

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
LETİME YÖNETİM ANABİLİM DALI
HASTANE ve SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİM BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL KÜLTÜR
LİK S
ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANESİ
HEMİRELER ÖRNE
Yüksek Lisans Tezi**

Tezi Hazırlayan: **ERFE UYSAL**

STANBUL, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
LETİME YÖNETİM ANABİLİM DALI
HASTANE ve SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİM BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE İKİSİ :
ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANESİ
HEMİRELER ÖRNEĞİ
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **ERFE UYSAL**

Öğrenci No:
110746353

Danışman:
Yard. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN

STANBUL, 2014

YEM İN METN

Yüksek Lisans Tezi olarak sundu um “Örgütsel Ba lılık Örgütsel Kültür li kisi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hem ireler Örne i” ba lıklı bu çalı manın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun ekilde tarafımdan yazıldı nı, yararlandı m eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildi ini ve çalı mamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldı nı belirtir ve bunu onurumla do rularım. 07/07/2014

Aday: erife Uysal

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

09/07/2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 110746353 numaralı *Şerife Uysal*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Örgütsel Bağlılık-Örgütsel Kültür İlişkisi(Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireler Örneği)*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 07.07.2014 tarih ve 2014/16 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ENGIN ÜNGÖREN


ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE
YRD. DOÇ. DR. ALI RIZA AKTAŞ

Adı Soyadı : erife UYSAL
Danı manı : Yard. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014
Alanı : İletme
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Ba lılık, Örgütsel Kültür

ÖZ

ÖRGÜTSEL BA LILIK, ÖRGÜTSEL KÜLTÜR L K S ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANES HEM RELER ÖRNE

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için belli gelenekleri ya atmak, kendine özgü kültür olu turmak ve kendi kimliklerini yani kurum kültürünü olu turmak zorundadırlar. Örgüt i gören etkile imi sonucunda olu an örgütsel ba lılık, i görenin çalı tı ı örgüte kar ı sadakat tutumudur ve örgütüne kar ı hissettikleridir. Örgütün tüm birimlerinin uyum içinde olmaları, ast-üst ili kilerinin güçlü tutulması örgüt kültürü ve örgütsel ba lılı ın önemini artırmaktadır.

Her örgüt, i görenlerinin alt yapısal özelliklerine göre kendi kültürünü olu turur. Sa lık örgütleri kültür açısından hem kendi içinde hem de toplumla etkile im halindedirler. Girdisi çıktısı insandır. Hizmet üreten, ba arısı hizmetin kalitesiyle ölçülen sa lık örgütlerinde i görenlerin örgüte kar ı güdülenmeleri amaca ula madaki en önemli unsurdur.

Bu tezde öncelikle örgütsel ba lılık ve örgütsel kültür konuları kuramsal olarak incelenmi tir. Kurumsal bilgiler ı ında Antalya Atatürk Devlet Hastanesi'nde çalı an hem ire ve ebelerin örgütsel ba lılık boyutları ve örgütsel kültür boyutları arasındaki ili ki incelenmi tir. Üç bölümden olu an bir anket formu kullanılmı tır. Elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla analiz edilmi ara tırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, Örgütsel ba lılık ve örgütsel kültür arasında anlamlı bir ili ki oldu u tespit edilmi tir.

Name and Surname : erife UYSAL
Supervisor : Yard. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN
Degree and Date : Yüksek Lisans, 2014
Major : İletme
Key Words : Organizational Commitment, Organizational Culture

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL COMMITMENT, THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE ANTALYA ATATURK STATE HOSPITAL NURSES CASE

Organizations in order to maintain a certain cherish traditions, culture and create a unique corporate culture that have to build up their own identity. The organization sees business as a result of the interaction of organizational commitment, attitude and loyalty towards the organization of the workforce feel about employing organization. All units of the organization to be in harmony, keeping a strong organizational culture of superior-subordinate relationships, and increases the importance of organizational commitment.

Every organization creates its own culture based on the structural characteristics of the bottom of the business raio. Health organizations as well as in terms of culture and society interact in itself. Ins and outs of the human. Service-producing, the success of the measured quality of service of those who work in health organizations' motivation against the organization the most important element in achieving the purpose.

Organizational commitment and culture are the topics of this thesis, firstly theoretically analyzed. In light of the corporate organizational commitment of nurses working in Antalya Ataturk State Hospital, sizes, and examined the relationship between dimensions of organizational culture. Used a questionnaire consisting of three parts. The obtained data was analyzed by SPSS software according to the result of research, there is a relationship between organizational commitment and organizational culture have been identified.

Ç İNDEK İLER

Sayfa No

ÖZ.....	
ABSTRACT.....	
TABLolar İLİSTESİ	X
KISALTMALAR.....	X
G İR	1

B İR İNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BA İLİLİK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, SINIFLAMA VE ETK İLEYEN FAKTÖRLER

1.1. Örgütsel Ba İlilik Tanımı ve Kavramı.....	6
1.2. Örgütsel Ba İliliğin Önemi.....	11
1.3. Örgütsel Ba İlilikle İlgili Kavramsal Sınıflama.....	13
1.3.1. Davranısal Ba İlilik.....	13
1.3.1.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması.....	14
1.3.1.2. Salancik'in Sınıflandırması.....	15
1.3.2. Tutumsal Ba İlilik.....	15
1.3.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	16
1.3.2.2. Penley ve Gould'un Sınıflandırması.....	18
1.3.2.3. Kanter'in Sınıflandırması.....	18

1.3.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	19
1.3.2.5. Allen ve Meyyer'in Sınıflandırması.....	20
1.3.2.5.1. Duygusal Ba lılık.....	21
1.3.2.5.2. Devamlılık Ba lılı 1.....	23
1.3.2.5.3. Normatif Ba lılık.....	25
1.4. Örgütsel Ba lılı ı Etkileyen Faktörler.....	26
1.4.1. Ki isel Faktörler.....	27
1.4.1.1. Beklentileri.....	27
1.4.1.2. Psikolojik Sözle me.....	28
1.4.1.3. Ki isel Özellikler.....	29
1.4.1.3.1. Ya	29
1.4.1.3.2. Cinsiyet.....	30
1.4.1.3.3. E itim.....	31
1.4.1.3.4. Medeni Hal.....	32
1.4.1.3.5. Örgütte Çalış ma Süresi.....	33
1.4.1.3.6. Algılanan Yeterlilik.....	33
1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	34
1.4.2.1. in Niteli i ve Önemi.....	34
1.4.2.2. Yönetim ve Liderlik.....	35
1.4.2.3. Ücret Düzeyi.....	36

