinde bu dört fonksiyon olması bir zorunluluktur. Bu fonksiyonlar Tablo 1.2'de yer almaktadır.

Tablo 1.2 T. Parsons'ın "AGIL Modeli"

Adaptasyon (Adaptation):	Amaç (Goal):
Sistemin değişen çevreye uyum yeteneği	Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
Bütünleşme (Integration):	Yasallık (Legitimacy):
Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve Kabulü

Kaynak: (Eren, 2008: 142)

1.8.7. Pheysey'in Örgütsel Kültür Modeli

Pheysey'in (1993) geliştirmiş olduğu örgütsel kültür modeli Handy ve Harrison modelinin geliştirilmiş halidir. Bu modelde güç, rol, başarı ve destek kültürleri öne çıkmaktadır.

Güç Kültürü: Örgütte baskın olan duygu ya da tutum itaattir. Örgütsel bağlılığın sürdürülebilmesi için güç önemli faktördür. Otokratik yönetim anlayışına sahip olan bu kültürde örgütle ilgili verilecek olan kararlar tepe yönetimi veya bir kişi tarafından alınır. Alt kademelerin bu verilen kararlara uyması beklenir. Çalışanların karar verme yetkileri yoktur. Otoriteye karşı gelinmez.

Kara verme yetkisini elinde bulunduran liderlerin güçlü ve karizmatik olması önem kazanmaktadır. Ayrıca örgütlerde liderler güçlü, bilgili, yetenekli olmak durumundadır. Lidere itaat temel motivasyonlardandır. Güç kültürü, küçük ve orta boy işletmelerde, askeri örgütlerde gözlenebilecek bir kültür türüdür. Aynı zamanda bu kültür tipine, diğer işletmelerden fark yaratmak ve rekabette avantaj sağlamak isteyen büyük örgütlerin tepe yönetimlerinde rastlanmaktadır (Pheysey,1993).

Rol Kültürü: Örgütte çalışanların görevlerinin, yetkililer tarafından açıkça tanımlandığı ve yapılandırıldığı örgütleri ifade etmektedir. Bu kültürde örgüt içi hiyerarşi mevcuttur. Bürokrasi yüksek seviyededir ve aşırı derecede biçimseldir. Örgütte yapılan işler, prosedürler ve kurallar ile kontrol edilir. Ortaya çıkan anlaşmazlıklar, yazılı kurallar ile çözümlenmektedir. Rol ya da iş, onu yapan kişiden daha fazla önem taşımaktadır (Pheysey,1993).

Rol kültürü, aynı işlerin süreklilik arz ettiği, durağan, değişmeyen işlerin yer aldığı örgütlerde görülmektedir. Rol kültürüne sahip örgütlerde yeniliğe uyum sağlama hızlı şekilde gerçekleşmemektedir. Bu örgütler, değişim ihtiyacının farkına varılması durumunda harekete geçmektedir. Değişim uygulamaları da uzun zaman almaktadır. Hareketli ve yaratıcı bir kişiliğe sahip olan bireyler bu kültür için uygun değildir. Rol kültürünün geçerli olduğu yerlere kamu kurumları, büyük ölçekli işletmeler örnek olarak gösterilebilir.

Örgütün belirlediği görev ve yetkiler örgütün hissedarlarınca yöneticilere devredilmiştir. Örgüt yöneticilerinin altında, birbirlerinden farklı düzeylerde alt yöneticiler bulunmaktadır. Bunun yanında alt düzeydeki görevleri yerine getirmek amacıyla görevlendirmiş işçi ve memurlar bulunmaktadır. Tüm örgüt hiyerarşik bir şekilde yapılandırılmıştır. Hiyerarşinin en üst kısmında, üst düzey yönetici olarak birkaç kişi bulunmaktadır (Pheysey, 1993).

Başarı Kültürü: Yapılan işe odaklanmanın öne çıktığı bu kültürlerde çalışanların uzmanlaşması dikkati çekmektedir (Pheysey, 1993). Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri ya da kişisel olarak hesap vermeleri söz konusudur. Buradaki temel unsur hedefe ulaşma ve problem çözmedir. Bu örgütlerde denetim çalışanların birbirlerini denetlemesi ile gerçekleşmektedir (İra, 2011:4).

Bu kültürün etkili olduğu örgütlerde çalışanlar yaptıkları işlere odaklanmışlardır. Enerjilerini ve zamanlarının büyük bölümünü örgütte harcamayı düşünürler. Bu kültürde çalışanlar kültürün doğası gereği kendilerini memnun eden görevlerde çalışmayı sevdiklerini kabul etmektedirler (Pheysey, 1993). Reklam ve bilgisayar programlama şirketleri, danışmanlık firmaları ile araştırma enstitüleri başarı kültürüne örnek olarak gösterilebilir.

Destek Kültürü: Bu kültüre sahip örgütlerde çalışma ortamında dostluk, aitlik, ortaklık duygusu egemendir. Çalışanlar kendilerini örgüte ya da gruba tam olarak ait hissetmektedirler. Bu durum çalışanların örgüte olan bağlılığını desteklemektedir (Pheysey, 1993). Destek kültüründe liderlerin ve çalışanların birbirlerine olan güveni söz konusudur. Çift yönlü iletişim ve samimi bir çalışma ortamı vardır. Çalışanlar birbirlerine ve işlerine karşı nerede durmaları gerektiğini bilmektedirler. Yöneticiler çalışanlarını geliştirmek çaba harcarlar. Örgütler sahip olduğu kültür doğrultusunda farklı denetim yöntemleri uygulamaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütün denetim yöntemindeki belirleyici unsuru örgütün kültürüdür. Üniversiteler bu kültüre örnek olarak gösterilebilir (Pheysey, 1993).

1.8.8.Hofstede'nin Örgütsel Kültür Modeli

Hollandalı sosyal bilimci Hofstede, 1967'den 1973 yılına kadar çok uluslu bir şirket olan IBM'de psikolog olarak çalışmıştır. Çalıştığı süre içerisinde 40'tan fazla ülkede 100 binin üzerinde IBM çalışanına uyguladığı anketler ile bu anketlerin sonuçlarına göre elde ettiği bilgileri analiz edip derleyerek, ulusal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik çalışmalar yapmıştır. Bu bağlamda Hofstede'in çalışması, ulusların kültürel değerlerinin farklı boyutlarda incelenmesi sonucunda oluşturulmuştur. Ülkelerin kültürel değerlerin büyük kısmı o ülkede faaliyet gösteren örgütlerin kültürleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgütlerin kültürlerinin birbirlerinden farklı olması, toplumsal çevreye ve gelişmelere bağlı olarak açıklanabilir. Hofstede yapmış olduğu araştırma sonucundan elde ettiği sonuçları dört grupta açıklamıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-toplumsallık ve erillik- dişiliktir (Öncül vd., 2016:259-260).

Güç mesafesinin etkili olduğu örgütlerde, ast-üst ilişkisi oldukça belirgindir. Bu örgütlerde merkeziyetçilik hakimdir. Astların görevleri ayrıntılı şekilde belirlenmekte ve denetim mekanizmaları katı şekilde yürütülmektedir. Çalışanların aldıkları ücretler arasındaki fark fazladır ve örgüt yöneticileri babacan tavırlı birer otokrattır.

Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise merkeziyetçi bir yapı yoktur. Ücretler arasında fazla fark bulunmamaktadır. Asıl olan, çalışanlar belirli bir süre sonra yükselebilir ve rollerinde değişme yaşanabilir. Bu durum ücretinin de farklılaşmasına neden olur. Bu tür örgütlerde çalışanların ücretleri arasında kesin ayrımlar bulunmamaktadır. Örgüt yöneticileri ise demokrat yapıdadır. Örgüt ortak karar almaktadır.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda çalışanlar belirsizlik durumunda ne şekilde davranacakları ile ilgilenmektedirler. Belirsizlik, çalışanlarda kaygının artmasına, iş geriliminin yükselmesine ve örgüt çalışanlarının yeniliklere karşı ayak uyduramamasına neden olmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizliğe korku ve kaygıyla bakılmaktadır. Risk almaktan kaçınılır. Çalışanlar örgüte veya birbirlerine karşı fazla duygusallık göstermektedirler. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumlarda ise belirsizlik hayatın normal bir parçasıdır. Bu toplumlarda stres ve endişe düşük seviyededir. Saldırganlık ve şiddet gibi davranışlar görülmemektedir. Bu tür toplumlarda uygulanan kişilik testlerinde uyumluluk seviyesi yüksektir. Az sayıda mutsuz bireylere rastlanır.

Hofstede, toplumları bireyci ve toplumcu olarak ikiye ayırmaktadır. Burada önemli olan bir grubun üyesiyken kişisel değerlerin mi yoksa grup değerlerinin mi daha ağır bastığını ifade eder. Bireycilik, grupların değil bireylerin merkeze alınması gerektiği düşüncesini ifade etmektedir. Buna göre bireylerin menfaatleri, grupların menfaatlerinden daha üstün gelmektedir ve değerın kaynağını insan oluşturur. Bireyler arası ilişkiler çok iyi değildir. Edilen başarılar bireysel kazanılmıştır. Toplumsallık ise bireysel menfaatleri bir kenara bırakmaktadır. Bireylerden grubun menfaatleri doğrultusunda davranmalarını beklemektedir. Statü elde etme durumları ise mensubu olduğu gruba, aileye veya dini bir yapılanmaya üye olup olmamasıyla ilgidir.

Erillik-dişilik boyutunda ise çalışanlara ve çalışanlar arası ilişkilere önem verilmektedir. Dişil özelliğın etkili olduğu örgütlerde kararlı, şefkatli ve nazik olmak gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. İlişkiler merhametli, sıcak ve sevgi dolu bir ortamda gelişir. Eril kültürün etkili olduğu örgütlerde ise baskıcı tavırlar, otokratik ortam ve yükselme tutkusu etkilidir. Bu örgütlerde rekabetin etkili olması nedeniyle para kazanma hırsı ile materyalist eğilimler görülmektedir.

1.8.9. Diğer Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü modellerine ilişkin birçok araştırmacı farklı modeller ortaya koymaktadır. Araştırmacıların her biri bu modellere kendi perspektifinden bakıp değerlendirmektedir. Bu modellerden birkaçını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1.8.9.1. Killmann Modeli

Bu örgüt modelinde önemli olan sosyal enerjidir. Örgüt kültürü çalışanların davranışlarını doğrudan etkileyen önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Killmann modelinde örgüt kültürü yenilikçi ve bürokratik olarak sınıflandırılmaktadır. Bürokratik sistemlerde normlar baskın bir şekilde etkilidir (Killmann, 1985: 64). Bu sistemde oturmuş bir düzen vardır. Yenilikçi kültürlerde ise değişen çevre koşullarına uyum önem kazanmaktadır. Bu bağlamda yenilikçi kültürler bürokratik kültürün aksine daha esnektir (Killmann, 1982: 34).

1.8.9.2. Schneider'ın Örgüt Kültürü Modeli

Bu örgüt modeli Harrison ve Handy modelinden yola çıkılarak oluşturulmuştur. Schneider'ın örgüt kültürü modeli kontrol kültürü, işbirliği kültürü, yetenek kültürü ve

gelişme kültürüdür. Bu modeldeki kontrol kültürü, maddi farklılıkları, değişimleri ifade etmektedir. Kararlar alınırken parçadan bütüne doğru hareket edilmektedir. Çözümlemeli bir yol izlenmektedir. Rasyonellik, tecrübe ve deneyimler, bu kültür tipi için önemlidir. İş birliği kültüründe çalışanlar ,birbirleriyle ve gruplarıyla birlikte hareket etmedir ve yardımlaşma ön plandadır. Hem karar alma süreçlerinde hem de iş akışında iş birliği içinde bulunmak çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Schneider'ın örgüt modelinde ele aldığı bir diğer kültür yetenek kültürüdür. İş gören yeteneklerinin gelişmesinde örgütsel kültürde etkili olmaktadır. Düşünsel ve pratik amaçların gerçekleşmesinde çalışan yeteneklerinin örgüt kültürünü yapılandırması son derece önemli bir etkiye sahiptir (Schneider, 2010). Gelişme kültürü ise maddi ve sosyal değişmeyi barındırmaktadır. Müşteri sayısının yükselmesi ya da işletmelere yüklenen marka değerlerinin yükselmesi örgüt kültüründeki gelişme kültürünü ifade etmektedir (Schneider, 1988).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılığın tanımına, örgütsel bağlılığın göstergelerine ve önemine yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde örgütsel bağlılık ile ilişkili diğer kavramlara, örgütsel bağlılığın sonuçlarına değinilmiştir. Yanı sıra bu bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler açıklanmıştır.

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Bağlılık, birine karşı sevgi, saygı ile duyulan içten yakınlık ve sadakat gösterme durumu olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Bağlılık bireyler arasında olabildiği gibi bireyler ve kurumlar arasında ya da bireyler ve kültürler arasında olabilmektedir. Örgütsel bağlılık duygusu, bireyin kuruma ve ya kültüre olan sadakatini göstermektedir (Balay, 2014: 57).

Örgütsel bağlılık, bir örgütte çalışan bireylerin örgütün hedef ve amaçlarını benimsemesi, uyum sağlaması ve örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir (Tutar, 2006:104). Lau ve Woodman (1995) ise örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgüt içi değişimlere daha kolay uyum sağladıklarını ifade etmektedirler. Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından akademik olarak tanımlanmıştır. Daha sonra özellikle 2000'li yıllarda iki farklı şekilde değerlendirilmeye başlanmıştır (Akgül, 2012: 39).

Örgütsel bağlılık kavramı önceleri duygusal bağlılık şeklinde tanımlanmıştır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık çalışanların örgütün değer ve amaçlarını benimsediği oranda hissettiği bağlılığı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgüte yaptığı yatırım şeklinde de tanımlanmaktadır. Bu kavram birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde kavramsallaştırılarak ölçülmüştür. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı tutumsal ya da davranışsal bağlılık olarak tanımlamışlardır (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık tutum olarak değerlendirildiğinde örgüte duygusal ve hissi anlamda bağlılık şeklinde ele alınmaktadır. Örgüte güçlü şekilde bağlı olan çalışanların örgüt ile bütünleştikleri, örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun oldukları ve örgüte katılımcı oldukları kabul edilmektedir. Bu yaklaşımdan hareketle örgütsel bağlılık çalışanların

örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeleri örgütün başarısı için çaba göstermeye ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye istekli olmalarını ifade etmektedir. Örgütlerde çalışanlar kendisini örgüte bütünleşmiş ve örgüte katılmanın kendisini güçlü kıldığını hissetmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı farklı araştırmacılar tarafından çeşitli özellikleriyle ele alınmıştır. Aşağıda Tablo 2.1’de literatürde öne çıkan farklı örgütsel bağlılık tanımları yer almaktadır:

Tablo 2.1 Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları

TANIM	KAYNAK
Örgütsel bağlılık, işletmelerde çalışanların çalışma süreçleri içinde kazandıkları maddi ve manevi kazançlarını kaybetmeleri riskinde doğan sadakat hissidir.	Becker (1960)
Çalışanların örgüte olan bağlılık hisleridir.	Grusky (1966)
Çalışanların elirli davranış kalıpları üzerinden başkasına ya da bir kuruma olan sadakat duymasıdır.	Kiesler (1971)
Çalışan örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisidir.	Hrebiniak ve Alutto (1972)
Bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir.	Reichers(1985)
Çalışanın belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapıları sevmeye ve ona devam etme isteğidir.	Schwenk(1986)
Örgütte devamlı kalma isteğine yönelik örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme isteğidir.	Gaertner ve Nollen (1989)
Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur	Meyer vd (1993)
Örgütsel bağlılık çalışanların örgüt hedeflerini yerine getirmek için gösterdikleri istekli davranışlar bütünüdür.	Sloat (1999)

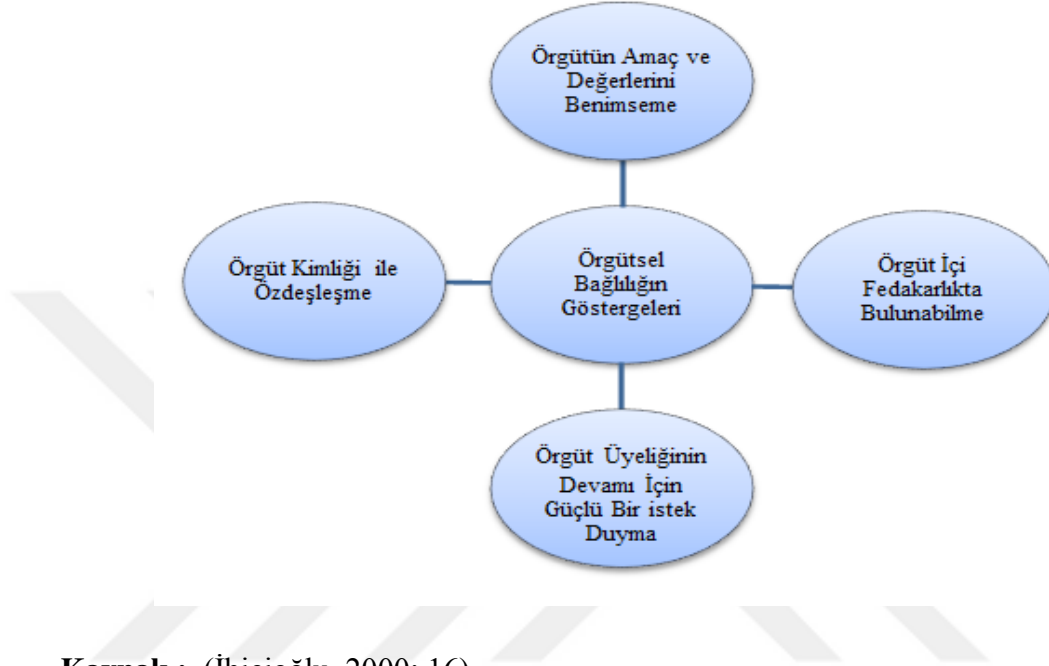
Kaynak: (İnce ve Gül, 2005)

2.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık zamana, mekana ve kişiye göre farklılık gösteren subjektif bir yapıdadır. Bununla beraber örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte bağlılık gösterip göstermediklerini belirlemek amacıyla kullanılan bazı kriterleri barındırmaktadır. (İbicioğlu,

2000:14-16). Bu kriterler sırasıyla; örgütün amacı ve değerini benimseme, örgüt içi fedakarlıkta bulunma, örgüt üyeliğinin devamını güçlü şekilde isteme, örgüt kimliği ile özdeşleşme ve içselleştirme. Söz konusu kriterleri Şekil 2.1’de gösterilmektedir.

Şekil 2.1 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri



Kaynak : (İbicioğlu, 2000: 16)

Örgütün Amacı ve Değerini Benimseme: Örgütsel bağlılıktaki en temel gösterge örgüt çalışanlarının örgütün amaçlarını, değerleri ve vizyonları ile benimsemesiyle olur. Örgütün amacını ve değerini kabullenmeyen bir çalışanın o örgüt ile bağlılık kurması beklenemez. Çalışanların bireysel değer yargıları, hayattan beklentileri ve hedefleri ile örgütün çalışanlarına sağlayabilecekleri arasında bir ilişkinin bulunması, yüksek düzeyli ve sağlıklı bir bağlılığın oluşması açısından son derece önemlidir. Bu noktada çalışanların beklentileriyle örgütün çalışanlara sundukları arasındaki farklılık, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemedeki en temel koşuldur (İnce ve Gül, 2005: 9). Çalışanların bir taraftan bireysel amaçlarını gerçekleştirmesi diğer taraftan da örgütün amacına katkı sunması bireysel tatmini oluşturmakla birlikte örgütsel bağlılığa katkı sağlamaktadır (Gündoğan, 2009: 6).

Örgüt İçi Fedakarlıkta Bulunma: Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi de çalışanların örgütün lehine olağanüstü çaba göstermeleridir. Çalışanlar tarafından gösterilen çaba örgütün beklediği kriterlerden daha fazla olmalıdır. Örgütün başarısı için çalışanların

normalin üzerinde bir performans göstermeleri ise yalnızca çalışanın örgütsel bağlılığıyla açıklanmaktadır (Bülbül, 2007: 5). Çalışanların maddi anlamda beklentiye girmeden, örgütsel başarı için kendisinden fedakârlıkta bulunması, onun örgütüyle özdeşleştiğini göstermektedir.

Örgüt Üyeliğinin Devamını Güçlü Şekilde İsteme: Örgüte bağlılığın göstergeleri kapsamında ele alınan diğer göstergelere paralel şekilde çalışanların örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi yönünde güçlü şekilde istek duymaları da çalışanların örgüte dönük olumlu düşüncelerinin bir göstergesidir (Gündoğan, 2009: 7).

Örgütün çalışanlarının sorunlarıyla yakından ilgilenilmesi de örgütsel bağlılıkla ilgilidir. Örgütsel yapıda çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirme isteklerini olumlu şekilde etkileyen bir takım yapısal unsurlar vardır. Bunlar sırasıyla (Gündoğan, 2009: 7):

- İletişim kanallarının örgüt yapısı içinde doğru şekilde işlemesi,
- İnsan kaynakları politikalarının etkin şekilde uygulanması,
- Sosyal etkinliklerin düzenlenmesi,
- Yeterli kariyer olanaklarının sunulması ve
- Örgüt içi adaletin sağlanmasıdır.

Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme: Çalışanların örgütün değerlerini ve hedeflerini benimseyerek kabullenmeleri örgütle özdeşleşmeleri anlamına gelmektedir. Özdeşleşme, çalışanların memnu oldukları örgütü taklit isteklerinden kaynaklanmaktadır. Örgütler ve örgüt yöneticileri çalışanlar açısından bu etkiyi stratejik sezgi, ikna yeteneği, özgüven ve dinamik enerjileriyle oluşturmaktadır (Bülbül, 2007:5).

Çalışanların örgütle özdeşleşmelerini sağlamada kullanılacak yöntemlerin başında onların performanslarının ve davranışlarının onaylanarak övülmesi gelmektedir. Böylece çalışanlar kendilerine daha fazla güvenmekte ve örgütün amaç ve hedeflerini karşılamak amacıyla daha çok çalışarak daha fazla sorumluluk almaktadır (Bülbül, 2007: 6).

Bir kişi ya da grup bir örgüt ile farklı gerekçelerden dolayı özdeşleşmektedir. Bu noktada grup üyeliği bireyin kendisini tanımasına ve kendisini gerçekleştirmesine destek olmaktadır. Grup üyeliği kişiye ait olma duygusunu vermektedir. Öyle ki örgütün güvenilirliği,

saygınlığı ve imajı yüksek ise bireylerin daha fazla özdeşleştikleri görülmektedir (Benkhoff, 1997' den aktaran İnce ve Gül, 2005: 10-11).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık özellikle kapitalizmin ikinci gelişim dönemlerinden olan 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra farklı boyutlarıyla akademik olarak çalışılan bir konu olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda profesyonelleşen üretim işleri ve kurumsallaşma çalışanların duygu durumlarının öne çıkmasına neden olmuştur. Çalışanların örgütlerine(kurum ya da işletmelere) olan bağlılıkları onların iş tatminlerini, motivasyonlarını ve iş performanslarını doğrudan etkilemektedir.

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığın önemi birçok araştırmada farklı şekillerde ifade edilmiştir. Örneğin Angle ve Perry'in (1981) araştırmasına göre örgütsel bağlılık çalışanların motivasyonlarını ve iş yapma performanslarını doğrudan etkilemektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık örgütler için ayrı, çalışanlar için de ayrı bir öneme sahiptir. Her iki unsurun da hedeflerine ulaşması işletmenin de çalışanın da faydasına olmaktadır. Birey bir takım amaçlarını örgütte gerçekleştirebilmekte, örgüt de amaçlarına bireyler sayesinde ulaşmaktadır ve eğer söz konusu bu bütünlük bozulursa her ikisi de anlamını yitirecektir (Bozkurt, 2007: 5).

Birçok işletme çalışanların doğum gününü kutlamakta ailevi sorunlarına destek olmaktadır. Bu ilişki çalışanların örgütsel bağlılığını yükseltmektedir. Örgütsel bağlılık seviyesi yükseldikçe çalışanların güvenli davranışları, motivasyonları, iş performansları ve verimlilikleri yükselmektedir (Doğrul, 2013: 8).

Örgütsel bağlılığın örgütler açısından önemini aşağıdaki gibi maddelendirebiliriz (Bayram, 2005: 126):

- Örgütsel bağlılık, örgütlerin bekledikleri çalışma davranışlarını ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerini belirlemekte ve yön vermektedir.
- Örgütsel bağlılığa sahip bir çalışan hem örgüte hem de işine sadıktır.
- Örgütler, verimliliğin sağlanması için, çalışan faaliyetlerini desteklemektedirler.
- Örgütler, çalışanların sahip olduğu bağlılık düzeyini artırmak isterler. Bunun için, çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olan örgütsel teşviklere önem vermektedirler.

- Örgütsel bağlılık, örgütteki doğru bilgi akışını ve iyi bir iletişimi meydana getirmektedir. Bu sayede çalışanların performansları ve verimliliği de artmaktadır.
- Örgütsel bağlılık, örgütler için önemli bir kavramı ifade etmektedir. Belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmak için makine ve sistemler yetersiz kalabilir. Örgütler bazı stratejiler geliştirir ve çalışanlar vasıtasıyla bu stratejileri gerçekleştirirler.

Örgütsel bağlılığın bir diğer önemini ise örgütte çalışanlar oluşturmaktadır. Bu noktada bağlılığın olması demek çalışanlarla iş yeri arasında sağlıklı bir ilişkinin olduğu anlamına gelmektedir (Sargut, 2015). Dolayısıyla örgütsel yapının içinde oluşan kültür çalışan davranışlarından ve iş ilişkilerinden bağımsız değildir. Çalışanların kendi aralarındaki ve işletmeleriyle olan ilişkileri örgüt kültürünün yapılanmasını sağlamaktadır. Çalışanların iş akışının dışında da gönüllü olarak yapması örgüt kültürünün ve bu kültüre olan bağımlılığın durumunu göstermektedir. Örgüt kültürünün çalışanlar açısından önemini aşağıdaki gibi maddelendirebiliriz (Albayrak, 2007: 45).

- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işe karşı olan motivasyonlarının ve performanslarının yüksek olduğu bilinmektedir.
- Kendilerini ailenin bir parçası olarak gören çalışanlar, örgütte iyi ilişkiler kurmaktadır.
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütsel faaliyetlere katılma konusunda isteklidirler. Dolayısıyla kurumdaki diğer çalışanlara göre daha üstün bir performans sergilerler.
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte çalışmaktan memnun oldukları için işten ayrılmayı düşünmemektedirler. Örgüte karşı sorumluluk duygusu taşıdığı ve çaba sarfettiği görülmektedir.
- Yüksek çalışan bağlılığına sahip örgütlerin, müşteri ve nitelikli personel sayısının fazla olduğu görülmektedir.
- Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların devamsızlık ve işe vaktinde gelmeme gibi sorunları olmamaktadır. Çalışanlar bağlı oldukları örgütler için en iyisini yapma çabasındadırlar.

Örgütsel bağlılığın önemli olduğu bir diğer durum ise yöneticilerde ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin örgütsel bağlılığı diğer çalışanları etkilemesi yönüyle öne çıkmaktadır. Bununla birlikte herhangi bir idarecinin diğer çalışanlarla olan ilişkisi ve

takdirleri de çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarını etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların yöneticilerin talimatlarını da daha etkili yerine getirecektir (Aygün, 2012: 49). Kurumlarıyla kendilerini daha kolay özdeşleştiren örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar değişime direnç göstermezler. Dolayısıyla bu durumdaki çalışanlar için iş akışı içindeki değişiklikler değil örgütün ya da kurumların varlığı öne çıkmaktadır. Örgüt kültürünün yöneticiler açısından önemini aşağıdaki gibi maddelendirebilir (Yousef, 2000: 568).

- Yöneticilere ait tutum ve davranışlar çalışanların örgütsel bağlılık derecelerini etkilemektedir.
- Çalışanların fikirlerini önemseyen, görev alanlarını genişleten yöneticiler, onların örgütsel bağlılık düzeylerini ve örgüte olan sadakat duygusunu arttırmaktadır.
- Yöneticilerin çalışanlara değerli olduklarını hissettirmeleri ve onları desteklemeleri, örgütsel faaliyetlerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesini sağlamaktadır.
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar yöneticilerin talimatlarını daha etkili yerine getirmektedir.

2.4. Örgütsel Bağlılık ve İlişkili Diğer Kavramlar

Bir örgütün başarısını belirleyen en önemli unsur insan faktörüdür. Çalışanların örgüte bağlılıklarını oluşturmak ve örgütte verimli olmalarını sağlamak, örgütün başarısını arttırmaktadır. Çalışanlarda bağlılık farklı şekillerde görülmektedir. Bu kavramlar sırayla mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, örgütsel bağlılık ve sadakat, örgütsel bağlılık ve itaat, işe bağlılık ve iş tatminidir.

2.4.1. Mesleki Bağlılık

Çalışanların mesleklerine olan bağlılıkları onların daha profesyonel çalışmalarını sağlamaktadır. Bu profesyonellik algısı ise çalışanın örgütsel bağlılığına etki etmektedir. İşine profesyonel olarak yaklaşan ve kendini mesleğinde geliştirmek isteyen çalışan örgütten faydalanma adına bağlılık geliştirebilmektedir. Diğer bir ifadeyle; mesleğe bağlılığın daha çok çalışana yönelik, örgütsel bağlılığın ise örgüte yönelik niteliklerinin olmasıdır. Mesleğe bağlılık, çalışanın bizzat kendi memnuniyetini daha yoğun

bir şekilde içeren bir kavram olduğundan, bu tür bağlılığa yönelik ayrıcalıklı davranışlar sergilenmesi olasıdır (Gündoğan, 2009: 11).

2.4.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına olan bağlılık ve gelişen sosyal ilişkiler çalışanların örgütlere karşı olumlu ilişkiler geliştirmesini sağlamaktadır. Özellikle doğrudan çalışma arkadaşlarıyla kurulan gerek iş içinde gerekse de iş dışındaki ilişkiler çalışanların aynı örgütte çalışma devamlılığı gösterme davranışını olumlu bir şekil yansıtmaktadır. Bu bağlamda örgütten ayrılmak alışılan arkadaş ortamından da kopmak anlamına geldiğinden önemli bir kavram bütünü olarak öne çıkmaktadır (Mahmutoğlu, 2007: 44).

2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat

Örgütsel bağlılık, akademik literatür dikkate alındığında, daha geniş bir kavramsal bütüne karşılık gelmektedir. Ancak sadakat kavramı daha güçlü bir duyguya karşılık gelmektedir. Sadakat, içten bağlılık, ihanet etmeme, samimiyet anlamlarına karşılık gelmektedir. Örgüt üyesi olmaktan duyulan mutluluğu, örgütü dışarı karşı savunmayı, örgüt lehine konuşmalar yapmayı içeren bir kavramdır. Bu kavram örgüt üyeliğinin devamı ile ilgilidir. Sadakat duygusu olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yükseldiği görülmektedir. Sadakat duygusu yüksek olan çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme daha istekli davranırlar (Mercan, 2006: 18). Bu güçlü duyguyla çalışanlar örgütüne daha çok aidiyet beslemekte, örgütün başarısı için ekstra çaba harcamaktadır.

2.4.4. Örgütsel Bağlılık ve İtaat

Herhangi bir örgütte çalışanların verilen emirlere itaat etmesinin öncelikli nedenini; emirlere uyulmadığı takdirde karşılaşılabilecek olan sorunlar oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık dışsal kaynaklı olmaktan daha çok içsel kaynaklı bir durumdur. Bu durumda itaate zorlanan çalışanların örgütsel bağlılık davranışları olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedir. Emirlerle sürekli olarak itaat etmek zorunda olan bir çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek olduğu söylenemez (Mercan, 2006: 18).

2.4.5. İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkili bir diğer kavram ise işe bağlılıktır. İşe bağlılık çalışanların her günkü iş rutinine gösterdiği duygusal yakınlık durumudur. Ancak işe olan bağlılık örgütsel bağlılıktan farklıdır. Bu bağlamda işe bağlı olan çalışanlar kendilerini

profesyonel olarak geliştirmek isterler. Mesleki olarak kurslara ya da hizmet içi eğitimlere büyük bir istekle katılan çalışanların buna bağlı olarak örgütsel bağlılık seviyeleri de yükselmektedir. Bununla birlikte işe bağlılığı yüksek olan çalışanların performansları da artmaktadır (İnce ve Gl, 2005: 18).

2.4.6. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların işlerden aldıkları duygusal doyumunu ifade etmektedir. Çalışanlar yaptıkları işlere karşı farklı şekillerde davranış ve tutum geliştirmektedirler. alışan, işinden ne ölçüde tatmin olduğunu bilmektedir. Çalışanın işten tatmini ve işinden ne istediği, değerleri, ekonomik, psikolojik ve toplumsal ihtiyaçlarına dayanmaktadır. Bütünsel bir yapıya sahip olan iş tatmini birçok farklı değişkenden etkilenmektedir. Örneğin; cret tarifeleri, kariyer fırsatları, örgütsel kültür ya da çalışma şartları da iş tatmin düzeylerini etkilemektedir (Cengiz, 2001: 10).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık hem çalışanlar üzerinde hem de örgütler üzerinde birçok farklı etkiye neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık; performans, devamsızlık, stres, iş gücü devir oranları, işe geç kalma ve işten ayrılma şeklinde sonuçlara neden olmaktadır.

2.5.1. Bağlılık ve Performans

alışan performansı; çalışanlara verilen sorumlulukların ya da işlerin ne derece de yapıldığına dair tutum ve davranışlarını içermektedir. Örgütsel bağlılık çalışanların zihinsel olarak rahat olmalarını sağlayacağından performanslarına da olumlu bir şekilde yansıyacaktır. Bu bağlamda bir çalışanın iş yerinin amaç ve hedeflerini benimsemesi performansının da yükselmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte performansı yükselen çalışanlar örgüt içi rekabeti tetiklediğinden örgütsel verimliliğin genel olarak yükselmesine de katkı sağlamaktadır (Cengiz, 2001).

2.5.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Örgütsel bağlılığın beklenen seviyelerde olmadığı durumlarda öncelikle iş tatmin seviyesi düşmektedir. Buna bağlı olarak da işe devam konusunda aksamalar yaşanmaya başlar. İşyeri ortamında yaşanan örgütsel kültür ve iş ilişkileri sorunları çalışanların mevcut iş yerlerinden soğumalarına neden olmaktadır. Ayrıca işlerin rutin bir hal alması ve çalışanların kendilerini güvende hissetmemeleri onların devamsızlık yaşamalarına neden

olabilmektedir. Devamsızlığın yaygın olduğu bir işletmede performansın ve verimin düşmesi şüphesizdir. Devamsızlığın yüksek olduğu işletmeler tam kapasite ile çalışamaz ve verimlik düşer (Bacak ve Yiğit, 2010).

2.5.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Örgütsel bağlılığı zayıflayan her çalışan öncelikle işe geç kalma davranışları sergileyebilmektedir. Çünkü motivasyonunu ve iş tatmin durumunu kaybeden çalışanların işlerine karşı motivasyonlarının da düştüğü gözlemlenmektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu bir işletmede çalışanların sorunları olsa da işlerine olan bağlılıkları yüksek olabilmektedir. Bu bağlamda küçük sorunları olsa da işlerine sadakatleri gereği fedakârlık da bulunabilmektedirler. Ancak örgütsel bağlılık zayıfladıkça çalışanların küçük sorunları da olsa bu sorunlar işe geç kalma ya da isteksizlik olarak kendini gösterebilmektedir. İşe geç kalma davranışları sıklaştığında ise işletmeler çalışanların iş hadlerine son vermekte ya da çalışanları istifa etmektedirler (Cengiz, 2001).

2.5.4. Bağlılık – İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti

İş gücü devri işe personel alma dönemlerinde bir işletmenin çalışan kadrosuna işgücü giriş ve çıkış hareketleri olarak ifade edilmektedir (Akıncı, 2014). Bu bağlamda iş gücü devrinin düşük olması işletmeler tarafından çalışanlara yapılan yatırımlardan daha uzun sürede yarar kazanmasını sağlamaktadır. Ayrıca yeni bir çalışana ihtiyaç duyulduğunda çalışan bulma ve yerleştirme maliyetleri düşük olacaktır. İşten ayrılma ise örgütsel bağlılılığı yüksek çalışanlardan beklenmeyen bir durumdur. Ayrıca bu çalışanların ayrılmasını işletmelerde istememektedir (Köse, 2014).

2.5.5. Bağlılık ve Stres

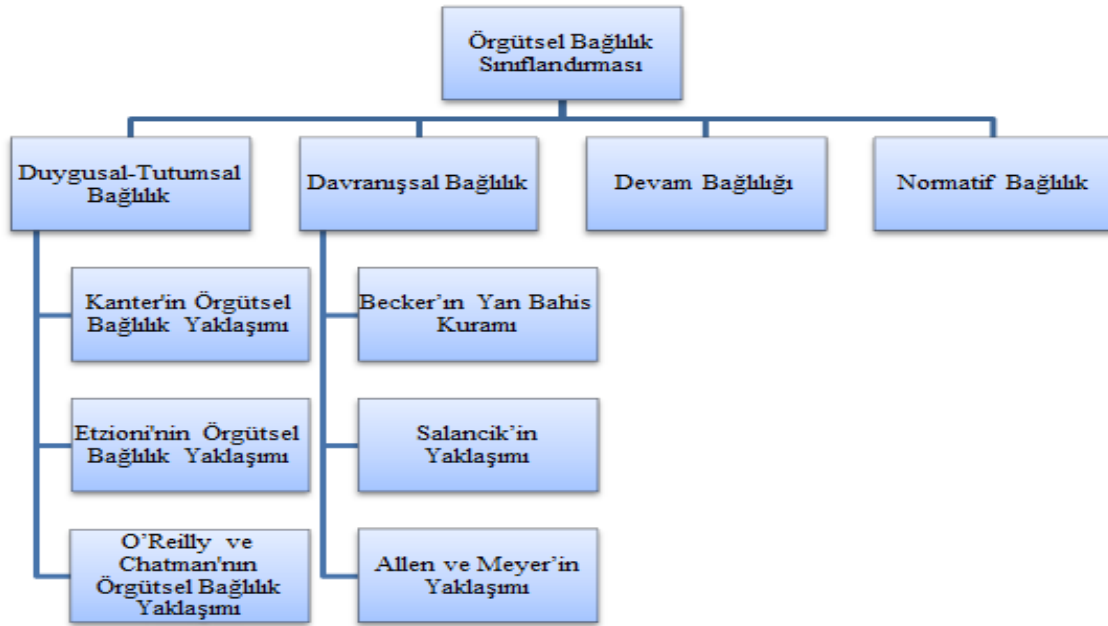
Stres; örgütsel bağlılığın zayıflamasına bağlı olarak ortaya çıkan bir diğer sonuç olarak öne çıkmaktadır. İşe bağlı olarak şekillenen iş yoğunluğu, terfi sorunları ya da maaş dağılımları stres gibi bir duygusal soruna neden olabilmektedir. Ancak örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların stresten kaynaklı sorunları memnuniyetsizliğe dönüştürmediği de gözlemlenmektedir (Bakan, 2011).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmış ve sınıflandırılmıştır. Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığı tek boyutlu olarak ele alınamayacak bir kavram

olarak ifade etmişler ve örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki boyutta incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.. Mayer ve Allen ise tutumsal bağlılık, çalışanın örgütten ayrılmasına yol açacak maliyeti devam bağlılığı, çalışanın örgütte kalmasına dönük ahlaki sorumluluk duygusu ise normatif bağlılık şeklinde tanımlamışlardır. Bu boyutlar araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığın bileşenleri şeklinde ifade edilmektedir (Bakan, 2011:75). Bu bağlamda örgütsel bağlılık sınıflandırması Şekil 2.2’de gösterilmektedir.