1.4.2.4. Gözetim.....	37
1.4.2.5. Örgüt Kültürü.....	38
1.4.2.6. Örgütsel Adalet.....	39
1.4.2.7. Örgütsel Ödüller.....	39
1.4.2.8. Takım Çalışması.....	40
1.4.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	40
1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	41
1.5. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri.....	41
1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	42
1.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	43
1.6.2. Orta Örgütsel Bağlılık.....	43
1.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	44

KONU BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, YAKLAŞIM VE SINIFLAMALAR

2.1. Kültür Kavramı Ve Tanımı.....	45
2.2. Örgütsel Kültür Tanımı.....	47
2.3. Örgütsel Kültür Özellikleri.....	52
2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	53

2.4.1. Değerler.....	53
2.4.2. Varsayımlar.....	54
2.5. Kültür Taıyıcıları.....	55
2.5.1. Seremoniler.....	55
2.5.2. Törenler.....	55
2.5.3. Semboller.....	57
2.5.4. Mitler ve Öyküler.....	57
2.5.5. Kahramanlar.....	58
2.5.6. deoloji.....	58
2.6. Örgüt Kültürünün Boyutları.....	60
2.7. Örgüt Kültürünün Olu umu ve Yararları.....	66
2.8. Örgüt Kültürü ile İlgili Yakla ımlar.....	70
2.8.1. Kar ılı tırmalı Yönetim Yakla ımında Örgüt Kültürü.....	70
2.8.2. Durumsallık Yakla ımında Örgüt Kültürü.....	71
2.8.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yakla ımlar....	71
2.8.3.1. Örgütsel Özümleme.....	71
2.8.3.2. Örgütsel Sembolizm.....	72
2.8.3.3. Yapısal / Psikodinamik Yakla ım.....	72
2.9. Örgüt Kültürü ile İlgili Sınıflamalar.....	72
2.9.1. Handy Kültür Sınıflandırması.....	73

2.9.2. Pheysey'in Kültür Sınıflaması.....	74
2.9.3. Cameron ve Quinn'in Kültür Sınıflaması.....	75
2.9.3.1. Dı Çevreye Uyum (Adhokrasi) Kültürü.....	75
2.9.3.2. nsan li kileri Ve Geli imi (Klan) Kültürü.....	76
2.9.4.3. Bürokrasi (Hiyerar i) Kültürü.....	78
2.9.4.4. Piyasa (Pazar) Kültürü.....	78
2.9.4. Quinn ve McGrath Örgüt Kültürünü.....	80
2.9.5. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Sınıflandırılması.....	80
2.10. Örgüt Kültürü Ve leti im.....	81
2.11. Örgüt Kültürü Ve Sosyalle me.....	82
2.12. Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Ba lılık li kisi.....	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANES HEM RELER NDE ÖRGÜTSEL BA LILIK VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

3.1. Ara tırmanın Yöntemi Ve Ara tırma Bulguları.....	85
3.2. Ara tırma Sonuçları, Tablo Ve Yorumları.....	86
3.2.1. Demografik Faktörlerle lgili Soruların Tablo ve Yorumları.....	87
3.2.2. Çalı tı ımız Birim ncelenmesi.....	88
3.2.3. Toplam Hizmet Süresi ncelenmesi.....	89

3.2.4. Ara tırmaya Ait Faktör Analizleri Ve Güvenilirlik	
Çalı maları.....	90
3.2.4.1. Örgütsel Ba lılık Anketine li kin Faktör ve Güvenilirlik Çalı malarının ncelenmesi.....	92
3.2.4.2. Örgütsel Kültür Anketine li kin Faktör ve Güvenilirlik Çalı malarının ncelenmesi.....	96
3.2.5. Görenlerin Örgütsel Ba lılık Ve Örgütsel Kültür Anketine Verdi i Yanıtlarının ncelenmesi.....	99
3.2.5.1. Görenlerin Örgütsel Ba lılı a Yönelik Tutumları.....	99
3.2.5.2. Çalı anların Örgütsel Kültüre Yönelik Tutumları.....	102
3.2.6. Çalı anlara li kin Demografik Özelliklerin Örgütsel Ba lılık ve Örgütsel Kültüre Ait Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi.....	104
3.2.6.1. Cinsiyet De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	104
3.2.6.2. Cinsiyet De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	105
3.2.6.3. Medeni Durum De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	107
3.2.6.4. Medeni Durum De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	107
3.2.6.5. Ya De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	108

3.2.6.6. Ya De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	110
3.2.6.7. E itim Seviyesi De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	113
3.2.6.8. E itim Seviyesi De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	114
3.2.6.9. Hizmet Süresi De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	115
3.2.6.10. Hizmet Süresi De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	116
3.2.6.11. Çalı ılan Birim De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	119
3.2.6.12. Çalı ılan Birim De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	120
3.3. Örgütsel Ba lılık, Örgütsel Kültür Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizleri.....	121
SONUÇ.....	124
KAYNAKLAR.....	132
EKLER	
Ek-1: Anket Formu.....	143

TABLÖLÖR L STES

	Sayfa No
Tablo 1. Demografik Bulgular.....	87
Tablo 2. Çalı tı ınız Birim.....	89
Tablo 3. Toplam Hizmet Süreniz.....	89
Tablo 4. Örgütsel Ba ılılık Ölçe i Faktör Analizi De erleri.....	93
Tablo 5. Örgütsel Ba ılılık Ölçe inin Faktör Analizi.....	94
Tablo 6. Örgütsel Kültür Ölçe i Faktör Analizi De erleri.....	96
Tablo 7. Örgütsel Kültür Ölçe inin Faktör Analizi.....	97
Tablo 8. Katılımcıların Örgütsel Ba ılılı a Yönelik Tutumları.....	100
Tablo 9. Katılımcıların Örgütsel Kültüre Yönelik Tutumları.....	102
Tablo 10. Cinsiyet De i keninin Örgütsel Ba ılılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	105
Tablo 11. Cinsiyet De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	106
Tablo 12. Medeni Durum De i keninin Örgütsel Ba ılılık Alt Faktör Puanlar Üzerine Etkisi.....	107
Tablo 13. Medeni Durum De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	108
Tablo 14. Ya De i keninin Örgütsel Ba ılılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	109

Tablo 15. Ya De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	111
Tablo 16. E itim Seviyesi De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	113
Tablo 17. E itim Seviyesi De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	114
Tablo 18. Hizmet Süresi De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	115
Tablo 19. Hizmet Süresi De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi.....	117
Tablo 20. Çalı ılan Birim De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanlarına Etkisi.....	119
Tablo 21. Çalı ılan Birim De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanlarına Etkisi.....	120
Tablo 22. Örgütsel Ba lılık ve Örgütsel Kültür Faktörleri Arasındaki Korelasyonlar.....	122

KISALTMALAR

AADH	:Antalya Atatürk Devlet Hastanesi
a.g.e	:Adı Geçen Eser
ANÜ	:Anadolu Üniversitesi
AÜ	:Ankara Üniversitesi
C	:Cilt
CBÜ	:Celal Bayar Üniversitesi
DEÜ	:Dokuz Eylül Üniversitesi
ECÜ	:Erciyes Üniversitesi
EÜ	:Ege Üniversitesi
GAÜ	:Gaziantep Üniversitesi
BF	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
Ü	: İstanbul Üniversitesi
KMS Ü	:Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
MÜ	:Marmara Üniversitesi
OGÜ	:Osmangazi Üniversitesi
PKÜ	:Pamukkale Üniversitesi
S	:Sayı
ss	:Sayfa
SBE	:Sosyal Bilimler Enstitüsü

SDÜ	:Süleyman Demirel Üniversitesi
SÜ	:Selçuk Üniversitesi
TCMB	:Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
YYLT	:Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi
YTÜ	:Yıldız Teknik Üniversitesi
ZKÜ	:Zonguldak Karaelmas Üniversitesi

G R

-Çalı ma Konusunun Seçimi: Son yıllarda ya anan de i imler rekabet alanında ciddi de i ikliklere neden olmu tur. Bu de i imler örgütü olu turan insanı, örgütün en önemli kaynaklarından biri haline getirmi tir. nsan kaynaklarına önemli miktarda bütçeler ayrılarak e itilmi insan gücünü elde tutmaya çalı mı , rekabet ortamında böylece fark yaratabilmek hedeflenir hale gelmi tir. Tüm bunlar örgütsel ba lılık kavramının önemini anlatmaktadır.

nsan sosyal bir varlıktır. Sürekli birbiriyle etkile im halindedir. Yapısı itibariyle duygu, tutum ve davranı lardan etkilenen insanın ba lı oldu u örgüte inancı örgütsel ba lılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel ba lılık, örgütlerin varlıklarını koruma, sürdürebilme ve hedeflerine ula mada daha da önem kazanmı tır. Örgüte ba lılı ı yüksek olan çalı an daha uyumlu, daha üretken, daha da yüksek sorumluluk duygusu ta ıdı ndan daha az maliyete neden olmakta ve hedefe ula mada canla ba la çalı maktadır.

Örgütler insanın olu turdu u ve insan de erleriyle hareket edip geli en olgulardır. Dolayısıyla kültürel, siyasi, ekonomik, teknolojik ve dini yapıdan etkilenirler. Farklı altyapılardan gelen örgüt üyelerinin çevreleriyle uyumlu olabilmeleri için birbirlerinden do ru etkilenmelerini sa layacak güç, örgüt kültürüdür. Örgüt kültür, örgütlerin ihtiyaç duydu u kimlik birlikteli i duygusunun geli mesini sa layarak örgütün amaçlarına katılımı artırır.

Örgüt, üyeleriyle ne kadar bütünle ir, onlara örgüt amaçlarını benimsetip kendi amaçlarıyla uyumlu hale getirirse çalı anını kaybetme riskini azaltır. Ortak amaçlar için güdülenmi , ortak kimlik olu turmu ne kadar çok üye var ise örgüte ba lılık da o derece yüksek olacaktır. Hizmet sektörü olan hastanelerde örgütsel

ba lılı ı olu turabilmek, sa lık çalı anlarının ortak bir kültürde birle tirilmeleriyle mümkün olacaktır.

-Çalı manın Amacı: Çalı manın amacı Antalya Atatürk Devlet Hastanesi'nde çalı an hem irelerin örgütsel ba lılık ve örgütsel kültür algılarını belirlemektir. Çalı ma örgütsel ba lılık ve örgütsel kültür faktörlerine etki eden bazı de i kenleri belirleyebilmeyi, ikinci a amada belirlenen örgütsel ba lılık ve örgütsel kültür faktörlerinin birbirleriyle ili kisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ara tırma sonucunda ortaya çıkan örgütsel kültür faktörlerinin ı ı nda örgütün analiz edilerek çalı anların örgüte ba lılıklarını olumlu yönde geli tirebilecek faktörlerin belirlenebilmesi amaçlanmı tır.

-Çalı manın Önemi: Karma ık i levsel bir yapı olan hastaneler, i levleri gere i birçok meslek çe idini de içinde barındırmaktadır. Bu durum farklı alt yapılardan gelen birçok insanın, ayrı meslek sahibi olsalar da birbirinden etkilenmesine neden olmaktadır. Hem ireler bu meslek gruplarının ileti iminde köprü görevini üstlenmektedir. te, bu kadar karma a içerisinde çalı malarını sürdüren hem irelerin örgütsel ba lılıklarını sa layıp, arttırabilmek ancak onların çalı tı ı kültürü tanıyıp analiz etmekle mümkün olacaktır. Çalı mamız yönetimlere ı ık tutmak ve yeni çalı malara fikir vermek açısından önemlidir.

-Çalı manın Evren ve Örnekleme: Ara tırmanın evrenini, Antalya li merkezinde bulunun bir Sa lık Bakanlığı ı kurulu u olan Antalya Atatürk Devlet Hastanesi'nde çalı an sa lık personeli olu turmaktadır. Hastane 2013 yılı itibarıyla doktor, hem ire, sa lık teknikeri, memur, teknik personel, tıbbi sekreter ve hizmetli memurlardan olu an yakla ık 1200 çalı anıyla hizmet vermektedir. Ara tırmanın örneklemini hastanenin farklı birimlerinde görev yapan ve anketimizi doldurmaya istekli olan 200 hem ire ve sa lık memurları olu turmaktadır.

-Kullanılan Metot ve Teknikler: Çalışma için gerekli olan teorik içerik için kaynak kitap, makale ve tezlerden yararlanılmıştır. Çalışma niceliksel betimleme yöntemine başvurulmuştur. Uygulama kısmında anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket formu 3bölüm ve 28 sorudan oluşmuştur. Anketin ilk bölümünde çalışanlara ait demografik faktörlerin belirlenmesine yönelik 6 soru yer almaktadır. İkinci bölümde Allen Meyyer tarafından geliştirilmiş örgütsel bağlılık ölçeği 14 sorudan oluşmuştur. Üçüncü bölümde, Cameron Ve Quinnin rekabetçi değerler yaklaşımlarından etkilenerek hazırlanmış örgütsel kültür ölçeği kullanılmıştır.

Anket formunu oluşturan tüm sorular çoktan seçmeli ve kapalı uçlu sorulardır. Anket formu hazırlanırken katılımcıların formu kolaylıkla doldurmalarını sağlamak için ifadelerin kısa ve kolay anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Ankette demografik sorulardan oluşan birinci bölüm dışında beş dereceli ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birisini işaretlemesi istenmiştir.