Şekil 2.2.ÖrgütselBağlılığınSınıflandırması

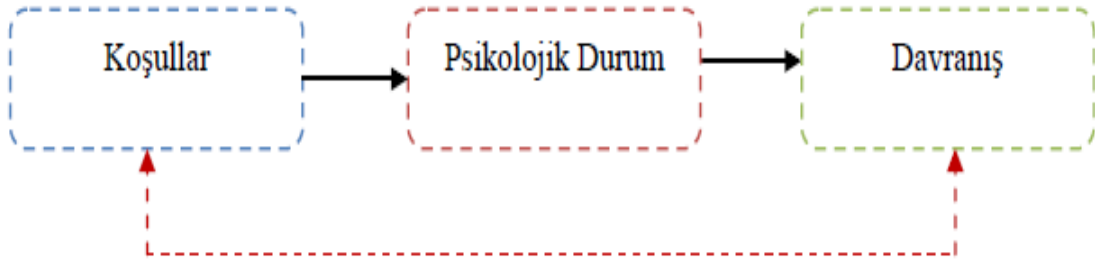


Kaynak: (Bakan, 2011: 75)

2.6.1.Duygusal-Tutumsal Bağlılık

Çalışanların içinde bulundukları örgüt ile kurdukları duygusal bağlılık onların örgüt ile bütünleşmelerini sağlamaktadır. Duygusal bağlılık, en yaygın örgütsel bağlılık yaklaşımıdır. Duygusal tutumsal bağlılık çalışanların örgüt değerlerini kabul ederek örgütte çalışmaya devam etmede istekli olmalarının bir sonucu olarak çalışanın örgüt ile kurduğu duygusal bağıdır (Doğan ve Kılıç, 2007:40). Bu bağlılık türü ilk olarak Buchanan tarafından ortaya konulmuştur. Daha sonra Mowday ve arkadaşları ile Porter ve arkadaşları tarafından da geliştirilmiştir. Tutumsal bağlılık Şekil 2.3’de aşağıdaki görülmektedir.

Şekil 2.3 Tutumsal Yaklaşım



Kaynak: (Eğinli, 2009:41)

Çalışanların kurumun amaç ve değerine inanmaları, kurumsal üyeliği sürdürme isteğinde olmaları ve kurum yararına daha istekli çaba sarf etmeleri ile oluşan tutumsal bağlılık, kurumun kısa ve uzun vadeli ulaşmak istediği hedeflerini elde etmesinde ve kurumsal başarının oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Çalışanların tutumsal bağlılıkları birtakım sonuçları oluşturmaktadır. Bunlar sırasıyla: (Bakan, 2011:78);

- Çalışanların performans düzeylerini artırmaktadır
- Çalışanların işgücü devir hızının düşmesine yol açmaktadır.
- Çalışanların üretkenliklerini arttırmaktadır.
- Çalışanları yaratıcılığa teşvik etmektedir.
- Çalışanları kurum ile özdeşleştirmektedir.
- Çalışanların kurumsal amaçları daha iyi kavramalarına yardımcı olmaktadır.
- Bireysel amaçlar ve kurumsal amaçlar arasındaki bütünleşmeyi sağlamaktadır.

2.6.1.1.Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların bağlılıklarını, performanslarını ve enerjilerini örgüt amaçlarına ulaşabilmek için kullanmaları, örgütün amaçları ile birlikte kendi bireysel amaçlarına ve beklentilerine ulaşabilmek için de örgütün sosyal yapısıyla kendi kişiliklerini bütünleştirmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Odabaşı, 2014: 7). Kanter'e göre bağlılık kişilik sistemi ve sosyal sistem şeklinde iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkmaktadır. Kişilik sistemleri, bilişsel ve duygusal yönelimlerden oluşurken sosyal sistemler bireyin bağlılığı, sistemin devamlılığı, grup birliği ve sosyal kontrol şeklinde üç

alandan oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 29). Kanter örgütün çalışanlarından beklediği bağlılık davranış biçimlerini üç grupta toplamaktadır. Bunlar sırasıyla devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Bakan, 2011:83):

Devama Yönelik Bağlılık: Bu örgütsel bağlılık türü çalışanların örgüte uygun şartlarda katılımının gerçekleştiği durumları ifade eder. Dolayısıyla çalışanlar örgütün hedefleri, ilkeleri, örgütün tanıdığı sosyal haklar, çalışma koşulları, aktivasyonları, ücreti, hizmet içi eğitimleri ve performans kriterleri gibi farklı değerler ile kendi kişisel hedeflerini özdeşleştirmelidir. Çalışanın örgüte katılımı sağlandıktan sonra da örgüt, çalışandan işe devamlılık, adanma, tüm fedakarlıklara katlanma ve örgütün kalıcılığını sağlamaya dönük bağlılık beklemektedir. Çalışanlar ise kendileri açısından faydalı ve karlı olan şeylerin örgüt üyeliğinin devamıyla ve örgütteki pozisyonları ile ilgili olduğunu fark ederek örgütü ve örgütün kendisinden beklentilerine bağlı kalmaktadır.

Kenetlenme Bağlılığı: Bu bağlılık türü bireyin bir grup veya gruptaki kişilere ya da ilişkilere olan bağlılığını ifade eder. Kanter kenetlenme bağlılığını, bireylerin daha önceki sosyal ilişkilerinden feragat edip grubun birleşmesine yardımcı olacak simgeleri ve sembolleri benimsemesi ve örgütün törenlerine katılmasıyla örgütün sosyal ilişkilerine bağlanması şeklinde ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 31).

Kontrol Bağlılığı: Bireyin örgüte yönelik olumlu yönelimlere girmesi ve örgütün kurallarına bağlanmasını ifade etmektedir. Bu noktada birey daha önceki normlarını bir kenara bırakıp bütün düşüncesini örgütün amaçları, değerleri ve normlarına göre tekrar şekillendirmektedir. Bu durumun temel sebebi ise bireyin örgütün kendisinden beklediği davranış şekillerini ahlaki ve doğru olarak kabul etmesinden kaynaklanmaktadır. Bireyin örgüt normlarını benimsemesi ve örgütün kendisinden beklediği davranışları göstermesi kurumsal hukuk kurallarını benimsediği ve kurumun otoritesine itaat ettiğini göstermektedir. Çünkü çalışanlar örgütün norm davranışlarına baskı ve zorlama ile değil kendi rızalarıyla uymak istemektedir.

2.6.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni, örgütün üyeleri üzerinde oluşturduğu gücün ve etkinin onların örgüte yönelik yaklaşımlarından kaynaklandığını öne sürmektedir. (Çakır, 2016:32). Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı üyelerin örgüte yaklaşımlarına göre ahlaki bağlılık, çıkar

bağlılığı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır . Bunlar sırasıyla ahlaki bağlılık, çıkar bağlılığı ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Güçlü, 2006: 16-17);

Ahlaki Bağlılık: Bu bağlılık türü çalışanların örgüt amaçlarını, normlarını ve değerlerini içselleştirmelerine dayanmaktadır. Bu noktada çalışanlar örgütün topluma faydalı amaçlara sahip olması halinde örgüte daha fazla bağlanmaktadır.

Çıkar Bağlılığı: Bu bağlılık türünde örgüt ve örgüt üyeleri arasında meydana gelen bağlılık alışveriş ilişkisine benzemektedir. Örgüt üyeleri örgüte katkı sağlamalarının karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı örgüte bağlılık hissetmektedirler. Çalışanlar örgüte yaptıkları katkının karşılığında elde edecekleri maddi ve manevi kazançları yeterli görmeleri halinde örgütte kalmaya devam etmekte ve örgüte bağlılık hissetmektedirler. Örgütün sağladığı ödüller ve teşvikler ise çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabildiği ölçüde örgütsel bağlılık oluşmaktadır.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu bağlılık türü çalışanların davranışlarının sınırlandırılması durumunda oluşan ve örgüte dönük olumsuz yönelimleri ifade eden bağlılık türüdür. Bu türde çalışanlar psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamalarına rağmen örgüt üyeliğine devam etmektedirler. Bu bağlılık türü literatürde uzaklaştırıcı bağlılık veya negatif bağlılık şeklinde de tanımlanmaktadır. Çalışanlar davranışlarının örgüt tarafından sınırlandırılmasını hissettikleri anda örgüt ile aralarında olumsuz bir etkileşim oluşmakta bunun sonucunda örgüte karşı bağlılık hissetmemektedirler.

2.6.1.3.O'Reilly ve Chatman'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a göre birey ve örgüt arasındaki psikolojik bağ özdeşleşme ile oluşmaktadır. Bu noktadan hareketle bireyin örgütsel bağlılığı örgütün amaçlarını ve değerlerini kendi amaç ve değerleri ile özdeşleştirme durumunda oluşmaktadır. Bunun sonucunda bireyin örgütün bakış açısı ile özelliklerini kabul ederek bunları kendi hayatına uyarlama derecesi onun örgütsel bağlılık düzeyini yansıtmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493).

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılığı çalışanların örgüte yönelik hissettikleri psikolojik baskı şeklinde tanımlanmaktadır ve bu bağlılık uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üç sınıfa ayrılmaktadır. Bunlar sırasıyla uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (Gürcü, 2014: 31-32):

Uyum: Bağımlılığın ilk aşaması olan uyum aşamasında bireyin örgütsel bağlılığı henüz yüzeysel boyuttadır. Birey örgütsel bağlılık davranışını kendi iradesi dışında bir ödül beklentisi ya da ceza korkusundan dolayı sergilemektedir. Ayrıca birey kendisini uyum davranışı sergileme konusunda zorunlu hissetmektedir. Dolayısıyla birey örgüt normlarını çıkar olması halinde kabul etmekte ve bu çıkarların gerçekleşmesi durumuna göre de örgüte uyum sağlamaktadır.

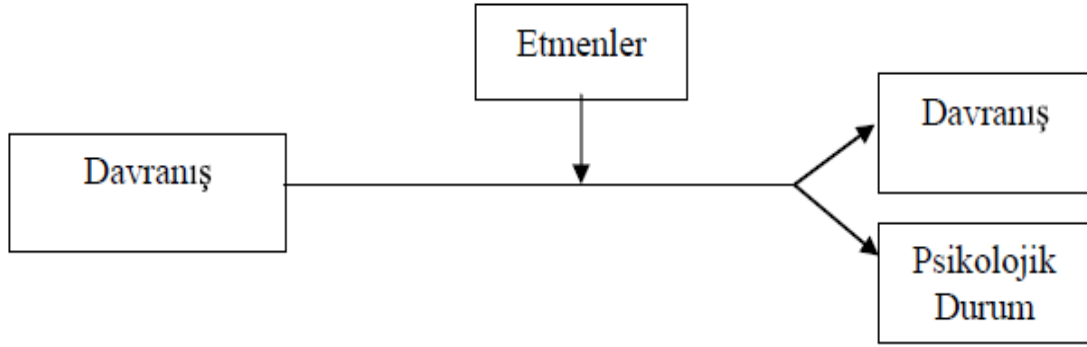
Özdeşleşme: Birey bu aşamada örgütün bir üyesi olmaktan ve bu örgüte ait olmaktan dolayı gurur duymaktadır. Birey bu aşamada örgütün amaç ve değerlerine inanarak bunlara saygı duymakta bu amaç ve değerleri kabul etmektedir. Ancak birey kendi normlarını örgüt normlarına göre biçimlendirmemektedir

İçselleştirme: Bu aşama bireyin bireysel değerleri ile örgüt değerlerini uyumlu hale getirerek örgüt değerlerini içsel ödül sağladığı gerekçesiyle kendi değerleri ile ilişkilendirildiği aşamadır. Ancak içselleştirme uzun zaman almaktadır. Bu boyutta birey örgütün kural ve değerlerini kendi kural ve değerleri olarak benimsemektedir.

2.7.Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, normatif beklentileri aşan davranışlar veya bağlılığın dışavurumu şeklinde ele alınmaktadır. Bu bağlılık bireyin geçmişteki davranışlarından dolayı örgütte kalma düşüncesi ile yakından ilişkilidir. Bireyin örgüte bağlı kalmasından kasıt ise örgütte kalmaya niyetli olması, devamsızlık yapmaması ve örgütten ayrılmaması şeklindeki davranışlarıdır. Bu bağlılık bireyin kendi davranışlarına karşı gelişen bağlılık türüdür. Birey belirli bir davranışı gerçekleştirdikten sonra bu davranışını devam ettirmektedir. Bu davranışlarını bu şekilde devam ettiren birey bir müddet sonra bu davranışlarına uygun ya da davranışlarını haklı ve meşru gösterecek tutumlar geliştirmektedir. Bireyin geliştirdiği bu tutumlar davranışlarının tekrarlanma ihtimalini artırmaktadır. (Gül, 2003: 77). Davranışsal bağlılık süreci Şekil 2.4'te gösterilmektedir .

Şekil 2.4 Davranışsal Bağlılık Süreci



Kaynak: (Gül, 2003: 77)

Literatürdeki belli başlı davranışsal bağlılık yaklaşımlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür. Bunlar sırasıyla; Becker'in Yan Bahis Kuramı, Salancik'in Yaklaşımı, Allen ve Meyer'in Yaklaşımı'dır.

2.7.1.Becker'in Yan Bahis Kuramı

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık çalışanların örgütte kaldıkları süre içerisinde elde ettikleri statü ve para ile harcadıkları zaman, çaba ve emeğin örgütten ayrılmalari durumunda kaybedeceklerini ve tüm kazanımlarının boşa gideceğini düşünmeleri sonucunda oluşan korku ile oluşmaktadır. Başka bir şekilde ifade ile davranışsal bağlılık bireyin tutarlı davranış dizisini sergilemekten vazgeçmesi halinde kaybedeceklerini düşünerek alternatif azlığı nedeniyle kendisini söz konusu davranış dizisini sürdürmek zorunda hissetmesidir (Gül, 2002: 39).

Becker, çalışanların tutarlı davranış dizisi sergileme nedenlerini yan bahis kuramı ile açıklamaktadır. Bu kurama göre bir davranışa yönelik kararlar o davranışla ilgisi bulunmayan çıkarları etkilemesi sonucunda oluşmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık çalışanların örgütle karşılıklı olarak bahse girdikleri bir süreci ifade etmektedir. Bahse girmekten kastedilen ise çalışanların ortaya değer verdikleri şeyleri koymasidir. Tüm çalışanlar bahse girerek örgüte yatırım yapmaktadır. Bu noktada bireyin bağlılık düzeyi ise ortaya koyduğu şeyin kendisi açısından ifade ettiği değer doğrultusunda artmaktadır. Birey bir taraftan yatırımlarını arttırmakta bunun yanında çevresindeki alternatiflerin sayısı da artmaktadır (Gürcü, 2014: 37).

2.7.2.Salancik'in Yaklaşımı

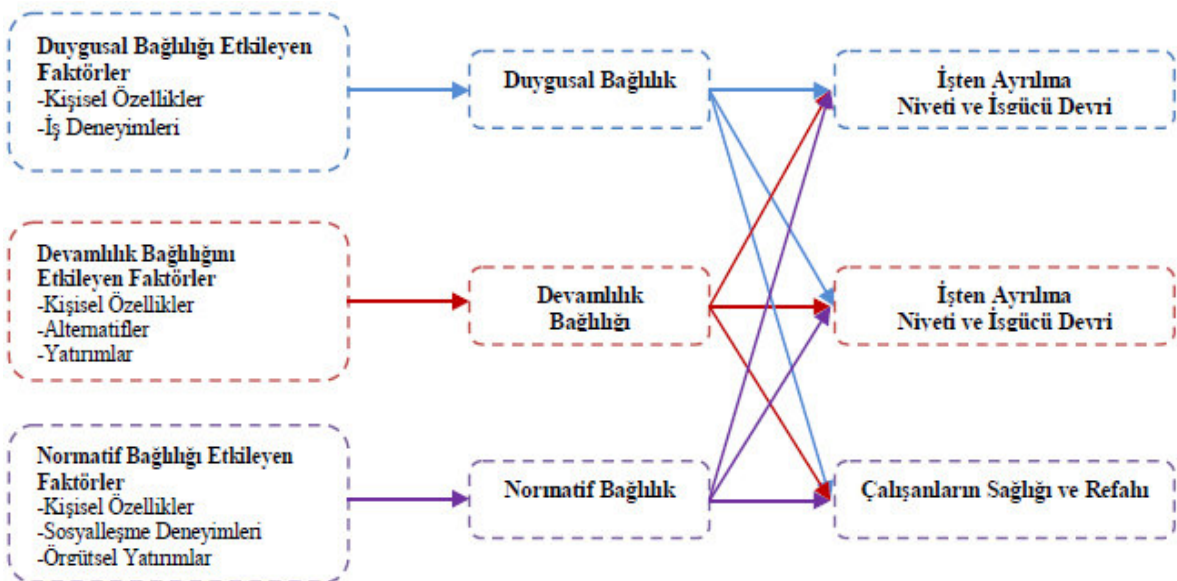
Bu yaklaşım bireyin davranışlarını esas almaktadır. Bu yaklaşıma göre birey önceki davranışları ile enerjik davranışları arasında bir bağlantı kurarak bu davranışlar içerisinde tutarlı gördüklerini sergilemektedir. Salancik'e göre bağlılık bireyin davranışları ile bu davranışlarına ilgisini arttıran inançları arasında kurduğu bağlantı durumudur (Gürcü, 2014: 37).

Bağlılık, bireyin davranışlarını devam ettirme eylemidir ancak Becker'in yaklaşımında birey davranışlarına bağlılık gösterebilmek için o davranıştan vazgeçmesi halinde kaybedeceği yatırımları bilmelidir. Salancik ise bireyin davranışına yönelik bağlının oluşabilmesi için söz konusu davranışın devam ettirme isteğinin bulunması gerektiğini belirtmektedir (Gül, 2002: 49).