Düzenlenen anket formu yardımıyla örgütsel bağlılık, örgütsel kültür ile kişinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Anket formundan elde edilen sonuçların analizinde ve değerlendirilmesinde SPSS programı kullanılmıştır.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Çalışma sırasında anket yapılırken özellikle internetten kaynaklı anket doldurmaya karşı isteksizlik ya da çalışmanın amacını kavramama nedeniyle zorlanılmıştır. Bazı anketler tutarsız yanıtlanmıştır. Anketlerin tamamlanması toplam 6 haftalık bir süreci kapsamı ve 220 anket yapılmıştır. Çerçevesinden eksik kalmıya da tutarsız yanıtlanmış anketler çıkarılarak toplam 200 anket üzerinden araştırma yapılmıştır.

Hipotezler: Ara tırmada a a ıda sıralanan hipotezler test edilmi tir.

i. Örgütsel Ba lılık ile örgütsel kültür arasında pozitif ve anlamlı bir ili ki vardır.

ii. Çalı anların demografik özellikleri ile örgütsel ba lılık algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

iiI. Çalı anların cinsiyetleri ile örgütsel ba lılık algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

iiII. Çalı anların medeni durumları ile örgütsel ba lılık algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

iiIII. Çalı anların, çalı tıkları birim ile örgütsel ba lılık algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

iiIV. Çalı anların, çalı ma süreleri ile örgütsel ba lılık algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

iiV. Çalı anların, ya ları ile örgütsel ba lılık algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

iiVI. Çalı anların, e itim durumları ile örgütsel ba lılık algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

iii. Çalı anların demografik özellikleri ile örgütsel kültür algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

iiiI. Çalı anların cinsiyetleri ile örgütsel kültür algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

iiiII. Çalı anların medeni durumları ile örgütsel kültür algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

iiiIII. Çalı anların, çalı tıkları birim ile örgütsel kültür algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

iiiIV. Çalı anların, çalı ma süreleri ile örgütsel kültür algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

iiiV. Çalı anların, ya ları ile örgütsel kültür algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

iiiVI. Çalı anların, e itim durumları ile örgütsel kültür algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Birinci Bölüm

ÖRGÜTSEL BA LILIK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, SINIFLAMA VE ETK LEYEN FAKTÖRLER

1. ÖRGÜTSEL BA LILIK TANIMI VE KAVRAMI

Örgütler belirlenmi hedeflere ula ma yolunda bir araya gelmi topluluklardır. Maddi kaynakların yanı sıra insan kaynaklarının da önemli oldu unun dü ünülmesiyle birlikte örgütsel ba lılık kavramı daha da önemli hale gelmi tir. Bugüne kadar örgütsel ba lılıkla ilgili farklı tanımların yapılmı olması, her disiplinin kavrama kendi çerçevesinden bakmasıyla ili kili olabilece i fikrini desteklemektedir. Ancak bu farklılıklar arasındaki küçük ilintilerin, tanımları ortak bir tema etrafında bulurdu u dü ünülebilir.

Örgütsel ba lılıkla ilgili birçok tanım yapılmı tir. “ Buchan’a (1974) göre örgüte duyulan bir ilgi, Lee’ye göre örgütle bütünle me, McCaul ve arkadaşlarına göre çalı anların örgüte kar ı sahip oldu u geni çaplı bir davranı , Guatam ve arkadaşlarına(2005) göre çalı anların örgütle olan ili kilerini belirleyen bir durum”¹olarak tanımlanmı tir. Ölçüm Çetine göre; “Genel olarak i e katılma, sadakat ve örgüt de erlerine olan inanç da dâhil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik ba ını”² ifade etmektedir. Örgütsel Ba lılık en sade anlatım ile bireyin örgüt amaç ve de erlerini kabul etmesi, bu amaçlara ula ılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeli ini devam ettirme arzusu olarak tanımlanabilir. Ba lılık toplumsal ya amın her a amasında geli ebilir. Genel olarak ba lık; bir dü ünçe, olay, i ya da inandı ımız ve takdir etti imiz ki ilere kar ı hissedilen içsel sorumluluk ba ının gücü olarak nitelendirilebilir.

Örgütsel ba lılık kısaca, i görenin örgütüne sadakatle ba lanması, örgütle bütünle mesi ve örgütün ba arıya ula ması için gösterilen çabaların bütünüdür.

¹ Ramazan Erdem, *Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Ba lılık Arasındaki İli ki: Elazı 1 Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalı ma*, Eski ehir Osmangazi Üniversitesi BF Dergisi, C.2,S.2,2007, ss.67.

² Münevver Ölçüm Çetin, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Ba lılık* (1.Baskı), Ankara,2004,ss.90.

Örgüte bağlılık tutumunda; ya da, örgüt içi kıdem gibi bireysel deneyimler ve deneyimlerin planlanması, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel deneyimler önemli rol oynamaktadır.

Örgütsel bağlılık tanımına iki yönlü yaklaşılabilir. “Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle deneyimler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirecek örgüt üyelerini devam ettirmektedirler.”³ Bunlardan birincisi deneyimin örgüte kayıtsız, arsız bağlanması ikincisi ise, deneyimin örgüt için gösterdiği çabalara karşın kazanılan tutumsal nitelikteki bir bağlılık ile bireyin örgütle bütünleşmesidir. Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için gösterdikleri uğraşın yanı sıra, örgütün hedefine ulaşması ile sonuçlanan bir kavramdır. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha üretken, daha yüksek derecede sorumluluk duygusu içinde çalışmakta ve örgütlere daha az maliyete neden olmaktadır.

Yapılan tanımlarımızda örgütsel bağlılık tanımını; deneyimlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm çalışanları, çıkarı ve çıkarısı ile kimliklerine, deneyimin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği çabalarında özetlememiz mümkün olabilecektir. Örgütün amacı, deneyimlerin örgütü benimsemesi ve örgüt içinde kalmak istemelerine bağlıdır. Deneyim örgütüne ne kadar bağlı ise örgüt o derece güçlenmektedir. Bu yüzden örgüt, deneyim, belli bir olgunluğa gelmiş deneyim içinde tutmaya çalışır, bunu yaparken de deneyim için fark yaratacak özendirici araçlar kullanır.

Bağlılık duyan deneyimler, örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir şekilde inanır, emir ve beklentilere uymada istek gösterirler. “Bağlılık gösteren deneyimler

³ Levent Bayram, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Sayı 11 Dergisi, C.2,S.1,2004,ss.129.

işsel olarak güdülenir.”⁴ Ba lılık duyan i görenler örgütü ba arı ve amaca ula tırmada beklentilerin üzerinde çaba gösterirler ve bunu içlerinden gelerek, gerçekten isteyerek yaparlar.