2.7.3. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer'in göre bağlılık, çalışanların örgüt ile aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Bu ilişki bireyin örgütte sergilediği davranışlarla karakterize edilmektedir. Bu bireyin örgütte kalmaya dönük gösterdiği devamlılık ise bağlılığın temel göstergesidir (İnce ve Gül, 2005: 38). Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık yaklaşımı Şekil 2.5'te aşağıdaki gibi görülmektedir.

Şekil 2.5 Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: (İnce ve Gül, 2005: 39)

Normatif Bağlılık: Bağlılığın ahlaki yönünü oluşturan normatif bağlılık, çalışanların örgütsel bağlılığı bir görev olarak görmeleri ve örgütsel bağlılığın iyi bir davranış olduğunu düşünmeleri sonucunda oluşmaktadır. Normatif bağlılık, zorunluluk unsuru içeren bir kavram olduğundan ve ahlaki değerlere önem verilen bir yaklaşım olduğundan çalışanlar kendilerini örgütte kalmaya yükümlü görürler. (Gül, vd., 2008: 3). Örgütsel bağlılığın normatif unsuru iki faktör doğrultusunda gelişmektedir. Bunlardan ilki çalışanların hem geçmişlerine yönelik hem de örgüte üye olmalarından itibaren başlayan örgütsel toplumsallaşma deneyimleridir. İkincisi ise örgütün çalışanların eğitimleri ve gelecekleri için yaptığı harcamadır. Örgütün çalışanlara yaptığı harcama karşılığında çalışanların örgüte bağlılık duyması beklenmektedir (Özutku, 2008:84).

Devam Bağlılığı: Çalışanların örgütten ayrılmaları halinde katlanacakları maliyeti bilmeleri durumunu temsil etmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda harcadıkları zaman, çaba ve paradan vazgeçmeleri olarak algılanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 97). Bir çalışan mevcut işletmesinden ayrıldığında birçok şeyi kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda öncelikle sosyal ve maddi kazanımların kaybı söz konusudur. Bununla birlikte işten ayrılan bir çalışan arkadaş ortamını da kaybedebilmektedir. Devam bağlılığında bireyler örgütle olan ilişkilerinde çabaları karşılığında ne aldıklarını ve ayrıldıklarında neyi kaybedeceklerini temel alırlar. Bu bireyler, yalnızca ödüllerin beklentileriyle uyduğunda en iyi çabayı gösterirler (Şekerli, 2017: 34).

Örgütsel bağlılığın devam unsuru iki faktör doğrultusunda gelişmektedir. Bunlar çalışanların yaptığı yatırım miktarı ile algılanan ve işten ayrılma durumunda diğer alternatiflerinin az olması düşüncesidir. Örneğin çalışanların beceri edinme konusunda harcadığı zaman ve enerjiden dolayı diğer örgütlere transfer olma konusunda yaşadığı zorlanma onların örgütten ayrılmaya dönük algılanan maliyetini artırmaktadır. Bu durum çalışanların mevcut örgüte daha fazla bağımlılık duymasına neden olmaktadır (Özutku, 2008:84).

Devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte kalmaya devam etmektedirler. Bu çalışanlar örgütte kalmaya ihtiyaçları olduğunu düşünmektedir. Çalışanların devam bağlılıkları onların örgütten ayrılma maliyetlerini arttıran herhangi bir olayın ya da faaliyetin sonucunda gerçekleşmektedir. Devam bağlılığı ile duygusal bağlılığın oluşması ve gelişimine yönelik düşünceler birbirinden farklıdır. Çalışanlar çok farklı gerekçelerle ile

örgüte yatırım yapmaktadırlar. Çalışanların işi amacıyla aileleriyle beraber şehir değiştirmeleri veya işe özel bazı yetenekler geliştirmek için ekstra zaman ayırarak çaba sarf etmeleri onların yaptıkları yatırımlar açısından örnek olarak gösterilebilir (Meyer ve Allen, 1997: 97).

Duygusal Bağlılık: Çalışanların güçlü örgütsel bağlılıklarının bulunması, onların örgüte kendilerini adadıklarını, örgütte kendi rızalarıyla kaldıklarını ve örgüte sadık kalacaklarını göstermektedir. Bu düşüncelerle örgüte bağlı çalışanlar gerektiği hallerde ekstra çaba göstermekten kaçınmamaktadırlar (Çetin, 2004: 95). Duygusal bağlılık çalışanların örgütlere duygusal olarak yakınlık hissetmesi durumunu ifade etmektedir. Kendilerini çalıştıkları işletmelerle özdeşleştiren çalışanlar süreç içinde örgütü sahiplenerek duygusal bağlılık geliştirmektedirler. Duygusal bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda duygusal boyutun bazı belirleyici unsurları olduğu belirtilmektedir. Bu belirleyici unsurlar aşağıdaki gibi sıralandırılabilir (Meyers ve Allen, 1990: 71).

- Yapılan işin çaba gerektiren zor bir iş olması
- Örgütün beklentilerini çalışanlarına açık şekilde ifade etmesi
- Çalışanların örgütteki rollerini niçin yaptıkları hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları
- Çalışanların yerine getirdikleri işin gereklerini ve özelliklerini yeterli seviyede taşımamaları
- Yöneticilerin çalışanlarının düşüncelerini önemsemesi
- Çalışanların arasında yakın ve samimi ilişkilerin bulunması
- Çalışanlarda örgütün vaatlerinde duracağına dönük güven oluşması

Örgütsel bağlılığın duygusal boyutunun belirleyicileri yapısal özellikler, iş tecrübesi, iş ile ilgili özellikler ve kişisel özellikler olmak üzere dört kategoride değerlendirilmektedir. Bu belirleyiciler içerisindeki en önemlisi ise iş tecrübesidir. İş tecrübesi diğer belirleyicilere kıyasla çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını daha çok tatmin etmekte bu onların işi yönelik rollerini yerine getirme konusunda ehil olmalarına ve kendilerini örgüte ait hissetmelerine yol açmaktadır (Özutku, 2008:84).

Çoklu Bağlılık: Bu yaklaşıma göre çalışanlar; örgütlerin bizzat kendisine bağlılık gösterebilirken örgüte bağlı olarak gelişen iş arkadaşlarına ve mesleklerine de bağlılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların tespit edilmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları; örgütün iç ve dış çevresini oluşturan meslektaşlar, çalışanlar, biçimsel ve doğal gruplar, örgüt sahipleri, yöneticiler, müşteriler, sendikalar, hükümet diğer kişi ve kurumlar ve genel anlamda kamuoyudur. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan bu iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır (Perçin, 2008: 50).

2.8. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler üç grupta toplanabilir. Bunlar sırasıyla kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir.

2.8.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden belli başlı kişisel faktörler “iş beklentileri, psikolojik, sözleşme, yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim” dir. Yapılan araştırmalarda düşük seviyede çalışanlar için medeni durumlar, yaş ya da eğitim gibi kişisel faktörlerin örgütsel bağlılığı daha çok etkilediği gözlemlenmiştir (Bozkurt, 2007: 61). Bununla birlikte bir başka akademik araştırmaya göre de yaş, medeni durum ve cinsiyet faktörleri örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Üzüm, 2010).

2.8.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen birincil örgütsel faktör örgütlerin kendi içinde yapılan örgütsel kültürleridir. Bununla birlikte örgüt içinde yapılan işin niteliği, önem derecesi ya da örgütsel olarak çalışanlara duyulan güven seviyesi de örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler olarak öne çıkmaktadır (Robbins ve Judge, 2016). Bununla birlikte örgüt içindeki çalışanların yaşadığı sosyal ve iş ilişkileri de örgütse bağımlılığı etkileyen örgütsel faktörler arasında değerlendirilebilir. Örgütlerin içindeki lider konumundaki çalışanların diğer çalışanlarla olan ilişkisi de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel kültürü belirleyen iş ilişkileri çalışanların bağımlılık davranışlarını da etkilemektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 60).

2.8.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütler sadece çalışanların kişisel farklılıklarından ya da örgütsel faktörlerden değil örgüt dışı faktörlerden etkilenebilmektedir. Hiçbir örgüt içinde bulunan toplumun gerçeklerinden bağımsız olarak değerlendirilememektedir. Örneğin, evletin değişen yasalar ya da sendikal faaliyetlerde örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel bağımlılığı etkileyen diğer örgüt dışı faktörler ise yeni iş bulma olanakları, yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, işsizlik oranı ve ülkenin sosyo-ekonomik durumudur (İnce ve Gül, 2005: 59)



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: ÇANAKALE'DEKİ MİKRO VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, ilgili çalışmalar, araştırmanın yöntem ve modeli, araştırmanın varsayımı ve sınırlılıkları, evren ve örnekleme ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Yanı sıra bu bölümde araştırmanın önemi kapsamında Türkiye'deki mikro ve küçük ölçekli işletmeler konusuna, araştırmanın veri toplama araçlarına, araştırmanın hipotezlerine, verilerin analizine ve araştırmadan elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bir işletmenin ticari olarak varlığını devam ettirmesi ve başarılı olması rekabet üstünlüğü ile mümkündür. Nitelikli çalışanların performansının yükselmesi ve mevcut işletmeye bağlılıklarının oluşmasında örgüt kültürü etkili olmaktadır. Diğer bir ifade ile örgüt kültürü hem örgütsel bağlılığı hem de çalışan performansını etkileyen önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla Çanakkale ilinde faaliyet gösteren mikro ve küçük ölçekli işletmelerde çalışanlar ile anket çalışması yapılmıştır. Bu araştırmada yukarıda ifade edilen temel amaç bağlamında aşağıdaki alt amaçlara yer verilmiştir.

- Demografik değişkenlere göre mikro ve küçük işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarında farklılıkların incelenmesi amaçlanmaktadır.
- Mikro ve küçük işletme çalışanlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır.
- Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenlerin incelenmesi amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Bir işletmenin var oluş amacı ticari olarak karlılığını sürdürülebilir olması ve diğer işletmelerle rekabet edebilmesidir. Örgütte çalışanların performansı ne kadar verimli ve etkili olursa, karlılığı elde etmesi bir o kadar mümkün olacaktır. Bu bağlamda örgüt kültürü, çalışanların performanslarının artırılmasında önemli bir etkidir. Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırma Çanakkale ilinde faaliyet gösteren mikro ve küçük ölçekli işletmelerdeki çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın amacı kapsamında çalışmaya konu olan ve Türkiye’de faaliyet gösteren küçük, orta boy işletmelerin (KOBİ) tanımı, bu işletmelerin ülke ekonomisindeki yeri ve öneminin ortaya konması açısından önemli olmaktadır.

KOBİ’lerin tanımı Türkiye’de ve diğer ülkelerde farklılaşmaktadır. Bununla birlikte örneğin bankalara, Sanayi ve Ticaret Odası gibi kurum ya da kuruluşlara göre de KOBİ tanımı değişmektedir. Bu bağlamda ortak bir esasın sağlanması ve maddi desteklerin verilmesi noktasında devletin tanımı öne çıkmaktadır. Türkiye’de 18 Kasım 2005 tarih ve 25997 sayılı Resmî Gazete’de KOBİ’lerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması ifade edilmiştir. “Buna göre KOBİ 250 kişiden az, yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net maaş hâsılatı ya da mali bilançosu 40 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler olarak tanımlanır” (Bintaş, 2017: 11). 24 Haziran 2018 tarih 2018/11828 karar ile Resmî Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiş güncel belirlemelere göre KOBİ’ler 3 grupta ele alınmıştır.

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi çalışan sayısı 250 kişiden az, yıllık net hasılatı 25 milyon TL’yi aşmayan işletmeler Orta Büyüklükteki İşletmeler, çalışan sayısı 50 kişiden az, yıllık net bilançosu 5 milyon TL’yi aşmayan işletmeler Küçük İşletmeler olarak ve çalışan sayısı 10 kişiden az yıllık bilançosu 1 milyon TL’yi aşmayan işletmeler ise Mikro İşletmeler olarak tanımlanmaktadır (kobi.org).

Tablo 3.1 Türkiye’de KOBİ Sınıflaması

İşletme Türü	Tanımı
Mikro işletme	10 kişiden az personel istihdam eden Bilanço değeri < 1 milyon TL
Küçük işletme	50 kişiden az personel istihdam eden Bilanço değeri < 5 milyon TL
Orta Büyüklükte işletme	250 kişiden az personel istihdam eden Bilanço Değeri < 25 milyon TL

Kaynak: (kobi.org)

Türkiye’deki işletmelerin büyük çoğunluğunu KOBİ’ler oluşturmaktadır. “Türkiye’de yaklaşık 2 milyon 600 bin adet KOBİ bulunmaktadır” (Bintaş, 2017: 23). Türkiye’deki işletmelerin neredeyse tamamına yakını (% 99’undan fazlası) küçük ve orta boy işletmelerden (KOBİ) oluşmaktadır (Karabulut, 2012). Bu durum küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) ülke özelinde ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermektedir. Yaratılan istihdam, üretilen ürün ve ticari hacmi gibi alt faktörlerle de küçük ve mikro işletmeleri önemli kılmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren küçük ve mikro işletmelerin tüm işletmeler içindeki payı ise yüzde 90’ın üzerinde seyretmektedir (TUIK, 2017).

KOBİ’ler işyeri sayısı, istihdam ve yatırımlardaki önemli payları ile ekonomilerin temel unsurlarındandır. Ekonomiye olan katkılarına bakıldığında KOBİ’ler istihdamın %77,8’ini, toplam cironun %64,8’ini, ihracatın %59,6’sını, katma değer %55,5’ini, ödenen maaş ve ücretin %51,5’ini, yatırımların %41,1’ini, ithalatın %39,9’unu gerçekleştirmektedir (Karabulut, 2012).

KOBİ’ler ekonomide ortaya çıkan dalgalanmalardan büyük işletmelere göre daha az etkilenmektedirler. İşletmelerin küçük ve orta ölçekli olmaları, spesifik bir üretim dalında uzmanlaşmaya yol açması nedeniyle kaynak verimliliğinde artış sağlanmaktadır. Gelir yelpazesinin içinde denge unsuru işlevi görürler. Bölgeler arası dengeli gelişmeye ve büyümeye katkı sağlarlar. KOBİ’ler çoğu büyük işletmelerin yerine getiremediği birtakım fonksiyonları tamamlayan rolleriyle, ekonomide ön plana çıkmışlar ve büyük çaplı işletmelerin yan sanayi ihtiyaçlarını karşılayarak ekonomiye fayda sağlamaktadırlar.

Bu araştırma örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini ortaya koymak amacıyla Çanakkale ilinde faaliyet gösteren mikro ve küçük ölçekli işletmelerde çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Çanakkale ilinde faaliyet gösteren mikro ve küçük ölçekli işletmeler Çanakkale ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Sanayileşmenin çok fazla gelişmemiş olması, halkın geçim kaynağını tarımdan sonra hizmet sektörüne yöneltmiştir. Özellikle hizmet sektörü içerisinde yer alan kafeler, barlar ve lokantalar işyeri sayısı, istihdam ve yatırımlardaki önemli payları ile Çanakkale'deki ekonominin can damarı haline gelmiştir.

Çanakkale Ticaret ve Sanayi Odası verilerine göre 327 anonim şirket, 2612 limited şirket, 40 kollektif şirket, 6 komandit şirket vardır. Çanakkale Lokantacılar ve Gazinocular Odası'ndan verilere göre il merkezinde 105 mikro ve küçük ölçekli işletme sayısı bulunmaktadır. Bununla birlikte Çanakkale ilindeki işletmelerin %52,2'si mikro ve küçük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Bu işletmelerin sayısı da gün geçtikçe artmakta, Çanakkale ekonomisindeki yeri yadsınamayacak kadar önemli bir yer tutmaktadır (Yorulmaz vd.,2019, s:77).

Küçük ve mikro ölçekli işletme çalışanları ile örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırma literatürün zenginleştirilmesi, uygulamaya yönelik olması ve somut öneriler sunması bakımından önem kazanmaktadır. Bu araştırma küçük ve mikro işletmeler üzerine yoğunlaştığından önem kazanmaktadır. Literatür incelendiğinde Türkiye'de küçük ve mikro işletmelerde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık üzerine yeterince araştırmanın yapılmadığı görülmektedir. Araştırmadan elde edilen veriler mikro ve küçük işletmeler için kullanılabilir veriler olmakla birlikte genel olarak KOBİ'ler için geniş bir çerçeve sunmaktadır. Ayrıca bu araştırma bundan sonraki yapılacak olan çalışmalara da kaynak oluşturması bakımından önem taşımaktadır.

3.3 Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgüt kültürü kavramı, ilk olarak 1970'lerin sonu ile 1980'lerin başında sistematik olarak kullanılmaya başlanmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar başlangıçta Pettigrew'in daha sonraları Hofstede ya da Baker gibi antropologlarca çalışılmış olsa da Amerika'nın, Japon iş dünyasındaki başarılarının sırrının örgüt kültürü olduğunu keşfetmesiyle kavram kendinden söz ettirmiş ve popülerlik kazanmıştır. Ouchi, Pascal ve Athos 1981'de Japon iş dünyasındaki, başarı sırrının örgüt kültürü olduğunu belirten kitaplar

yayınlamışlardır. Bir sonraki yıl Deal ve Kennedy ile Peters ve Waterman'ın yayınladıkları eserler de başarılı şirketlerin kültürleriyle değerlendirilmesi gerektiği fikrini Amerika'da hâkim kılmıştır (Jordan, 1994, s:7). Böylelikle akademi dünyasının da dikkatini çekmiş, birçok araştırmaya konu olmuştur.

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalar ise, özellikle ikinci dünya savaşından sanayileşme hızına paralel olarak yükselen işletmecilik anlayışını oluşturmaktadır. Bu bağlamda hem Türkiye'de hem de literatürde birçok araştırma yer almaktadır. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa ilişkin çalışmalar aşağıda yer almaktadır. Steers (1977) ve Reichers'in (1985) yaptığı araştırmada örgütsel hedeflerle ve örgütsel kültürle örtüşme durumunda örgütsel bağlılığa olumlu etkiler yaptığını aktarmaktadır. Bu bağlamda işe gelme devamlılığı ya da işten ayrılma durumunda kaybedilecek şeylerin değerine göre örgütsel bağlılık pekişmektedir. Bu çalışma sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın yükselmesinde çalışanlarla iyi ilişkiler kurulması da etkili olmaktadır.

Literatürde yer alan birçok farklı yerli ve yabancı araştırmada örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda Song ve Kim ve Kolb'a (2009: 150) göre de çalışan performansı doğrudan bir şekilde iş motivasyonu ve örgütsel bağlılıkla ilintilidir. Buna göre örgütsel bağlılık seviyesinin yükselmesi çalışanların yaptıkları işlerde stresten uzak çalışmalarını sağlayarak verimlerini yükseltmektedir.

Yerli literatürde ise yapılan çalışmalar ise daha çok akademik düzeydedir. Bu bağlamda Aslan (2013) "Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin biçimlendirici etkisi: KOBİ'lerde uygulama" başlıklı bir yüksek lisans tezi hazırlamıştır. Araştırmanın örneklemini KOBİ'ler oluşturmuştur. Nicel desenin kullanıldığı bu araştırmada sadece duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca çoklu hiyerarşik regresyon analizi hem etki hem de profesyonel saygı boyutlarının duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerinde biçimlendirici etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Dıgın (2018) tarafından yapılan çalışmada ise "Örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve stres düzeyinin algılanan çalışan performansı üzerindeki etkisi: KOBİ'lerde bir araştırma" başlığını taşımaktadır. Bu araştırmanın temel amacını çalışanların örgütsel bağlılıkla iş memnuniyeti ve stres algıları arasındaki ilişkilerin analizi oluşturmaktadır. Nicel desenle

yapılan bu araştırmada çalışanların ilk işe başladıkları yıllarda örgütsel bağlılıkları yüksek çıkmaktadır. Ancak ilerleyen yıllarda iş değiştirmede olasılıkları yükseldikçe örgütsel bağlılık seviyesi düşmektedir. Bununla birlikte iş değiştirme olanakları azaldıkça örgütsel bağlılık da yükselmektedir. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuca göre ise çalışan performansı açısından ise mikro düzeyde küçük işletmelerde çalışanların performans algısının yüksek olduğu saptanmıştır.

Yeşil (2015) tarafından “KOBİ’lerde eğitim ve geliştirmenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi’nde bir araştırma” başlığıyla hazırlanan araştırmada ise eğimin örgütsel bağlılığa olan etkisi irdelenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre genel olarak eğitim ve geliştirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.

Sezgin’in (2010) Ankara’da gerçekleştirilen bir hizmet içi eğitim faaliyetine katılan 270 ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık biçimlerinin okul kültürünün destek, başarı ve görev boyutları ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Okul kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen önemli bir husus olmasının yanında, güçlü bir örgütsel bağlılığın örgüt kültürünün önemli bir ögesi olan herkes için aynı yönde belirlenmiş, kabul edilmiş değerlerin farkına varılması ile olacağı araştırmada belirmiştir.

Literatür incelendiğinde KOBİ’ler üzerine farklı konularda pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak mikro ve küçük ölçekli işletmeler üzerine araştırmaların çok az olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel kültürle örgütsel bağlılığın mikro ve küçük işletmeler bağlamında ise hiç çalışılmadığı gözlemlenmiştir. Bu durum araştırmanın önemi açısından öne çıkmaktadır.

3.4. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları

- Araştırmaya katılan mikro ve küçük işletme çalışanlarının sorulara içtenlikle cevap verdiği kabul edilmektedir.
- Bununla birlikte tercih edilen örneklemin evrenin tamamını temsil ettiği kabul edilmiştir.
- Araştırmanın Sınırlılıkları ise;

- Araştırmadaki veri toplama araçlarının Türkiye genelinde ya da bölge genelinde uygulanması ciddi bir maliyet gerektirdiğinden bu araştırmanın örneklemini Çanakkale'deki Lokantacılar ve Gazinocular Odası'ndan alınan verilere göre küçük ve mikro ölçekli işletmelerden seçilen toplam 105 işletme ile sınırlıdır.
- Araştırmada toplanan veriler nicel veriler ile sınırlıdır.

3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemini

Bu araştırmanın evrenini Çanakkale'deki Lokantacılar ve Gazinocular Odası'na bağlı 105 mikro ve küçük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Tüm mikro ve küçük ölçekli işletmelerin çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırma örneklemini için 202 çalışandan geri dönüş alınmıştır.

3.6 Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. (Ek-1'de) Anketler için işletmelerdeki yöneticiler ile yüzyüze görüşülüp onay alınıp daha sonra çalışanlara anket soruları internet üzerinden gönderilmiştir. Verilerin örneklemini oluşturan çalışanlara Mayıs-Haziran 2019'da ulaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci kısmında katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bunlar sırasıyla cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyi sorularıdır.

Anketin ikinci bölümünde örgüt kültürünün güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü boyutlarına ilişkin 31 soru yer almaktadır. Bunlar sırasıyla; Tablo 3.2'te güç kültürü ile ilgili sorular (1-2-3-4-5-6-7), Tablo 3.3'te rol kültürü ile ilgili sorular (8-9-10-11-12-13-14-15-16), Tablo 3.4'te başarı kültürü ile ilgili sorular (17-18-19-20-21) ve destek kültürü ile ilgili 21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31) sorular. Bu araştırmada beşli likert ölçeği (Kesinlikle Katılıyorum 5, Katılıyorum 4, Kararsızım 3, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum1) kullanılmıştır.

Pheysey'in (1993) geliştirdiği örgüt kültürü ölçeğini İra, Şahin (2011) "Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması" başlıklı araştırmalarında Türkçeye uyarlanmış geçerlik güvenirlik analizine tabii tutulmuş, literatürde örgüt kültürü ölçeği olarak yer almıştır. Yapılan çalışmada güç kültürü boyutu Cronbah-Alpha değeri 0,60, rol kültürü

boyutu 0,69, destek kültürü boyutu 0,78, başarı kültürü boyutu ise 0,90 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.2 Güç Kültürü Düzeyini Belirlemeye Yönelik Sorular

1.Herkes yönetimle fikir ayrılığına düşmekten çekinir.
2.Kurumda olup biten her şey kurum yönetiminin denetimindedir.
3.Kurumda değişim ve yenilikler kurum yönetimince başlatılır.
4.Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.
5.Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.
6.Kurumda ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli) dir.
7.Anlaşmazlıklar kurum yönetiminin isteği doğrultusunda çözülür.
1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.3 Rol Kültürü Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Sorular

8.Kurumda tüm faaliyetler ayrıntılı olarak planlanıp programlanır.
9.İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.
10.Herkesin her anı planlanmıştır.
11.Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.
12.Resmi ilişkiler ön plandadır.
13.Kurum yönetimi ayrıntılarla fazla uğraşır.
14.Her şeyin bir standardı vardır.
15.Yöneticiler sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.
16.İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.
1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.4 Başarı Kültürü Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Sorular

17.Kurumdaki herkes işini iyi yaptığı zaman karşılığını alır.
18.Kurumda formalitelerden çok sonuca önem verilir.
19.Kurumda başarı desteklenir ve teşvik edilir.
20.Ödüllandirmelerde başarı esas alınır.
21.Kurumda yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.
1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.5 Destek Kültürü Düzeyini Ölçmeye Yönelik Sorular

22.Kurumda tüm faaliyetler iş birliği ile planlanır.
23.Kurumdaki herkes başarılı olabilmek için rahatlıkla risk üstlenebilir.
24.İş birliği rekabete tercih edilir.
25.Kurum yönetimi her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.
26.Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.
27.Herkes kurumun başarısı için sorumluluk duyar.
28.Başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır.
29.Kurumdaki herkes kurumuyla gurur duyar.
30.Kurumdaki herkes kurumu dışı karşı korur ve savunur.
31.Kurumdaki herkes kendini kurumun bir parçası olarak görür.
1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum

Anketin üçüncü bölümünde örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin 18 soru yer almaktadır. Bunlar sırasıyla Tablo 3.7 de duygusal bağlılık ile ilgili sorular (1-2-3-4-5-6-), Tablo 3.8’de devam bağlılığı ile ilgili sorular (7-8-9-10-11-12), Tablo 3.9’da normatif bağlılık ile ilgili (13-14-15-16-17-18) sorular.

Örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Allen ve Meyer’in (1993) geliştirdiği bağlılık ölçeğini Türkçeye uyarlayan Han, Dağlı, Elçiçek’in (2018) “Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” başlıklı araştırmalarından

yararlanılmıştır. Güvenirlilik ve geçerlik analizine tabii tutulmuş duygusal bağlılık boyutu Cronbah-Alpha değeri 0,80, devam bağlılığı boyutu 0,73 normatif bağlılık boyutu ise 0,80 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada beşli likert (Kesinlikle Katılıyorum 5, Katılıyorum 4, Kararsızım 3, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum1) ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 3.6 Duygusal Bağlılık Düzeyini Ölçmeye Yönelik Sorular

1.Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.
2.Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.
3.İşletmeye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.
4.Bu işletmeye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.
5.Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.
6.Bu işletmenin benim için çok özel bir yeri vardır.
1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.7 Devam Bağlılığı Düzeyini Ölçmeye Yönelik Sorular

7.Şu anda bu işletmede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.
8.İşimden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.
9.Şu anda işimden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.
10.Bu işletmeden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.
11.Eğer bu işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.
12.Bu işletmeden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.
1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.8 Normatif Bağlılık Düzeyini Ölçmeye Yönelik Sorular

13.Bu işletmede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.
14.Eğer bu işletmeden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.
15.İşletmeden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.
16.Bu işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.
17.Bu işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam.
18.Bu işletmeye çok şey borçluyum.
1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum

3.8. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın hipotezleri:

H1a.Çalışanların güç kültürü algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1b.Çalışanların güç kültürü algıları eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

H1c.Çalışanların güç kültürü algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

H1d.Çalışanların güç kültürü algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2a.Çalışanların rol kültürü algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2b. Çalışanların rol kültürü algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2c. Çalışanların rol kültürü algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2d.Çalışanların rol kültürü algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3a. Çalışanların destek kültürü algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3b. Çalışanların destek kültürü algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3c. Çalışanların destek kültürü algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3d. Çalışanların destek kültürü algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4a. Çalışanların duygusal bağlılık algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4b. Çalışanların duygusal bağlılık algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4c. Çalışanların duygusal bağlılık algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4d. Çalışanların duygusal bağlılık algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5a. Çalışanların devam bağlılık algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

H5b. Çalışanların devam bağlılık algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

H5c. Çalışanların devam bağlılık algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

H5d. Çalışanların devam bağlılık algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6a. Çalışanların normatif bağlılık algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6b. Çalışanların normatif bağlılık algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6c.Çalışanların normatif bağlılık algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6d.Çalışanların normatif bağlılık algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7.Güç kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8.Güç kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9. Güç kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10.Rol kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11. Rol kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12.Rol kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13. Destek kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

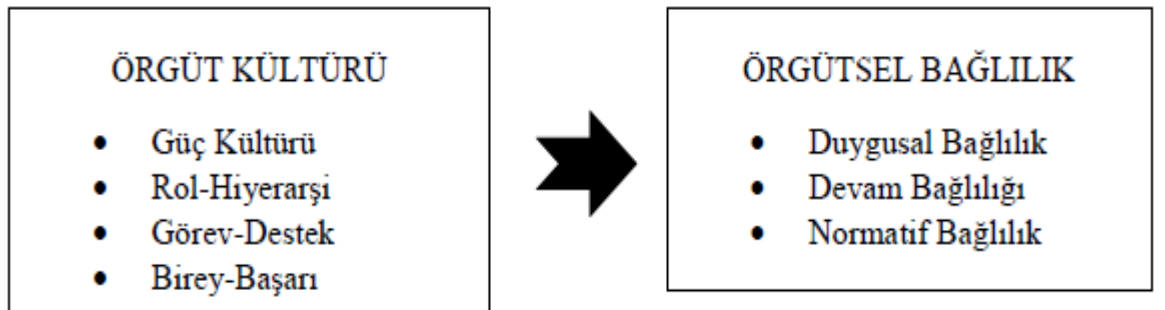
H14.Destek kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H15.Destek kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.9. Araştırmanın Yöntem ve Modeli

Bu çalışmada örgüte hakim olan örgüt kültürü ve bu kültür tiplerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir model oluşturulmuştur. Bu noktada çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık olmak üzere iki temel değişken kullanılmıştır. Çalışmada uygulanacak model Şekil 3.1’de gösterilmektedir.

Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli



3.10. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 16.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken parametrelerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk testi ile değerlendirilmiştir. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metodların (Ortalama, Standart sapma, sayı, yüzde) yanı sıra değerlendirmelerde, niceliksel verilerde normal dağılım gösteren parametrelerin karşılaştırmalarında Varyans analizi ve iki grup arası karşılaştırmalarında Student t test, kullanılmıştır. Niceliksel verilerin ilişkilerinin karşılaştırmalarında Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkiyi görebilmek için Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır. Sonuçlar ise %95’lik güven aralığında, anlamlılık $p < 0.05$ düzeyinde değerlendirilmiştir. Tablo 3.10’da güvenilirlik analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.9 Güvenilirlik Analizi

Kültür Boyutları	Soru Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Güç Kültürü	7	0.58
Rol Kültürü	9	0.76
Başarı Kültürü	5	0.80
Destek Kültürü	10	0.89
Bağlılık Boyutları		
Duygusal Bağlılık	6	0,80
Devam Bağlılığı	6	0,73
Normatif Bağlılık	6	0,79

Tablo 3.10’da Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine ait güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir. Örgüt Kültürü Ölçeğinin alt boyutlarından olan Güç Kültürü Ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0.58, Rol Kültürünün 0.76, Başarı Kültürünün 0.80 ve Destek Kültürünün 0.89 çıkmıştır. Analiz sonucuna göre Örgüt Kültürü alt ölçeklerinin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin alt boyutlarından olan Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0.80, Devam Bağlılık Ölçeği 0.73 ve Normatif Bağlılık 0.79 çıkmıştır. Analiz sonucuna göre Örgütsel Bağlılık alt ölçeklerinin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

3.11. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Yorum

Tablo 3.11’de katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımlarına yer verilmiştir.

		n	%
Cinsiyet	Erkek	110	54,7
	Kadın	90	44,8
	Diğer	1	0,5
Yaş	18-24	99	49,3
	25-34	95	47,3
	35-44	7	3,5
Medeni Durum	Bekar	183	91,0
	Evli	18	9,0
Eğitim Düzeyi	İlkokul	4	2,0
	Ortaokul	9	4,5
	Lise	49	24,4
	Ön Lisans	37	18,4
	Lisans	84	41,8
	Yüksek Lisans ve Üstü	18	9,0

Tablo 3.10 Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımları

		n	%
Cinsiyet	Erkek	110	54,7
	Kadın	90	44,8
	Diğer	1	0,5
Yaş	18-24	99	49,3
	25-34	95	47,3
	35-44	7	3,5
Medeni Durum	Bekar	183	91,0
	Evli	18	9,0
Eğitim Düzeyi	İlkokul	4	2,0
	Ortaokul	9	4,5
	Lise	49	24,4
	Ön Lisans	37	18,4
	Lisans	84	41,8
	Yüksek Lisans ve Üstü	18	9,0

Tablo 3.11’de çalışmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımları gösterilmiştir. Katılımcıların 110 kişi (%54,7) erkek ,90 kişi (%44,8) kadın ve 1 kişi (0,5)

LGBT'dir. Katılımcıların 99'u (%49,3) 18 ile 24 yaş arasında, 95'i (%47,3) 25 ile 34 yaş arasında ve 7'si (%3,5) 35 ile 44 yaş arasındadır. Çalışmaya katılanların 183'ü (%91,0) bekar ve 18'i (%9,0) evlidir. Katılımcıların 4'ünün (%2,0) eğitim düzeyi ilkokul, 9'unun (%4,5) ortaokul, 49'unun (%24,4) lise, 37'si (%18,4) ön lisans, 84'unun (%41,8) lisans ve 18'inin (%9,8) yüksek lisans ve üstüdür. Tablo 3.12'de Kaiser-Meyer- Olkin ve Barlett testi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.11 Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) ve Barlett Testi Sonuçları

	Kültür Ölçeği
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,8604
Barlett Testi Ki-Kare Değeri	2788,331
Serbestlik Derecesi	465
P Değeri	0,000

Analiz sonuçlarına göre KMO değeri ölçek içinde 0,70'in üzerinde olduğundan örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve Barlett Testi Ki Kare Değerleri 2788,331 olup 0,05 önem düzeyinde P Değeri 0,000 anlamlı olarak bulunduğundan faktör analizi uygulamak için uygun olduğu kabul edilmiştir. Tablo 3.13'de destek kültürü için yapılan faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.12 Destek Kültür Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonucu

Destek KÜLTÜRÜ	Faktör Yüğü
İşletmede herkes işletmesiyle gurur duyar.	,803
Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	,769
İşletmede yönetimi her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	,764
İşletmede herkes kendini işletmenin bir parçası olarak görür.	,761
İşletmede herkes işletmeyi dışa karşı korur ve savunur.	,757
Başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır.	,744
Herkes işletmede başarısı için sorumluluk duyar.	,701
İşletmede başarı desteklenerek ve teşvik edilir.	,654
İşbirliği rekabete tercih edilir.	,637
İşletmede tüm faaliyetler işbirliği ile planlanır.	,621
Ödüllendirmelerde başarı esas alınır.	,613
İşletmede herkes işini iyi yaptığı zaman karşılığını alır.	,613
İşletmede herkes başarılı olabilmek için rahatlıkla risk üstlenebilir.	,513
Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.	,508
İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.	,477
İşletmede tüm faaliyetler ayrıntılı olarak planlanıp programlanır.	,446
Destek Kültür ölçeği Cronbach's Alpha	,690

Tablo 3.14’de rol kültürü ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.13 Rol Kültür Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonucu

Rol KÜLTÜRÜ	Faktör Yüğü
Resmi ilişkiler ön plandadır.	,745
Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.	,674
İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.	,669
Herkesin her anı planlanmıştır.	,620
İşletmede ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli) dir.	,607
Rol Kültür ölçeği Cronbach's Alpha	,690

Tablo 3.15’de güç kültürü ölçeği için yapılan faktör analizi sonucuna yer verilmiştir.