Örgütsel ba lılık kavramı incelendi inde, zaman içerisinde kavramın farklı ekollerde ele alındı ı ve henüz üzerinde tam olarak fikir birli ine varılmı bir tanımlı olmadığı söyleyebilmek mümkündür. Bunun sebebi olarak kavramın sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranı gibi farklı disiplinlerden gelen ara tırmacıların konuyu kendi bakı açıları do rultusunda yorumladığını göstermektedir.

Yapılan ara tırmaların ço unda görüldü ü gibi örgütsel ba lılık ilk olarak “Mowday, Steers ve Porter’ın tanımlaması çalı anların örgütüne hissetti i duygusal (tutumsal) bir ba lılık olarak tanımlanmış, çalı anların örgütlerinin de erlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda ba lılık hissettikleri önerilmiştir. Becker ve di er ara tırmacılar ise örgütsel ba lılı ın çalı anların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda geli en bir ba lılık olarak tanımlanmıştır. Duygusal bir niteli i olmayan bu ba lılık anlayışında i görenlerin örgütte çalı tı ı süre içinde sarf etti i emek ve çabanın bo a gidece i korkusuyla örgüte ba lılık gösterdi i varsayılır.”⁵ Örgütler için kaynakların etkin kullanımı günümüzde önemli bir sorun olarak gündeme gelmektedir. Bu yüzden örgütler, çalı anlarını örgütlerine ba lamak, i ten ayrılmalarını engellemek, kalifiye elemanlarla çalı arak maliyeti azaltmak ve yeni çalı anların i e uyumunu uzman ki ilerle sa layarak performansını arttırmak için örgütsel ba lılı ı artırıcı çalı malara yönelmektedirler. “Örgüt üyelerinin çalı tıkları i letmeye ba lılıkları arttı ı oranda, i gücü devir hızı azalmakta, moral motivasyon yükselmekte, örgüte sadakat artmakta ve makro düzeyde daha yüksek milli produktivite yaratılarak çarpan etkisiyle toplumun tümüne menfaat sa lanmaktadır.”⁶

⁴ Refik Balay, *Yönetici Ve Ö retmenlerde Örgütsel Ba lılık* (1Baskı), Nobel Yayın Da ıtım, Ankara, 2000, ss.3.

⁵ Aslı Wasti., “*Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Ba lılık Ölçe inin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi*”, Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Nev ehir, Mayıs 2000, ss. 405.

⁶ Hüseyin Bicio lu, *Örgütsel Ba lılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri*, DEÜ BF Dergisi, C.15,S.1,2000,ss.14

görenler örgütlerine ba lı oldukları sürece daha mutlu ve istekli çalı ıp i ten ayrılmayı dü ünmezler. Bu durum i görenin örgütüne pozitif katkısı olarak döner.

Örgütler, çalı malarına ba arıyla devam edebilmek ve örgüt içi huzuru sa lamak ve korumak için çalı anların örgütsel ba lılıklarına yönelik gerekli adımları atmalıdırlar. görenlerin i ve i yeriyle ilgili beklentilerinin önceden fak edilip bunlara cevap verilmesi önemlidir. Böylece çalı anların stres düzeyi azaltılarak motivasyon ve ba lılıkları da arttırılmı olacaktır. Günümüz yönetim anlayı nda örgütsel ba lılık vazgeçilmez bir unsur olarak önemini her geçen gün biraz daha arttırmaktadır.

1956'da Whyte ile ba layan ve halen devam eden örgütsel ba lılık ile ilgili çalı maların insanın toplumsal ya am içinde hissetti i ve bekledi i tüm olguları içinde barındırdı ı görülmektedir. "Whyte yıllar önce a ırı ba lılı ın tehlikelerini dile getirdi i "Örgüt nsanı" adlı çalı masında, örgütsel insanı sadece örgütte çalı an de il, aynı zamanda örgüte ait olan ki i olarak tanımlamaktadır. Yazara göre örgüt insanı, yaratıcılık kayna ı olarak grubu görürken, bir yere ait olma duygusunun kendisinin nihai gereksinimi oldu una inanmaktadır. Harold Guetzkov ise (1955) ba lılı ı, ki iyi belli bir dü ünçeye, ki iye veya gruba kar ı önceden hazırlayan bir davranı olarak nitelendirmektedir. Bu davranı , amaca süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleştirilmesini sa layan eylemlerle ekillenmektedir."⁷ Bu yaklaşımlar ı ı nda, i görenin çalı tı ı gruptan etkilendi ini ve kendini bu gruba ait hissetmek için çaba gösterip buna göre davranı larını bilinçli olarak ekillendirdi ini söylemek mümkün olacaktır.

Örgütsel amaçlara ba lılık, sadece belli bir rolün ba arı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlı ın ve i gücü devrinin azalmasına katkıda

⁷ Muharrem Bülbül, *Örgütsel Ba lılık ve Kamu Kurulu larına Yönelik Ara tırma*, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi Kahramanmara Sütçü mam Üniversitesi, 2007, ss.3.

bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel ya am ve en üst düzeyde sistem ba arısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir.⁸ görenlerin örgütün amacını benimseyip kabullenmesi hedefe ula mayı kolayla tırmakta ve gönüllü olarak çaba sarf etmeye sevk etmektedir.

Örgütsel ba lılı ın tarihçesine baktı ımızda, 1950'li yıllardan günümüze pek çok ara tırmacının, örgütsel ba lılı ın de i ik boyutlarını inceleyen çalı malar yürüttü ünü görmekteyiz. Bu çalı malar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmı tır. “ Bunun bazı nedenlerini u ekilde sıralayabiliriz:

.Örgüte ba lılı ın, arzu edilen çalı ma davranı ı ile ili kisi,

.Örgüte ba lılı ın i ten ayrılma nedeni olarak, i doyumundan daha etkili oldu unun ara tırmalarla ortaya konması,

.Örgütsel ba lılı ı yüksek olan ki ilerin, dü ük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,

.Örgütsel ba lılı ın, örgütsel etkilili in yararlı bir göstergesi olması,

.Örgütsel ba lılı ın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatanda lı ı davranı larının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.”⁹ Örgütsel ba lılık, bireyin örgütle özde le mesi ve örgüte katılmasıyla olu turulan ve gözle görülemeyip hissedilen gücü olarak ta nitelendirilebilir.

Buradan da anla ılaca ı üzere örgütsel ba lılık, i görenlerin örgüte basit bir inanı ve ba lılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir. Örgüte ba lılık özünde, bireyle örgüt arasındaki kar ılıklı de i im sürecinde gerçekleşmektedir. Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sa larsa, kar ılı ında kendini örgüte adamaktadır.