Tablo 3.14 Güç Kültür Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonucu

Güç KÜLTÜRÜ	Faktör Yüğü
İşletmede değişim ve yenilikler kurum yönetimince başlatılır.	,756
İşletmede olup biten her şey işletme yönetiminin denetimindedir.	,661
İşletmede yönetimi ayrıntılarla fazla uğraşır.	,605
Herkes yönetimle fikir ayrılığına düşmekten çekinir.	,576
Yöneticiler sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	,539
Anlaşmazlıklar işletmede yönetiminin isteği doğrultusunda çözülür.	,484
Güç Kültür ölçeği Cronbach's Alpha	,668
Toplam Varyansı Açıklama Oranı	49,174

Kültür ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda üç faktörlü bir yapı göstermiştir. Destek kültürü faktörlerini 16 madde, Rol kültürü faktörünü 5 madde ve Güç kültürü faktörünü 6 madde açıklamıştır. Bu üç faktör toplam varyansın %49’unu açıklamaktadır. Faktör analizinde 0.40’ın altındaki maddeler (Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur, Her şeyin bir standardı vardır, İşletmede formalitelerden çok sonuca önem verilir.) analizden çıkarılmıştır. Kültür ölçeğine ilişkin genel güvenilirlik katsayısı ise (0,404) güvenilirliğinin düşük olduğu göstermektedir. Tablo 3.16’da Kaieser- Meyer- Olkin ve Barlett testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.15 Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) Ve Barlett Testi Sonuçları

	Bağlılık Ölçeği
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,818
Barlett Testi Ki-Kare Değeri	1382,227
Serbestlik Derecesi	153
P Değeri	0,000

Analiz sonuçlarına göre KMO değeri ölçek içinde 0,70'in üzerinde olduğundan örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve Barlett Testi Ki Kare Değerleri 1382,227 olup 0,05 önem düzeyinde P Değeri 0,000 anlamlı olarak bulunduğundan faktör analizi uygulamak için uygun olduğu kabul edilmiştir. Tablo 3.17'de duygusal bağlılık ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.16 Duygusal Bağlılık Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonucu

Duygusal Bağlılık	Faktör Yüğü
Bu işletmeye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	,816
Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi görmüyorum.	,699
İşletmeye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	,691
Bu işletmede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.	,632
Duygusal Bağlılık ölçeği Cronbach's Alpha	,656

Tablo3.18'de devam bağlılığı ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.17 Devam Bağlılık Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonucu

Devam Bağlılığı	Faktör Yüğü
Şu anda bu işletmede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir	,785
İşimden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	,685
Şu anda işimden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	,573
Bu işletmeden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır	,565
Eğer bu işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,514
Bu işletmeden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	,479
Devam Bağlılık ölçeği Cronbach's Alpha	,644

Tablo 3.19'da normatif bağlılık ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.18 Normatif Bağlılık Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonucu

Normatif Bağlılık	Faktör Yükleri
Bu işletmeye çok şey borçluyum.	,765
İşletmeden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim	,763
Bu işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	,755
Bu işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmeden ayrılmam.	,730
Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	,591
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	,554
Eğer bu işletmeden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	,499
Bu işletmenin benim için çok özel bir yeri vardır	,486
Normatif Bağlılık ölçeği Cronbach's Alpha	,615
Toplam Varyansı Açıklama Oranı	52,420

Bağlılık ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda üç faktörlü bir yapı göstermiştir. Duygusal bağlılık faktörlerini 4 madde, Devam bağlılık faktörünü 6 madde ve normatif bağlılık faktörünü 8 madde de açıklamıştır. Bu üç faktör toplam varyansın %52'sini açıklamaktadır. Bağlılık ölçeğine ilişkin genel güvenilirlik katsayısı ise (0,479) güvenilirliğinin düşük olduğu göstermektedir. Tablo 3.20'de katılımcıların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algılarını ölçmeye yönelik verdikleri yanıtların değerlendirilmesi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.19 Katılımcıların Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Algılarını Ölçmeye Yönelik Sorulara Verdikleri Yanıtların Değerlendirilmesi

		Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt Kültürü	Güç Kültürü	1,50	4,75	3,053	,613
	Rol Kültürü	1,60	4,80	3,184	,568
	Destek Kültürü	1,83	4,25	3,201	,490
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	1,00	4,50	3,109	,647
	Devam Bağlılığı	1,00	5,00	3,279	,730
	Normatif Bağlılık	1,63	4,00	2,982	,433

Tablo 3.20'de katılımcıların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algılarını ölçmeye yönelik sorulara verdikleri yanıtların minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Katılımcıların güç kültürü algı düzeyleri ortalaması 3,053 puandır. Bu sonuçta kararsızım anlamına gelmektedir. Katılımcıların rol kültürü algı düzeyleri ortalama 3,184 puandır. Bu sonuçta kararsızım anlamına gelmektedir. Katılımcıların destek

kültürü algı düzeyleri ortalama 3,201 puandır. Bu sonuçta kararsızım anlamına gelmektedir. Katılımcıların duygusal bağlılık algı düzeyleri ortalama 3,109 puandır. Bu sonuçta kararsızım anlamına gelmektedir. Katılımcıların devam bağlılığı algı düzeyleri ortalama 3,279 puandır. Bu sonuçta kararsızım anlamına gelmektedir. Katılımcıların normatif bağlılık algı düzeyleri ortalama 2,982 puandır. Bu sonuçta katılmıyorum anlamına gelmektedir. Tablo 3.21’de değişkenlere ait korelasyon katsayıları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.20 Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları

Correlations							
		Destek	Rol	Güç	Normatif	Devam	Duygusal
Destek	Pearson Correlation	1	,284**	-,131	,023	,324**	,097
	Sig. (2-tailed)		,000	,064	,748	,000	,169
	N	201	201	201	201	201	201
Rol	Pearson Correlation	,284**	1	,072	,060	,273**	-,077
	Sig. (2-tailed)	,000		,310	,399	,000	,279
	N	201	201	201	201	201	201
Güç	Pearson Correlation	-,131	,072	1	-,038	,056	-,056
	Sig. (2-tailed)	,064	,310		,590	,428	,426
	N	201	201	201	201	201	201
Normatif	Pearson Correlation	,023	,060	-,038	1	,277**	-,093
	Sig. (2-tailed)	,748	,399	,590		,000	,190
	N	201	201	201	201	201	201
Devam	Pearson Correlation	,324**	,273**	,056	,277**	1	-,020
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,428	,000		,778
	N	201	201	201	201	201	201
Duygusal	Pearson Correlation	,097	-,077	-,056	-,093	-,020	1
	Sig. (2-tailed)	,169	,279	,426	,190	,778	
	N	201	201	201	201	201	201

Tablo 3.21’de örgüt kültürü alt ölçekleri ile örgütsel bağlılık alt ölçekleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine yönelik Pearson Korelasyon analizi tablosu verilmiştir. Buna göre; Destek kültürü puanları ile rol kültürü puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır ($p < ,05$). Destek kültürü puanları ile devam bağlılığı puanları

arasında istatistiksel olarak pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır ($p<,05$). Rol kültürü puanları ile destek kültürü puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır ($p<,05$). Rol kültürü puanları ile devam bağlılığı puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır ($p<,05$). Normatif bağlılık puanları ile devam bağlılığı puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır ($p<,05$). Devam bağlılığı puanları ile destek kültürü puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır ($p<,05$). Devam bağlılığı puanları ile rol kültürü puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır ($p<,05$). Devam bağlılığı puanları ile normatif bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır ($p<,05$). Tablo 3.22’de cinsiyet değişkenine göre yapılan anova analizi sonucu aşağı gibidir.

Tablo 3.21 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ve Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Test Analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	ss	t	sd	P
Güç Kültürü	Erkek	110	3,11	,570	1,608	198	,109
	Kadın	90	2,97	,652			
Rol Kültürü	Erkek	110	3,14	,579	-,953	198	,342
	Kadın	90	3,22	,551			
Destek Kültürü	Erkek	110	3,17	,488	-1,023	198	,308
	Kadın	90	3,24	,494			
Duygusal Bağlılık	Erkek	110	3,08	,660	-,749	198	,455
	Kadın	90	3,15	,626			
Devam Bağlılığı	Erkek	110	3,32	,785	,859	198	,392
	Kadın	90	3,23	,655			
Normatif Bağlılık	Erkek	110	3,01	,457	,993	198	,322
	Kadın	90	2,95	,400			

Tablo 3.22’de cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü alt ölçekleri ve örgütsel bağlılık alt ölçekleri puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem t-test analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre; güç kültürü, rol kültürü, destek kültürü, duygusal bağlılık,

devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur ($p>,05$). Tablo 3.23’de medeni durum değişkenlerine göre yapılan anova analizi sonuçları tablodaki gibidir.

Tablo 3.22 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ve Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Test Analizi

	Medeni Durum	N	Ort.	ss	t	Sd	P
Güç Kültürü	Bekar	183	3,05	,619	,186	199	,853
	Evli	8	3,02	,568			
Rol Kültürü	Bekar	183	3,19	559	,657	199	,512
	Evli	8	3,10	,662			
Destek Kültürü	Bekar	183	3,22	,482	2,057	199	,041*
	Evli	8	2,97	,526			
Duygusal Bağlılık	Bekar	183	3,13	,635	1,712	199	,088
	Evli	8	2,86	,738			
Devam Bağlılığı	Bekar	183	3,27	,760	-,496	199	,620
	Evli	8	3,36	,960			
Normatif Bağlılık	Bekar	183	2,98	,427	,675	199	,500
	Evli	8	2,91	,494			

Tablo 3.23’te medeni durum değişkenine göre örgüt kültürü alt ölçekleri ve örgütsel bağlılık alt ölçekleri puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem t-test analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre; güç kültürü, rol kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur ($p>,05$). Destek kültürü ölçeği puanlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı fark olduğu bulunmuştur ($t=-2,057$; $p<,05$). Bir diğer ifadeyle bekar bireylerin destek kültürü düzeyleri evli bireylerden anlamlı şekilde yüksektir. Tablo 3.24’de yaş değişkenine göre yapılan anova analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.23 Yaş Göre Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ve Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Analizi

		x^2	sd	Ortalama kare	F	P	Gruplar Arası Fark
Güç Kültürü	Gruplar arası	1,869	2	,935	2,522	,083	-
	Gruplar içi	73,368	198	,371			
Rol Kültürü	Gruplar arası	1,200	2	,600	1,874	,156	-
	Gruplar içi	63,389	198	,320			
Destek Kültürü	Gruplar arası	2,207	2	1,103	4,761	,010*	18-24 yaş 35-44 yaş
	Gruplar içi	45,884	198	,232			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	1,440	2	,720	1,728	,180	-
	Gruplar içi	82,527	198	,417			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	2,524	2	1,287	2,446	,089	-
	Gruplar içi	104,148	198	,526			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	,228	2	,114	,605	,547	-
	Gruplar içi	37,336	198	,189			

Tablo 3.24'te yaş değişkenine göre örgüt kültürü alt ölçekleri ve örgütsel bağlılık alt ölçekleri puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre; güç kültürü, rol kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur ($p>,05$). Destek kültürü ölçeği puanlarında yaş değişkenine göre anlamlı fark olduğu bulunmuştur ($F=3,229$; $p>,010$; $p<,05$). Post-hoc analizlerine göre destek kültürü puanlarında fark 18-24 yaş ile 35-44 yaş grupları arasında, 35-44 yaş grubunun lehinedir. Tablo 3.25'de eğitim düzeylerine göre yapılan anova analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.24 Eğitim Düzeylerine Göre Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ve Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Analizi

		x^2	Sd	Ortalama kare	F	P	Gruplar Arası Fark
Güç Kültürü	Gruplar arası	,605	5	,121	,315	,903	-
	Gruplar içi	74,432	194	,384			
Rol Kültürü	Gruplar arası	2,960	5	,592	1,882	,099	-
	Gruplar içi	61,011	194	,314			
Destek Kültürü	Gruplar arası	1,429	5	,286	1,202	,310	-
	Gruplar içi	46,148	194	,238			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	2,497	5	,499	1,191	,315	-
	Gruplar içi	81,317	194	,419			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	4,368	5	,874	1,656	,147	-
	Gruplar içi	102,340	194	528			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	2,431	5	,486	2,730	,021*	Lise - Lisans
	Gruplar içi	34,542	194	,178			

Tablo 3.25'te eğitim durumu değişkenine göre örgüt kültürü alt ölçekleri ve örgütsel bağlılık alt ölçekleri puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre; güç kültürü, rol kültürü, destek kültürü, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı puanlarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur ($p>,05$). Normatif bağlılık ölçeği puanlarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark olduğu bulunmuştur ($F=2,730$; $p:,021$; $p<,05$). Post-hoc analizlerine göre normatif bağlılık puanlarında fark lise ile lisans grupları arasında, lisans grubunun lehinedir. Tablo 3.26'da örgüt kültürü puanlarının örgütsel bağlılık puanlarına etkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.25 Örgüt Kültürü Puanlarının Örgütsel Bağlılık Puanlarına Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

		B	Standart Hata B	β	T	p
	Sabit	3,086	,430		7,173	,000
	Güç Kültürü	-,034,	,076	-,032	-,452	,652
Duygusal Bağlılık	Rol Kültürü	-,125	,084	-,110	-1,482	,140
	Destek Kültürü	-,164	,098	,124	1,669	,097
R= ,149	Düzeltilmiş R ² = -,007	F = 1,499			p=,216	
	Sabit	882	,453		1,947	,053
	Güç Kültürü	,095	,080	,080	1,191	,235
Devam Bağlılığı	Rol Kültürü	,240	,089	,187	2,706	,007**
	Destek Kültürü	,419	,104	,281	4,049	,000**
R= ,383	Düzeltilmiş R ² = ,134	F= 11,283			p=,000**	
Normatif Bağlılık	Sabit	2,924	,290		10,073	,000
	Güç Kültürü	-,030	-,043	-,043	-,594	,553
	Rol Kültürü	,048	,057	,063	,846	,399
	Destek Kültürü	-,001	,066	-,001	-,010	,992
R= ,073	Düzeltilmiş R ² = -,010	F= ,356			p=,785	

Tablo 3.26’da örgüt kültürü puanlarının ile örgütsel bağlılık puanlarına yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre duygusal bağlılık’ın güç kültürü, rol kültürü ve destek kültürü puanları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ($p>,05$). Devam bağlılığının örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ($F= 11,283$ $p<,05$). Devam bağlılığı örgüt kültürün %13,4’ünü açıklamaktadır. Devam bağlılığı örgüt kültürünün alt boyutu olan güç kültürü üzerinde etkisi yoktur ($p>,05$). Devam bağlılığı rol kültürü ve destek kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ($p<,05$). Normatif bağlılığın güç kültürü, rol kültürü ve destek kültürü puanları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ($p>,05$).

Tablo 3.26’da Örgüt Kültürü Hipotez Tablosu, Tablo 3.27’de Örgütsel Bağlılık Hipotez Tablosu, Tablo 3.28’de ise Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Hipotez Tablosu araştırma analizinin sonucunda aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.26 Örgüt Kültürü Hipotez Tablosu

HİPOTEZ	SONUÇ
H1a.Çalışanların güç kültürü algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	RED
H1b.Çalışanların güç kültürü algıları eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H1c.Çalışanların güç kültürü algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H1d.Çalışanların güç kültürü algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H2a.Çalışanların rol kültürü algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H2b. Çalışanların rol kültürü algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H2c. Çalışanların rol kültürü algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H2d.Çalışanların rol kültürü algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H3a. Çalışanların destek kültürü algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H3b. Çalışanların destek kültürü algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3c.Çalışanların destek kültürü algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3d.Çalışanların destek kültürü algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED

Tablo 3.27 Örgütsel Bağlılık Hipotez Tablosu

H4a.Çalışanların duygusal bağlılık algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H4b.Çalışanların duygusal bağlılık algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H4c.Çalışanların duygusal bağlılık algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H4d.Çalışanların duygusal bağlılık algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H5a.Çalışanların devam bağlılık algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	RED
H5b.Çalışanların devam bağlılık algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H5c.Çalışanların devam bağlılık algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H5d.Çalışanların devam bağlılık algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H6a.Çalışanların normatif bağlılık algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H6b.Çalışanların normatif bağlılık algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H6c.Çalışanların normatif bağlılık algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H6d.Çalışanların normatif bağlılık algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H7.Çalışanların örgütsel bağlılık algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED

Tablo 3.28 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Hipotez Tablosu

H8.Güç kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı birilişki vardır.	RED
H9.Güç kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H10. Güç kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H11.Rol kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H12. Rol kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H13.Rol kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H14. Destek kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H15.Destek kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H16..Destek kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED

SONUÇ ,TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışma örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini Çanakkale'deki mikro ve küçük ölçekli işletmeler kapsamında ortaya koymaktadır. Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi kapsamında daha önce yapılmış araştırma sonuçları ile Çanakkale'de faaliyet gösteren mikro ve küçük işletmelerdeki çalışanlarla ile yapılan araştırma sonuçları bazı noktalarda benzerlik gösterirken bazı noktalarda farklılaşmaktadır.

Araştırmada katılımcıların cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü alt ölçekleri ve örgütsel bağlılık alt ölçekleri puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem t-test analizi sonucunda örgüt kültürü alt ölçeklerinde ve örgütsel bağlılık alt ölçeklerinden güç kültürü, rol kültürü, destek kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür.

Bu araştırma Türkkan'ın (2017) örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonuçlarıyla kısmen örtüştüğü görülmektedir. Türkkan, araştırmasında hiyerarşi kültürü, destek kültürü, başarı kültürü ve örgüt kültürü toplam puan ortalamalarının cinsiyete göre farklılık göstermediğini saptamıştır. Türkkan araştırmasında bunun yanında güç kültürü puan ortalamalarının ise erkeklerin lehine anlamlı şekilde farklılaştığı saptanmıştır. Dolayısıyla erkeklerin güç kültür algıları kadınların güç kültür algılarından daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Örgütsel bağlılık açısından bakıldığında ise normatif bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık toplam puanı ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı katılımcıların örgütsel bağlılık toplam algılarının benzer düzeylerde olduğu bulunmuştur.

Demirtaş ve Koç (2014) ise araştırmasında örgüt kültürü algısı açısından cinsiyet değişkeninin örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel anlamlı şekilde farklılaştığını ve bu farklılaşmanın da erkekler lehine olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel bağlılık açısından bakıldığında ise örgütsel bağlılık düzeyinde cinsiyetin yalnızca devam bağlılığı alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaştığını kadınların devam bağlılığı düzeylerinin erkeklerden daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Yapılan araştırmadan elde edilen verilere göre çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Başka bir ifadeyle çalışanların cinsiyetleri ne olursa olsun örgüte bağlılıklarının değişmediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların medeni durum değişkenine göre örgüt kültürü alt ölçekleri ve örgütsel bağlılık alt ölçekleri puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem t-test analizi sonucunda örgüt kültürü alt ölçeklerinde ve örgütsel bağlılık alt ölçekleri puanlarında medeni durum değişkenine göre istatistiki olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Destek kültürü ölçeği puanlarında ise medeni durum değişkenine göre istatistiki olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile bekar bireylerin destek kültürü düzeyleri evli bireylerden pozitif yönde anlamlı, ancak zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Bekar bireyler, evli bireylere göre iş yönetiminde birimler arası destekğe daha önem vermekte, ortak hareket kabiliyetlerinin daha çok gelişmiş olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte destek kültürü algıları yüksek olan bekar bireylerin evli bireylere göre örgütlerine daha bağlı olduklarını, çalıştıkları yere aidiyetlerinin daha yüksek olduğunu ve daha başarılı olduklarını söyleyebiliriz.

Sarsılmaz'ın (2018) araştırma sonuçları ile bu araştırmadan elde edilen sonuçların paralellik göstermediği görülmektedir. Sarsılmaz, araştırma sonucunda katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığını saptamıştır. Aynı şekilde Gülova ve Demirsoy (2012) ve Nartgün ve Menep de (2008) araştırmalarında örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığını gözlemlemiştir. Bu sonuçların aksine Karaca (2001) ve Samadov (2006) yaptıkları araştırmalarda da evlilerin bağlılık düzeylerinin bekârlara oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkkkan da (2017) araştırmasında hiyerarşi kültürü, destek kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve örgüt kültürü toplam puanı ortalamalarının katılımcıların medeni durumuna göre farklılaşmadığını tespit etmiştir.

Katılımcıların yaş değişkenine göre örgüt kültürü alt ölçekleri ve örgütsel bağlılık alt ölçekleri puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi sonucunda güç kültürü, rol kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı destek kültürü ölçeği puanlarında ise yaş değişkenine göre anlamlı fark olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile destek kültürü analiz verilerine göre sonuçlar 35-44 yaş grubunun lehinedir. 35-44 yaş aralığındaki çalışanların destek kültürü puanlarının anlamlı olması, örgütte edindiği bilgi ve beceri ve tecrübeleri sayesinde alt yaş gruplara göre işlerini daha çok sevdikleri, başarıya yönelimlerinin fazla oldukları şeklinde açıklanabilir.