⁸ Danie Katz, Robert L. Kahn, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi* (Çev. Halil Can, Yavuz Bayar), TODA E, Ankara,1997,ss.436.

⁹ Süheyla A. Özsoy, *Bir Yüksekökol Çalı anlarının Kuruma Ba lılık Durumlarının ncelenmesi*, Güç Endüstri li kileri ve nsan Kaynakları Dergisi, C. 6, S.2, 2004, ss.13.

Di er bir anlatımla birey ve örgüt arasındaki de i imde, birey kendisini örgüte adaması kar ılı nda belli ödül ve çıktılar beklemektedir. Görülüyor ki i görenler, örgütlere bilgi beceri ve yeteneklerini kullanacak i ortamı beklentisiyle, belirli ihtiyaçlar, istekler, arzularla gelmektedirler. görenler, örgütleriyle ortak kimlik olu turduklarında i e katılma istek ve arzuları artmaktadır.

2.ÖRGÜTSEL BA LILIK IN ÖNEM

Günümüz dünyasında rekabet artları ve yönetim uygulamaları anlayışı büyük bir hızla de i mektedir. Bu de i imi kabul etmek hatta bu de i imi yönetmek gerekmektedir. Bu hızlı de i ime ayak uydurabilmek için insanın örgüt için vazgeçilmez bir unsur oldu unu kabul edip, onun ihtiyaç ve gereksinimlerine göre i ve ortamının düzenlenip yapılandırılması gerekir.

Örgüt-çalışan ili kisi sonucunda olu an örgütsel ba lılık, çalışanın örgüte kar ılı hissetti i ba ın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanların yaptıkları i ten, örgütten memnun olmalarını sa lamak, örgütler tarafından sadece üretim yapmak ya da satışı artırmak kadar önemli hale gelmiştir. Çünkü örgütsel ba lılık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkiledi ine inanılmaktadır.¹⁰ Bu çerçevede, örgütsel ba lılı ın i e geç gelme, devamsızlık ve i ten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttı ı, ki inin ve örgütün performansına olumlu etkileri oldu u ileri sürülmektedir. Örgütsel ba lılık, çalışanları problem çözebilen insanlar haline getirmektedir.¹¹ i kendisinin olarak gören de er ve takdir gören i gören her türlü sorunu a mada kendini yeterli görür. Böylece sorunlar kaosa dönü meden hızlı bir ekilde çözüme kavu ur.

¹⁰ Funda Somuncu, *Örgütsel Ba lılık ve Örgütsel Ba lılı ı Geli tirme Araçları: Özel Bir Hizmet letmesinde Ara tırma*, Yayınlanmı Yüksek Lisans Tezi, ANÜ, SBE, 2008, ss.6.

¹¹ Tamer Gündo an, *Örgütsel Ba lılık*, TCMB Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlü ü, 2009 ss.8.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan, örgütte kalmaya devam etmekte, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için normalden daha fazla çaba harcamakta ve ayrılmayı düşünmemektedir. Yüksek performanslı, nitelikli bir çalışanın örgütte kalmaya ve katkı sağlamaya devam etmesi ise verimlilik artışı anlamına gelmektedir.¹² Çağdaş insan, yalnızca ve çalıştığı topluma artık ahsiyet katarak, insanı insanı yönünü ortaya çıkarmak istemektedir. “Bu konudaki bulgular, çağdaş bireyin paradan çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır.”¹³ gören, duyguları, ilgileri ve istekleri başta olmak üzere dikkate alınmak istemektedir. Bu tip insani özelliklerine özen gösterilmesi iş görene örgüt içinde büyük bir değer yükleyip kendisini önemli hissetmesine neden olmaktadır.

Örgütsel bağlılık, örgütlerin başarı yolunda kullandıkları en önemli araç olarak nitelendirilebilir. “Her örgüt, örgütsel bağlılığını arttırarak, çalışanlarını problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürmek istemektedir. Örgütler de refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır.”¹⁴ Sonuç olarak yüksek performanslı, eğitimli bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez.

Örgütsel bağlılığın, örgütler için vazgeçilmez bir unsur olduğunu savunanların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. “Bağlılık göre her türlü organizasyonun amacı: de işi en iyi ve çevre artlarında örgütsel bağlılık olabilecektir.”¹⁵ Gelişen dünyasında yüksek üretim için kullanılan yüksek teknoloji, iş güvenliğini yeterince sağlamaması ve bunlara bağlı çalışan stres ve sıkıntılarla çalışanların yükü her geçen gün artmaktadır. Bu yükleri ortadan kaldırmak mümkün değilken, yöneticilerin her zamankinden daha fazla çalışanların

¹² Balay, a. g. e. ,ss.11.

¹³ Balay,a. g. e. , ss.11-12.

¹⁴ Mehmet nce, Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık* (1.Baskı), Çizgi Kitabevi Yayınları, Ankara,2005, ss.13-14.

¹⁵ nce ve Gül, a.g. e, ss.14.

ba lılı nı sa lamaya çalı mak zorunda kalmaları ola an ve mantıksal bir sonuçtur. Örgütsel ba lılı nın, devamsızlık, i gücü devir hızı, i ba arısı ve lider-ast ili kileri gibi çok önemli i ili kili yapılarla münasebeti ara tırıldıkça örgütler için çok önemli bir konu oldu u daha fazla ciddiye alınmaktadır.

3. ÖRGÜTSEL BA LILIKLA LG L KAVRAMSAL SINIFLAMA

Örgütsel Ba lılıkla ilgili tanımlarda da görülebilece i gibi ba lılı ı davranı sal ve tutumsal olarak iki boyutta incelemek mümkündür.

Bu konudaki farklı uzmanlık alanlarındaki ara tırmacılar açısından konuyu ele alırsak; “Örgütsel davranı çılar ba lılı ı daha çok tutumsal açıdan ele alırken, sosyal psikologların davranı sal ba lılık üzerine odaklandı ı görülmektedir. Örne in, Porter ve di erleri örgütsel ba lılı ı, i tutumlarını belirleyen nedenler üzerinde yo unla tırırken, Becker’ in tutumların davranı sal sonuçları üzerine odaklandı ı görülmektedir. Uzmanlar yapılan ara tırmalara ra men, Örgütsel ba lılık tutumlarının nedenleri, sonuçları gibi alanlarda halen bo luklar oldu unu ifade etmektedir.”¹⁶ Örgütsel ba lılık kavramına iki türlü yakla an uzmanların görü leri a a ıda incelenmi tir.

3.1.Davranı sal Ba lılık

Davranı sal ba lılık, i görenlerin geçmi deneyimleri ve örgüte uyum sa lama durumlarına göre ba lı hale gelmeleri ile ilgilidir. Davranı sal ba lılık, örgütten çok i görenin kendi davranı larıyla ilgilidir. Bu ba lılıkta bir örgüte katılmak için i görenin özveride bulunması gerekmektedir.

¹⁶ Güner Çöl, Hasan Gül, *Ki isel Özelliklerin Örgütsel Ba lılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama*, BF Dergisi, C. 19, S. 1,2005,ss.292.

Davranı sal ba lılıkla ilgili birçok ara tırma yapılmı tır. “Örgütsel ba lılı ı davranı sal aından aıkılayan en önemli alı ma Becker’ a aittir. Becker ba lılı ın, ki inin tutarlı davranı lar göstermesi ile ilgili oldu unu belirtmektedir.”¹⁷ Davranı sal ba lılıktaki birey davranı larını tekrar eder ve örgütten çok davranı larına ba lanır. Bu yakla ımda birey bir örgüte katılmak için özveride bulunur. Davranı sal ba lılık konusundaki yakla ımlar a a ıda ele alınmı tır.

3.1.1.Becker’ in Yan Bahis Sınıflandırması

Becker, tutarlı davranı ların amaçlarla do rudan ili kili olmamasını yan bahis kavramıyla aıklamaktadır. “Buna göre, örgütsel ba lılık alı anın örgütle “bahse girmesi” sonucunda olu ur. Birey, kendisi için de erli olan eyleri bahis konusu olarak ortaya koyar. Bireyin üzerine bahse girdi i “ eyler”, kendisi için ne kadar önemli ve de erliyse örgüte olan ba lılı ı o kadar yüksek olacaktır. Bireyin örgüte yaptı ı yatırımların miktarı arttıkça örgütten ayrılma iste i azalacaktır. Bireyin girdi i yan bahisler için ya ve kıdem gibi unsurlar temel kriterlerdir; ya ı ve örgütteki kıdemi arttıkça, örgütten ayrılması zorla acaktır.”¹⁸ görenlerin örgütlerine ba lılıklarının belirleyicileri yine kendileridir. Uzun yıllar örgütte kalan i görenlerin emek ve kazançları sonucunda örgütten ayrılmak istememeleri do al olarak kar ılıdır.

Becker’ a göre i gören içinde bulundu u toplumun baskısından, sosyal, brokratik düzenlemelerden, örgütte olu turdu u ki isel profiline uygunlu undan ya da örgütün ona yükledi i sosyal rollerden dolayı yan bahis geli tirebilir.

¹⁷ nce ve Gül, a.g.e, ss.50

¹⁸ nce ve Gül, a. g. e. , ss.50.

3.1.2.Salancik' in Sınıflandırması

Becker gibi Salancik de örgütsel ba lılı ın temelinde bireyin davranı larında tutarlı olmak iste i oldu unu ifade etmektedir. “Ancak, Becker’ den farklı olarak, tutarlı davranı ların temelinde yatan nedenin bireyin tutum ve inançları oldu unu öne sürmektedir. Buna göre, bireyin örgüte ili kin algısı, zaman içerisinde birtakım inançlarının olu masına neden olur. Bu inançlar örgüte yönelik olumlu veya olumsuz tutumlara dönü ür. Birey bu tutumlara uygun olarak bir hareket tarzı belirler”.¹⁹ çinde ya adı ı örgütte kar ıla tı ı tutum ve inançlar kar ısında bireyde olu an kanaat olarak da yorumlanabilir.

stikrarlı davranma ihtiyacı içinde olan birey, bu davranı larına ba lanır ve her bir hareketini, bir önceki davranı ıyla ili kili olarak belirler. Aksi halde tutarsız olmanın getirece i gerilim ve stresle ba a çıkmak zorunda kalacaktır.

3.2. Tutumsal Ba lılık

Tutum; kelime anlamı olarak belirli bir davranı a yönlendiren e ilimdir. “Tutumlar; insanlara nesnelere ya da faaliyetlere yönelik ki ilerini sürekli temayüllerini göstermektedir.”²⁰ Tutumsal ba lılık bireyin kimli inin örgütle özde le mesi ve örgütün amaçları ile ki isel amaçların zamanla aynı yöne yönelip bütünle meleri halinde ortaya çıkar. Tutumsal ba lılı ın üç önemli unsuru bulunmaktadır:

“Örgütün amaç ve de erlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,

Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma

Örgüt üyeli ini sürdürme arzusu”²¹ dur.

¹⁹ Sakit Samadov., *Doyumu ve Örgütsel Ba lılık*, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006,ss.89.

²⁰ Adnan Ceylan, *Örgütsel Davranı ın Bireysel Boyutu*, Gebze leri teknoloji Enstitüsü Baskı ve Foto Film Merkezi, Gebze,1998,ss.52

²¹ Ali Balcı, *Örgütsel Sosyalle me Kuram Strateji ve Taktikler* (1.Baskı), Pergem A Yayıncılık Ankara,2003,ss.63.

Tutumsal ba lılık, Porter, Steers, Mowday ve Boulian tarafından geli tirilmi ve ki inin örgütle psikolojik bütünle mesi ve örgüt üyeli ini sürdürme e ilimi olarak belirtilmi tir. Bütünle me, birey ve örgüt arasındaki amaç ve de erlerin uyumunu ifade etmektedir. Tutumlar ise, davranı ları belirleyen en önemli etkendir.

Bir ki inin dü ünçe, his ve davranı e ilimleri pozitif veya negatif tutumlarından etkilenir. Tutumsal ba lılık daha çok ölçülmesine yönelik olarak duygusal ba lılık adı altında daraltılmı tır. “Duygusal ba lılık, çalı anın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özde le mesi olarak tanımlanmı tır.”²² Örgütler tarafından da en çok arzu edilen ba lılık formu olarak belirtilmektedir.

Mowday, Porter, Steers tarafından geli tirilen tutumsal ya da duygusal ba lılık boyutu ile Becker’ın geli tirdi i model arasında birçok farklılık vardır. “Duygusal ba lılık, bir ki inin duygusal olarak i letmeye ba lılı nı ölçerken, Becker’ ın geli tirdi i davranı sal modelde çalı anların i letmede kalıp, kalmama davranı ları ile ilgilidir.”²³. Birçok ara tırma örgütsel ba lılı nın tutum ve davranı larla ili kisinin anlamlı oldu unu göstermi tir.

3.2.1.Etzioni’ nin Sınıflandırması

Etzioni örgütsel ba lılı ı, örgütsel katılım olarak da tanımlamı tır. Yabancıla tırıcı, nötr ve moral ba lılık olmak üzere üç ba lıkta altında ele almı tır.

²² nce ve Gül, a.g.e, ss.45

²³ Selen Do an, Selçuk Kılıç, *Örgütsel Ba lılı nın Sa lanmasında Personel Güçlendiriminin Yeri*, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.2,S.29,2007,ss.40.