Manyas (2018) çalışmasında örgüt kültürü algısının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmiş ve katılımcıların örgüt kültürü algılarının yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığını saptamıştır. Türkkan (2017) ise araştırmasında katılımcıların örgüt kültürlerini yaş değişkenine göre karşılaştırmış ve hiyerarşi kültürü, destek kültürü, başarı kültür ve örgüt kültürü toplam puan ortalamalarının yaş değişkenine göre farklılaşmadığını ancak güç kültürü puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığını saptamıştır. Türkkan'ın bu araştırması araştırmamız sonucunu destekler niteliktedir.

Katılımcıların eğitim düzeyleri değişkenine göre örgüt kültürü alt ölçekleri ve örgütsel bağlılık alt ölçekleri puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi sonucunda güç kültürü, rol kültürü, destek kültürü, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı puanlarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Diğer taraftan normatif bağlılık ölçeği puanlarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar ile Türkkan'ın (2017) araştırma sonuçları örtüşmektedir. Türkkan, araştırmasında hiyerarşi kültürü, destek kültürü, başarı kültürü ve örgüt kültürü toplam puan ortalamalarının katılımcıların eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığını saptamıştır. Benzer şekilde Manyas (2018) da araştırmasında katılımcıların örgüt kültürü algıları ile eğitim durumları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığını bulgulamıştır. Diğer taraftan Demirtaş ve Koç (2014) araştırmasında eğitim durumunun örgüt kültürü üzerinde önemli etkisi olduğunu belirtmektedir.

Katılımcıların örgüt kültürü alt ölçekleri ile örgütsel bağlılık alt ölçekleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine yönelik Pearson Korelasyon analizi sonucuna göre ise duygusal bağlılığın güç kültürü, rol kültürü ve destek kültürü puanları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı, devam bağlılığının örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, normatif bağlılığın ise güç kültürü, rol kültürü ve destek kültürü puanları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Devam bağlılığı yüksek çalışanlar, ihtiyaç hissettikleri için ve örgütten ayrılma maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle örgüte bağlılık göstermektedirler. Bu bağlamda rol kültürünün devam bağlılığını artırması anlaşılır bir bulgu olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte rol kültürüne sahip örgütlerde uyulması gereken kuralların fazlalığına ve zora dayalı bir gücü temsil etme düzeyine bağlı olarak çalışanlarda duygusal bağlılıktan ziyade devam

bağlılığını arttırması da oldukça normal bir durumdur. Ancak, kurallara uymanın içselleştirilmiş bir davranış olarak değil, daha çok yüzeysel bir davranış olarak gerçekleşmesine neden olabilir. Bununla birlikte, yönetici davranışlarının çalışanlarının örgütsel bağlılığını önemli düzeyde etkilediği göz önüne alındığında yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde yasal ya da zorlayıcı güce ne derece vurgu yaptıkları, örgütün rol kültürüne ilişkin algılarını etkileyebilmektedir.

Destek kültürüne sahip örgütlerde çalışanlar, yaptıkları işten daha fazla zevk almakta ve yüksek bağlılık seviyesine sahip olmaktadırlar. Örgüt kültürünün destekleyici olduğu durumlarda bağlılık, iş tatmini ve iş-grup uyumunu arttırmaktadır. Güçlü pozitif normlara ve yüksek morale sahip bir çalışma grubu, yüksek seviyede örgütsel performansa sahip olacak ve müşteriye hizmet konusunda daha istekli olacaktır. Daha yüksek bağlılık ve uyum, daha düşük işgücü devri ve devamsızlık, daha yüksek moralle sonuçlanacak ve örgütün daha kaliteli hizmet sağlama gücünü arttıracaktır.

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olarak gözlendiği Türk toplumunda, çalışanlar değişiklikten fazla hoşlanmadıkları için örgütlerine bir tür devam bağlılığı hissetmektedirler. Tatminkâr olmayan bir iş ortamının, bilinmeyen bir ortamdan daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra, ülkenin ekonomik durumu ve işsizlik oranları da çalışanların örgütlerine bir tür devam bağlılığı hissetmelerinde rol oynamaktadır. Örgütten ayrılmanın maliyetleri birey için yüksek olduğunda, istemeyerek de olsa örgütte kalma yönünde bir davranış sergileyecektir. Devam bağlılığı ile destek kültürü boyutlarının pozitif yönde zayıf bir etkisi vardır. Araştırma sonucunda çalışanlar kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiği sürece örgütte kalmaya devam edecektir. Ancak destek kültürü ile aralarında ilişkinin bulunması beklenmeyen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Demirtaş Koç'un (2014) araştırması ile yapılan araştırma sonuçları bazı noktalarda paralellik göstermektedir. Demirtaş Koç araştırmasında normatif bağlılık ile başarı kültürü ve destek kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş iken güç kültürü arasında ise anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Diğer taraftan devam bağlılığı ile başarı kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü ve hiyerarşi kültürü arasında ise istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki bulunmuştur.

Türkkan'ın (2017) araştırmasında da normatif bağlılık ile güç kültürü arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiş normatif bağlılık ile destek, başarı ve hiyerarşi kültürleri arasında ise pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki gözlemlenmiştir. Normatif bağlılık özünde erdemlilik ve ahlaki duyguları barındırır. Bu sebepten, başarı kültüründe yer alan iş odaklılık, destek kültüründe yer alan aidiyet ve dostluk duygusu ve hiyerarşi kültürünün fonksiyonel yapısı normatif bağlılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişki oluşturmaya zemin hazırlayan etkilerden sayılabilir. Normatif bağlılık ve kültür türlerinin ilişkisinin şiddeti, diğer bağlılık türleri ile diğer kültür türleri ile olan ilişkisinden daha yüksektir. Bu sonuç kültür türleri ile bağlılık türlerinin en çok normatif bağlılık ile ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Bu sonuçlara göre kültür türleri ile bağlılık türlerinin çoğunlukla normatif bağlılık ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Örgüt, kuvvetli bir örgüt kültürü oluşturduğunda ve çalışanları tarafından özümsemişinde motivasyon, verimlilik ve başarının giderek yükseleceği bir gerçektir. Örgüt yönetimleri ve alt basamaktaki yöneticiler bu konuda gereğini yapmalıdırlar. Çalışanlarda, örgüt içinde yaptıkları işin esas olarak kendileri için, daha sonra ise örgüt ve toplum için de önemli olduğu konusunda farkındalığın oluşması sağlanmalıdır. . Örgütte çalışanların uyumunu arttırmak için, çalışanların çıkarlarının ön planda olduğu, her çalışana birey olarak değer verildiğinin hissettirildiği, çalışanlar arasında sorunsuz bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Değişen yaşam şartları ve gereksinimlere göre örgüt kültürünün devamlılığı ve değişimi açısından araştırılmaların yapılması örgütsel bağlılığın giderek artmasını ve pekişmesini sağlayacaktır. Araştırma sonuçlarından hareketle şu önerilerde bulunulabilir:

Normatif bağlılık ölçeği puanlarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark olduğu sonucundan hareketle çalışanların eğitim seviyelerini yükseltici eğitim faaliyetlerinin desteklenmesi gerektiği söylenebilir.

Normatif bağlılık ile güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucundan hareketle güçlü örgüt kültürünün oluşturulması ve çalışanların da bu kültürü benimsemesi için örgüt içinde iletişimin, sosyal ilişkilerin, ekip çalışmasının sağlanması gerektiği söylenebilir.

Çanakkale ilindeki mikro ve küçük ölçekli işletmelerde örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik olarak çeşitli çalışmalar yapılabilir. Bu araştırmada önerilerde bulunmak gerekirse;

Yönetici ve çalışanların sık sık bir arada bulunabileceği etkinlikler düzenlenmesi gerekmektedir. Alt ve üst birimde çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin iyi olması, departman birimlerinin daha açık, net ve anlaşılır biçimde tüm örgüt çalışanları tarafından anlaşılır hale gelmesi örgüt içi işleyişi de kolaylaştıracaktır.

Örgüt kültürünün, örgüt üyeleri tarafından daha net anlaşılması ve kabullenmelerine yönelik faaliyetler yapılabilir. Bunlardan bazıları, birimlerin bir araya geldiği düzenli toplantılar, ortak geceler, faaliyetler, birleştirici etkinlikler, özel günler baz alınarak gerçekleştirilen kutlamalar örnek verilebilir.

Örgütler, aynı alanda faaliyet gösteren diğer örgütlerin önüne geçebilmek için fark yaratmalıdır. Bu farkı yaratmanın özünde ise, çalışanların memnuniyeti en temel ögedir. Çalışanlar örgütten aldıkları eğitim, tecrübe ve bilgi birikiminden yararlanma, yöneticilerden görmüş oldukları gerek maddi, gerekse manevi tatmin, destek, iş ortamının huzuru, ekip içi etkinliklerin düzenlenmesi vb. konulardan ne kadar çok yararlanırsa, örgüt içinde de o kadar çok verimli olacak, örgütün amaçlarını da o derece yerine getirecektir.

Örgütteki çalışanlara yapılacak anket çalışması, sonrasında yapılacak olan analizler ile ilgili departmanların performanslarını arttırmaya yönelik çalışmalarına da ışık tutacaktır. Bu departmandaki sorunların belirlenmesi ve çözümüne yönelik yapılacak her türlü çalışma da örgüte çalışanların bağlılıklarını arttırmaya yönelik olumlu etki oluşturacaktır.

KAYNAKÇA

- A.T. Eğinli, (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, ATAÜ. İİBD, 23(3).
- Adiloğulları, İ. (2011). Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zeka ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Afşar Taşdemir, S. (2011). Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi:Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Akar, N. (2017). Kişilik Profiline ve Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Kobi’ler Üzerinde Bir Alan Araştırması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Girişimcilik Anabilim Dalı.
- Akgül, S. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Kimlik Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki(Sakarya İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Aktan, E. Ve Aydın, B. (2016). Cameron-Freeman Örgüt Kültürü Türleri Ekseninde Örgüt Kültürü ve Bilgi Güvenliği Algısı İlişkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*.
https://isarder.org/2016/vol.8_issue.4_article019_full_text.pdf adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.
- Albayrak, E.G. (2007). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Angle, H. L.; Perry, J. L. (1981). “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No.

1, March. Pp. 1-14.

https://www.researchgate.net/publication/265199541_An_Empirical_Assessment_of_Organizational_Commitment_and_Organizational_Effectiveness adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Aslan, B. (2013). Moderator effect of leader member exchange in the relation between organizational commitment and turnover intention: A case of SEMs . yayınlanmış yüksek lisans tezi. Çankaya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.

Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. Yönetim ve Ekonomi. 15.2 : 163-178. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/yonveek/article/view/5000069223> adresinden 11.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Awbrey S. (2005). “General Education Reform as Organizational Change: Integrating Cultural and Structural Change”, *The Journal of General Education*, Cilt: 54, Sayı: 1. https://www.researchgate.net/publication/236706496_General_Education_Reform_as_Organizational_Change_The_Importance_of_Integrating_Cultural_and_Structural_Change adresinden 23.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Aydıntan, B. Ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2012, Cilt: 5, Sayı: 2, s.53-62. <http://iibfdergi.nigde.edu.tr/article/view/5000066584/5000062008> adresinden 23.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Aydoğan, Z. F. (2004). “Örgüt Kültürü ve İklimi”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2. File:///C:/Users/Sony/Downloads/2004-10.pdf adresinden 22.2.2019 tarihinde alınmıştır.

- Aygün, A. (2012). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bacak, B., ve Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 29–44. <http://acikerisim.lib.comu.edu.tr:8080/xmlui/handle/COMU/255> adresinden 11.4.2019 tarihinde alınmıştır.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No:111.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423911649.pdf> adresinden 2.4.2019 tarihinde alınmıştır.
- Becerikli, S. Y. (1999). *Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü*. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 36-38. https://www.researchgate.net/publication/200824042_Notes_On_the_Concept_of_Commitment adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.

- Bintaş, G.Ç.Z. (2017). Teknolojik Ürün Geliştirme Sürecinde KOBİ'lere Sağlanan AR-GE, İnovasyon Finansman Desteklerinin İstihdama Katkısı: Bursa İli Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, E. (2011). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.
- Bozkurt, F. (2007). Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19. 4: 533-546. <file:///C:/Users/Sony/Downloads/BuildingOrganizationalCommitment.pdf> adresinden 23.4.2019 tarihinde alınmıştır.
- Bülbül, M. (2007). Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE.
- Bülbül, M. (2007). Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Cacciattolo, K. (2014). Understanding Organisational Cultures. *European Scientific Journal* November 2014 /SPECIAL/ Edition Vol.2. 1-7. <https://Eujournal.Org/Index.Php/Esj/Article/View/4782/4596> Adresinden 22.2.2019 Tarihinde Alınmıştır.
- Cengiz, A.A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- Çakır, Ö., (2016) İşe Bağlılık ve Etkileyen Faktörler, Ankara.

- Çetin, M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Çırpan H. Ve Koyuncu M. (1998). “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, *Öneri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 9, 226,227. http://www.eflatun-leadership.com/Files/doc/%C4%B0sletme_Kulturunun_Alt_Kademe_Yoneticiler_Uzerine_Etkisi.pdf adresinden 23.2.2019 tarihinde alınmıştır.
- Daft, L. Richard. (Ed.) (2008). New Era of Management. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Danışman A. Ve Özgen H. (2003). “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 91 – 124. https://www.researchgate.net/publication/266664006_Orgut_Kulturu_Calismalarinda_Yontem_Tartismasi_Niteliksel-Niceliksel_Yontem_Ikileminde_Niceliksel_Olcumler_ve_Bir_Olcek_Onerisi adresinden 21.2.2019 tarihinde alınmıştır.
- Deconinck, J. B. Ve D. P. Bachmann. (1994). Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers. *Journal of Applied Business Research*. 10.3: 87-96. <http://scholar.google.com/citations?user=v1CWt2UAAAAJ&hl=tr> adresinden 2.5.2019 tarihinde alınmıştır.
- Demirtaş Koç, F. (2014). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi; Kargo işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Denison, D. R. (1997). Toward a process-based theory of organizational design: Can organizations be designed around value chains and networks?. *Advances in Strategic Management*, 14, 1-44.
- Dıgın, T. (2018). Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti Ve Stres Düzeyinin Algılanan Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Kobi’lerde Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Dikici, M., Erdem, O., (2009), Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:29, ss:208-209.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, Binali, (2007), Örgüt Kültürü, Beta Basım Yayın Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul, ss:54,105,109,111-112.
- Doğrul, M. A. (2013). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Durman, M. Ve Önder, H. (2007). Ekonominin Minik Devi KOBİ'ler ve KOSGEB Teşvikleri. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Eminoğlu, G. (2011). Örgütsel Kültür ve Yenilikçiliğin Performansa Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elçiçek, Z., Han, B. & Dağlı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *DergiPark*, 1788-1800.
- Eren E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eren E. (2008). Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi. 11. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul:Beta Yayınları, 152.
- Eren, E. (2006). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdem, R. (2007). "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi, 2(2), 63-79

- Erkmen, T., & Ordun, G. (2001). Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 67-87.
- Gaertner, K. Ve Nollen, S. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations* 42(11):975-991.
https://www.researchgate.net/publication/247716950_Career_Experiences_Perceptions_of_Employment_Practices_and_Psychological_Commitment_to_the_Organization adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.
- Giriz S. (2008). “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2.
<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/160951> adresinden 23.2.2019 tarihinde alınmıştır.
- Gizir, S., (2008), Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, ss:188-189.
- Goulet L. R. Ve Singh P. (2002). Career Commitment: A Reexamination and an Extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 73-91.
https://www.researchgate.net/publication/223667020_Career_Commitment_A_Reexamination_and_an_Extension adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.
- Greenberg, J. Ve R. A., Born. (1997). *Behavior in Organizations (Understanding and Managing the Human Side of Work)*. Sixth Edition. Prentice- Hall International, Inc.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Güçlü N. (2003). “Örgüt Kültürü”. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 148–154.
http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol03_Issue06_2003/295.pdf adresinden 23.2.2019 tarihinde alınmıştır.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.

- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), 37-56.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1), 73-83.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi*. 10. 1: 73-83. <http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/2003-10.htm> adresinden 2.4.2019 tarihinde alınmıştır.
- Gül, H. Oktay, E., ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Akademik Bakış.
- Gülova, A. A., ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. Business and Economics Research Journal, 3(3), 49-76.
- Gülova, A.A. ve Ö.Demirsoy. (2012).Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*. 3.3 : 49-76.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Ankara.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gürcü, E. (2014). Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması: Swisotel İstanbul Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Güzel, B. (2009). Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Handy, C. (1995). Süper Yönetim.(Çev, Hatay, S.) İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18 (4), 657-693.
https://www.researchgate.net/publication/271776324_The_Dynamics_of_Organizational_Culture adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.
- Hezek, E. (2016). Örgüt Kültürünün Kaliteye Etkisi; Kalite Olgunluk Modeli Yaklaşımı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
<http://acikerisim.istanbul.edu.tr/bitstream/handle/123456789/6714/55864.pdf?sequence=1&isAllowed=y> adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. London: Sage Publishing.
https://books.google.com.tr/books/about/Culture_s_Consequences.html?id=CaypUm4O9gC&redir_esc=y adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.
- Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal Of Management Studies*, 35(1), 1-12.
File:///C:/Users/Sony/Downloads/Hofstede1998.pdf adresinden 4.2.2019 tarihinde alınmıştır.
- Hrebiniak, L., ve Alutto, J. (1972). Personal and Role-Related Factors In The Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 558-566.
https://www.researchgate.net/publication/238681077_Personal_and_Role-Related_Factors_in_the_Development_of_Organizational_Commitment adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.
- Hüseyinliklioğlu, B. (2010). Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. *Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.

- Işık N. A. Ve Gürsel M. “Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenler Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği)”, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 27, 2009, s: 190. http://www.acarindex.com/ahmet-kelesoglu-education-faculty-akef-journal/orgut-kulturunun-bazi-degiskenlere-gore-analizi-egitim-fakultesi-ornegi-1225#.XG_Uk6IzbIU adresinden 22.2.2019 tarihinde alınmıştır.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 15, 1, 13-22.
- İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- İnce, M. Ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Konya: Çizgi Kitabevi.
- İnce, M. Ve H. Gül. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- İra, N. (2011). *Eğitim fakültelerinde örgütsel kültür ve yönetsel etkililik*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İşcan, Ö. Faruk. Ve Timuroğlu, M. Kürşat (2007) “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21 Sayı: 1, ss:119-135
- Jarratt, D. Ve O’Neill, G. (2002). The Effect of Organisational Culture on Business-to-Business Relationship Management Practice and Performance. The Effect of Organisational Culture. *Australasian Marketing Journal* 10 (3), 2002. <https://pdfs.semanticscholar.org/0319/c0beab6ff29b2b0ecf66d12d77e89dc2e0e6.pdf> adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.

- Jarvis, P. (1999). Global Trends In Lifelong Learning And The Response of The Universities. *Comparative Education*, 249-257. <https://www.jstor.org/stable/3099536> adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.
- Jordon, A. (1994). *Practising anthropology in America: Consulting on organizational culture. NAPA Bulletin*.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review* 33(4). https://www.researchgate.net/publication/200824381_Commitment_and_Social_Organization_A_Study_of_Commitment_Mechanisms_in_Utopian_Communities adresinden 14.4.2019 tarihinde alınmıştır.
- Karabulut, T. (2012). İstanbul'da İmalat Sanayi Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobi'lerin (Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme) Toplam Dengeli Başarı Göstergesi'nin Boyutları Yönünde Değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11, 21, 193-214. https://www.ticaret.edu.tr/RePEc/icu/Journal/s21/193_214.pdf adresinden 4.2.2019 tarihinde alınmıştır.
- Karaca, B. S., (2001). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karahan A. (2006). "Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s: 458, 460. <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/379/361> adresinden 22.2.2019 tarihinde alınmıştır.
- Katz, D. And Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev.: Can, H. Ve Bayar, Y., Doğan Basımevi, Ankara.
- Kaya, H., (2008), Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, *Maliye Dergisi*, Sayı:155, ss:127.

- Kiesler, A.C. (1971). The Psychology Of Commitment: Experiments Linking Behavior To Belief. Academic Press.
- Kilmann, R. H. (1982). Getting Control of the Corporate Culture. Universty of Pittsburgh Graduate School of Business, No.3. Managing.
- Kilmann, R. H. (1985). Corporate Culture: Managing the Intangible Style of Corporate Life May Be the Key to Avoiding Stagnation. *Psychology Today*, 19(4), 62-68. https://www.researchgate.net/publication/285421650_Corporate_Culture_Managing_the_Intangible_Style_of_Corporate_Life_May_Be_the_Key_to_Avoiding_Stagnation adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.
- Kobi.org. (2018). KOBİ Tanımı Değişti. <http://www.kobi.org.tr/index.php/haberler/kob-haberler/1275-kob-tanm-deiti> adresinden 4.2.2019 tarihinde alınmıştır.
- Koç, H.(2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi.*Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8.28: 200-211. <http://asosindex.com/articlesearch?command=search&keyword=%C3%96rg%C3%Bctsel+Ba%C4%9Fl%C4%B1l%C4%B1k> adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.
- Konuk, M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. Yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- Kök, B. S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20.1: 291-310. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025003683/1025003512> adresinden 2.4.2019 tarihinde alınmıştır.
- Köse S. Tetik S. Ve Ercan C. (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, 224, 225, 226. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/145795> adresinden 23.2.2019 tarihinde alınmıştır.

- Köse, O. (2014). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması. *Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük, M. (2012). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Lau, C., & Woodman, R. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *Academy Of Management Journal*, 38, 537-554. https://www.jstor.org/stable/256692?seq=1#page_scan_tab_contents adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.
- Luthans, F. (2009). Organizational Behavior Fred Luthans An Evidence-Based Approach. (12 th Edition). Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc. https://bdpad.files.wordpress.com/2015/05/fred-luthans-organizational-behavior-_an-evidence-based-approach-twelfth-edition-mcgraw-hill_irwin-2010.pdf adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.
- Mahmutoğlu, A. (2007). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. *Doktora Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE.
- Manyas, S. (2018). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İstanbul Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi SBE.
- Meyer, J. P. Ve N. J. Allen. (1991). Athree-Components Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1.1 : 61-89. https://www.zotero.org/jana_kuretova/items/itemKey/HSTWUUGU adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.

- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage.
- Meyer, J., Allen, N., ve Smith, C. (1993). Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 539. https://www.researchgate.net/publication/211391140_Commitment_to_Organizations_and_Occupations_Extension_and_Test_of_a_Three-Component_Conceptualization adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.
- Meyer, J.P. ve N.J. Allen. (1984). Testing the “Side-Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69.3: 372-378. https://www.researchgate.net/publication/211391116_Testing_the_side-bet_theory_of_organizational_commitment_Some_methodological_considerations adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.
- Mowday, R.T., R.M. Steers ve L.W. Porter. (1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Pres.
- Müftüoğlu, T.M. (2002). Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ler. Ankara: Turhan Kitapevi Yayınları.
- Nartgün, Ş. S., Menep, İ., (2010). “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi: Şırnak/İdil örneği”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:7 Sayı:1.
- O’Reilly III ve Chatman (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* 1986, Vol. 71, No. 3, 492-499. <https://pdfs.semanticscholar.org/1eef/c51ff886acd6f2c317f8f25a3f42fe984ddb.pdf> adresinden 11.4.2019 tarihinde alınmıştır.

- O'Reilly, C. And Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- O'reilly, C. Ve D.F. Caldwell. (1981).The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*. 26: 597-
https://www.researchgate.net/publication/272539136_The_Commitment_and_Job_Tenure_of_New_Employees_Some_Evidence_of_Postdecisional_Justification
 adresinden 11.4.2019 tarihinde alınmıştır.
- Odabaşı, İ. (2014). Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ok, T., Üstünyer, K., Akkahve, E., Kale, E. (2016). Örgüt Kültürü. http://myo.bartın.edu.tr/gsener/dosyalar/2016_IO_Yon_Org_II/Orgut_Kulturu.pdf
 adresinden 29. 09.2018 tarihinde alınmıştır.
- Okçu, V. (2011). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Oliver, N. (1990). Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in An Employee-owned Firm: Evidence From the U.K. *Human Relation*.43. 6: 513-526.
<http://hum.sagepub.com/content/43/6/513.short> adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.
- Ören K. Erdem B. Ve Kaplan M. (2005). “Örgütsel Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi”, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/821.pdf> adresinden 23.2.2019 tarihinde alınmıştır.
- Örücü E. Ve Yıldız H. (2012). “Örgütsel Kültür Boyutlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 31, Sayı: 2, 134- 135.

https://www.researchgate.net/publication/278406007_Orgutsel_Kultur_Boyutlarini_n_Belirlenmesine_Yonelik_Bir_Arastirma_Bir_Telekomunikasyon_Sirketi_Ornegi
A Study towards Determining Dimensions of Organizational Culture An Example of Telecommunication C adresinden 23.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Öncül, M. S., Deniz, M., ve İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269.

Özkalp E. Ve Kirel Ç. (1998). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkalp, E., Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özmen, Ö. T., P. S. Özer ve Ö. Y. Saatçioğlu. (2005). Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 6.2 :1-14.
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/deuifede/article/view/5000035505> adresinden 13.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Öztürk, Ö. (2007). İstihdam Konusunda KOBİ'lerin Önemi ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü, (Uzmanlık Tezi). Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.

Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.

Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 37.2 : 79-97.
<https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authType=crawler&jrnl=13031732&AN=45447040&h=%2fc4Zt%2bKXsgwIMzEaBd75c5YWS%2f0oaXO%2fd5KQLcYIq4NwvwG6dhGkdNJJwOAilnve1wQLoE1Vex>

Nh4HgEdcjwZA%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d13031732%26AN%3d45447040
adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Parsons, T. (1940). “An Analytical Approach to the Theory of Social Stratification”, American Journal of Sociology, Volume 45, Issue 6: 841-862.
<http://docenti.unimc.it/monica.raiteri/teaching/2009/6441/files/stratificazione-sociale/parsons-sulla-stratificazione-sociale> adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Parsons, T. (1961). “The Structure of Social Action” , New York: Free Press.
https://books.google.com.tr/books/about/The_structure_of_social_action.html?id=vbDkAAAAIAAJ&redir_esc=y adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Parsons, T. (2005). “The Social System” , Published in the Taylor and Francis e- Library.
<http://home.ku.edu.tr/~mbaker/CSHS503/TalcottParsonsSocialSystem.pdf>
adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Penley, E. Larry and Gould, Sam (1988). “Etzioni’s Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations”, Journal Of Organizational Behavior, 9(1), P. 43-59.
https://www.researchgate.net/publication/229912029_Etzioni's_Model_of_Organizational_Involvement_A_Perspective_for_Understanding_Commitment_to_Organizations adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Perçin, M. (2008). İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

Pheysey, D. (1993). Organizational Cultures: Types and Transformations. New York: Routledge.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 465-476.

https://www.researchgate.net/publication/12998963_A_Review_and_Reconceptualization_of_Organizational_Commitment adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Robbins, S.P and Judge, T.A. (2016). Organizational Behavior. Pearson Learning Solutions; Custom edition.

S. Doğan ve S. Kılıç, (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi.

Salancik, G. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In B. Staw and G. Salancik (Eds.), New directions in organizational behavior (pp.1-54). Chicago: St. Clair Press

Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

Samadov, S., (2006). İş doyumu ve örgütsel bağlılık, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sargut, A.S. (2015). Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim. İmge Kitapevi Yayınları.

Sarıkamış, Çiğdem, (2006), Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.’ de Bir Uygulama, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı, Eskişehir, ss:23-24.

Sarsılmaz, İ. (2018). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Şirketleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Savery, L.K., Syme, P.D. (1996). Organizational Commitment and Hospital Pharmacists, Journal of Management Development, Vol 15, No 1, 14-22. https://www.researchgate.net/publication/240257296_Organizational_commitment_and_hospital_pharmacists adresinden 23.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Schein, E.H., (1990), Organizational Culture, American Psychologist, Vol:45, No:2, ss:110-111.

Schein, E.H. (1992). Organizational Culture And Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Schneider, S. (1988). National vs. Corporate Culture: Implication For Human Resource Management. *Human Resource Management*, 231-246.
https://www.researchgate.net/publication/229608495_National_vs_Corporate_Culture_Implications_for_Human_Resource_Management adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Schneider, W. E. (2010). Why Good Management Ideas Fail: the Neglected Power of Organizational Culture. *Strategy and Leadership*, 24-29.
https://www.researchgate.net/publication/241550800_Why_good_management_ideas_fail_The_neglected_power_of_organizational_culture adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Schwenk, C.R. (1986). Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action. *The Academy of Management Review* 11(2):298 .
https://www.researchgate.net/publication/272577421_Information_Cognitive_Biases_and_Commitment_to_a_Course_of_Action adrsinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Seyhan, M. (2014). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Dönem Projesi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Seymen, A. O. (2008). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sloat, K. (1999). Organizational citizenship. *Professional Safety*. 44 (4): 20-23.

Song, J. H., H.M. Kim ve J.A.Kolb.(2009). The Effect of Learning Organization Culture on the Relationship Between Interpersonal Trust and Organizational Commitment.*Human Resource Development Quarterly*. 20. 2 : 147-167

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.20013/abstract>
11.4.2019 tarihinde alınmıştır.

adresinden

Soyşekerci S. (2012). *Uygulamalar ve Şirket Örnekleriyle Girişimcilik*. İstanbul: . Kriter Yayınları.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22. 1: 46-56.
<http://eric.ed.gov/?id=EJ155030> adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Şahin A. (2010). “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, *Maliye Dergisi*, Sayı: 159, 24, 25.
https://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/159/Al%C5%9EAH%C4%B0N.pdf adresinden 22.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Şekerli, E.B. (2017). Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinin Meta Analiz İle Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi / Cilt:6 / Sayı:2 / Aralık 2017*.

Şimşek, Ş ve Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon Fakülteler İçin*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Ankara: Pegem Yayınları.

Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.

Şimşek, M. (2002). *Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Taş, Y. (2015). *İstihdam Boyutuyla Avrupa Birliği ve Türkiye’de Girişimcilik ve KOBİ’ler*, Ekin Yayınları.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kalkınma Planları, T.C. Kalkınma Bakanlığı,

<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/9/plan1.pdf>
adresinden 16.04.2018 tarihinde alınmıştır.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kalkınma Planları,
<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/8/plan2.pdf>,
adresinden 16.10.2018 tarihinde alınmıştır.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kalkınma Planları,
<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/7/plan3.pdf>,
adresinden 16.10.2018 tarihinde alınmıştır.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kalkınma Planları,
<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/6/plan4.pdf>,
adresinden 16.10.2018 tarihinde alınmıştır.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kalkınma Planları,
<http://www3.kalkinma.gov.tr/DocObjects/View/13740/plan5.pdf>, adresinden
16.10.2018. tarihinde alınmıştır.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kalkınma Planları,
<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/4/plan6.pdf>,
adresinden 17.04.2018 tarihinde alınmıştır.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kalkınma Planları,
<http://www.surdurulebilirkalkinma.gov.tr/wp-content/uploads/2016/06/plan7.pdf>,
adresinden 07.04.2018 tarihinde alınmıştır.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kalkınma Planları,
<http://www.surdurulebilirkalkinma.gov.tr/wp-content/uploads/2016/06/plan8.pdf>,
adresinden 07.04.2018.tarihinde alınmıştır.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kalkınma Planları,
<http://www.metu.edu.tr/system/files/kalkinma.pdf>, adresinden 07.04.2018. tarihinde
alınmıştır.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, Onuncu Beş Yıllık Planı, Kalkınma Planları, 2013, s.92-94, <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalk%C4%B1nma%20Plan%C4%B1.pdf>, adresinden 07.04.2018 tarihinde alınmıştır.

Terzi, A. R. (2000). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tiryaki, T., (2005), Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, ss:23,117,129,136-137.

TMMOB. (2012). Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler). (Haz. Bayülken, Y. Ve Kütükoğlu, C.). (Genişletilmiş Dördüncü Baskı). Ankara: Mrk Baskı. https://www.mmo.org.tr/sites/default/files/db1fce94e7674f8_ek_0.pdf adresinden 4.2.2019 tarihinde alınmıştır.

TMMOB. (2012). Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler). (Haz. Bayülken, Y. Ve Kütükoğlu, C.). (Genişletilmiş Dördüncü Baskı). Ankara: Mrk Baskı. https://www.mmo.org.tr/sites/default/files/db1fce94e7674f8_ek_0.pdf adresinden 4.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Topaloğlu, C. Ve Çetin, A. (2018). Otel İşletmelerinde Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Yenilikçiliğe Etkisi. Journal of Tourism and Gastronomy Studies 6/2 (2018)457473.https://www.researchgate.net/publication/326074024_Otel_Isletmelerinde_CameronQuinn_Orgut_Kulturu_Tiplerinin_Yenilikcilige_Etkisi_The_Effect_of_CameronQuinn_Organizational_Culture_Types_on_Innovation_in_Hotel_Enterprises adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Tozkoparan G. Ve Susmuş T. (2001). “Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 1, Sayı: 1. https://www.researchgate.net/profile/Turker_Susmus/publication/227427942_Uretim_ve_Hizmet_Sektoru_Isletmelerinde_Orgut_Kulturune_Iliskin_Karsilastirmali_Bir_Uygulama/links/56d8395c08aee73df6c7f735/Uretim-ve-Hizmet-Sektoru-

Isletmerinde-Orgut-Kulturune-Iliskin-Karsilastirmali-Bir-Uygulama.pdf adresinden 22.2.2019 tarihinde alınmıştır.

TUİK. (2017). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 19 Kasım 2015 Haber Bülteni, <http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=21864>, adresinden 04.02.2019 tarihinde alınmıştır.

Türk, M. S. (2003). Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Türk, M.S. (2003). Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış doktora tezi: Konya.

Türkkan, E. (2017). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı.

Türkkan, E. (2017). Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi personeli örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Üzüm, H. (2010). Elit Sporcuların Örgütsel Stres Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi. *Doktora Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE

Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.

Vural, A. Ve Coşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Wallace, Jean E.. (1995). “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 40, p. 228-255. https://www.researchgate.net/publication/272529887_Organizational_and_Professi

onal_Commitment_in_Professional_and_Nonprofessional_Organizations
adresinden 11.4.2019 tarihinde alınmıştır.

www.tdk.gov.tr Bağlılık kavramı. www.tdk.gov.tr adresinden 30.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yeşil, Y. (2015). Kobilerde Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, E. Ş. (2018). İşletmelerde Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Yiyit, T. (2017). Örgüt Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme, *International Journal of Academic Value Studies*, Vol: 3, Issue:9.153-163. http://www.javstudies.com/Makaleler/1627410081_12-Tuba%20Y%C4%B0Y%C4%B0T_153-163.pdf adresinden 23.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Yousef, D. A. (2000). Organizational Commitment And Job Satisfaction As Predictors Of Attitudes Toward Organizational Change In A Non-Western Setting. *Personnel Review*, 29(5), 567-592. https://www.researchgate.net/publication/243461254_Organizational_commitment_and_job_satisfaction_as_predictors_of_attitudes_toward_organizational_change_in_a_non-western_setting adresinden 23.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Yorulmaz, Özlem; Yakut, Selay Giray; İçen Esenyel, N. Melis, (2019). Türkiye'deki İşletmelerin İstihdam Artışını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, *Alphanumeric Journal*, 7(1), 77

- İra, N. (2011). *Eğitim fakültelerinde örgütsel kültür ve yönetsel etkililik* . Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Öncül, M. S., Deniz, M., ve İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269.
- Pheysey, D. (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*. New York: Routledge.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.

EKLER

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

A-GÜÇ KÜLTÜRÜ

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Herkes yönetimle fikir ayrılığına düşmekten çekinir.					
Kurumda olup biten her şey kurum yönetiminin denetimindedir.					
Kurumda değişim ve yenilikler kurum yönetimince başlatılır.					
Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.					
Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.					
Kurumda ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli) dir.					
Anlaşmazlıklar kurum yönetiminin isteği doğrultusunda çözülür.					

B-ROL KÜLTÜRÜ

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumda tüm faaliyetler ayrıntılı olarak planlanıp programlanır.					
İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.					
Herkesin her anı planlanmıştır.					
Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.					
Resmi ilişkiler ön plandadır.					
Kurum yönetimi ayrıntılarla fazla uğraşır.					
Her şeyin bir standardı vardır.					

Yöneticiler sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.					
İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.					

C-BAŞARI KÜLTÜRÜ

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumdaki herkes işini iyi yaptığı zaman karşılığını alır.					
Kurumda formalitelerden çok sonuca önem verilir.					
Kurumda başarı desteklenir ve teşvik edilir.					
Ödüllendirmelerde başarı esas alınır.					
Kurumda yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.					

D-DESTEK KÜLTÜRÜ

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumda tüm faaliyetler iş birliği ile planlanır.					
Kurumdaki herkes başarılı olabilmek için rahatlıkla risk üstlenebilir.					
İşbirliği rekabete tercih edilir.					
Kurum yönetimi her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.					
Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.					
Herkes kurumun başarısı için sorumluluk duyar.					
Başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır.					
Kurumdaki herkes kurumuyla gurur duyar.					
Kurumdaki herkes kurumu dışı karşı korur ve savunur.					

Kurumdaki herkes kendini kurumun bir parçası olarak görür.					
--	--	--	--	--	--

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

A.Duygusal Bağlılık

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder					
Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
İşletmeye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
Bu işletmeye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.					
Bu işletmenin benim için çok özel bir yeri vardır					

B.Devam Bağlılığı

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Şu anda bu işletmede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesinden dolayıdır.					
İşimden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
Şu anda işimden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur					
Bu işletmeden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
Eğer bu işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
Bu işletmeden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					

C.Normatif Bağlılık

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu işletmede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.					
Eğer bu işletmeden ayrılmak benim yararına olsa					

dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
İşletmeden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissedirim					
Bu işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
Bu işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam.					
Bu işletmeye çok şey borçluyum.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı,SOYADI: Seval KARAKOÇ
Uyruğu : T.C
Doğum Tarihi ve Yeri : 04.04.1994 / Alanya
E-mail : sevalkarakoc@gmail.com

Eğitim

<i>Derece</i>	<i>Eğitim Birimi</i>	<i>Mezuniyet Tarihi</i>
Lisans	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	2016
Lise	AFeyzi Alaeddinoğlu Anadolu Lisesi	2012

Yabancı Dil

İngilizce, Rusça