Yabancıla tırıcı (Negatif) Ba lılık; i görenin davranı larının sınırlandırıldı ı durumlarda olu an, örgüte kar ı olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. gören örgütü zararlı gördü ü zaman bu tutumda bulunur. “Birey ortaya çıkabilecek kayıp ve ba ka seçenekler olmaması gibi nedenlerden dolayı istemedi i halde i inden ayrılmazsa yabancıla tırıcı katılımıla kar ı kar ıya kalabilir.”²⁴ Yabancıla an birey örgüte ön yargıyla yakla ıp hem kendisi hem de örgüt için olumsuz olabilecek tutumlar sergiler ki bu durum istenmeyen bir durumdur.

Nötr (Hesapçı) Ba lılık; birey ve örgüt arasındaki de i im ili kisinden kaynaklanan ba lılık türüdür. “örgüt ile üyeleri arasında alı veri ili kisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine katkılarıyla elde edecekleri ödüllere dolayı ba lılık duymaktadır.”²⁵ Çalı anın, örgüte yaptı ı katkının kar ılı ını tam olarak aldı ına inandı nda örgüte kar ı hissetti i ba lılık, nötr ba lılıktır. Birey, verilen ücret kar ılı nda birim zamanda yapılması gereken i miktarı kadar ürün ortaya koyar.

Moral Ba lılık; örgütün amaçları, de erleri ve normlarını içselle tirerek otoriteyle özde le me temeline dayanan, örgüte pozitif ve yo un bir yöneli tir.²⁶ gören örgütü her haliyle kabul etmi kurallarını ast ve üstlerini benimsemi ortak hedeflere kilitlenmi tir.

Etinozi, i görenleri örgütün istedi i tutum ve davranı lara iten cezalandırma, ödüllendirme ve sembolik olarak adlandırılan üç güç oldu unu savunur. Bu tarz tutumların i görenin ba lılı ını olumlu, olumsuz etkiledi ini ifade eder.

²⁴ Hüseyin Güçlü, *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Ba lılık Üzerine Etkisi* (No.16818), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eski ehir,2006,ss.16.

²⁵ B.Çakır, *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Ba lılık ve Doyumuna Olan Etkileri*, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006,ss.76.

²⁶ Balay, a.g. e.,ss. 20

3.2.2. Penley ve Gould' un Sınıflandırması

Etzioni' nin sınıflandırmasından yola çıkan Penley ve Gould ahlaki ba lılık, çıkarıcı ba lılık ve yabancıla tırıcı ba lılık olmak üzere üç farklı ba lılık türü tanımlamı lardır.

Ahlaki ba lılık, Bireyin örgütün amaçlarını kabullenmesiyle olu an ba lılık türüdür. Ki i kendisini, amaç ve hedeflere ula ılmasından; örgütün ba arı ve ba arısızlı ından sorumlu tutar. Çıkarıcı ba lılık, birey ile örgüt arasındaki alı veri ili kisine dayanır. Buna göre çalı anlar, örgüte yaptıkları katkının kar ılı ında bazı maddi ödülleri elde etmeyi umarlar. Yabancıla tırıcı ba lılık, alternatif i imkânlarının olmadığı, bireyin örgütsel ko ullar üzerinde kontrolünün bulunmadığı durumlarda ortaya çıkan ba lılık türüdür.²⁷ Ahlaki ba lılı a sahip bireyler çevresinin ne dü ünece ini dikkate alarak örgütle bütünle ir. Çıkarıcı ba lılıkta alı veri ili kisi ön plandadır. gören yaptığı i kar ısında maddi ödülleri bekler. Birey örgütten istediklerini alamazsa ve örgütteki i ko ullarını kendi yararına kullanamazsa yabancıla ır.

3.2.3.Kanter'in Sınıflandırması

Kanter bu ba lılık türlerini devama yönelik ba lılık, kenetlenme ba lılı ı ve kontrol ba lılı ı olmak üzere üç ba lılıkta toplayarak incelemi tir.

Devama yönelik ba lılık; birey, örgüt için fedakârlıklarda bulunmu , örgüte önemli miktarlarda yatırım yapmı tir. Ba lılı ın ortaya çıkabilmesi için örgütten ayrılmının maliyeti, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olmalıdır. “Devam ba lılı ında i gören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadı ını, bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk oldu unu dü ünür. Bir ba ka deyi le

²⁷ nce ve Gül, a. g. e. ,ss. 55.

ki iyi örgütte tutan faktör olası maddi kayıplardır.”²⁸ gören duygularıyla de il tamamen maddi ve mesleki kayıplarından dolayı örgüte ba lanır.

Kenetlenme ba lılı ı; bireyin di er sosyal ili kilerinden vazgeçmesi ya da grubun bütünlü ünü sa layan araçlar yardımıyla örgüte ba lanmasını ifade eder. “Kenetlenme ba lılı ı, önceki sosyal ili kilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolayla tırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılıyla bir örgütteki sosyal ili kilere ba lanma olarak ifade edilmektedir.”²⁹ görenler sosyal ili kilerinin düzeyi, samimiyeti ve bu ortamı kaybetmekten korktu u için örgütte kalmak ister ve ba lanır.

Kontrol ba lılı ı; çalı anın örgütün kurulu düzenine, kurallarına ba lılı ından kaynaklanır. “ görenin örgütün norm ve de erlerine olan içsel olarak ba lılı olması olarak ifade edilebilir.”³⁰ Çalı an, örgütün normlarının ve de erlerinin beklenen davranı lar için yol gösterici oldu unu dü ünür, söz konusu normların etik de erlere uygun oldu una inanır. Kontrol ba lılı ı, bireyin barındırdı ı ahlaki de erlerin, örgütün ahlaki de erleriyle örtü mesi sonucu olu ur.

3.2.4.O’ Reilly ve Chatman’ın Sınıflandırması:

O’ Reilly ve Chatman örgütsel ba lılı ı psikolojik bir olgu olarak ele almı lar ve uyum, özde le me ve içselle tirme olmak üzere üç farklı boyut belirlemi lerdir.

Uyum ba lılı ında: “ Ba lılık, payla ılmı de erler için de il, belirli ödülleri kazanmak için olu maktadır. Bu ba lılıkta, ödülün çekicili i ve cezanın iticili i söz

²⁸ Çetin, a. g. e. , ss.95.

²⁹ Hasan Gül, *Örgütsel Ba lılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve De erlendirmesi*, Ege Akademik Bakı Dergisi, C.2,S.1,2002,ss. 42.

³⁰ Meyer, J. P., Parfyonova, N. M. *Normative Commitment in The Workplace: A Theoretical Analysis And Re-Conceptualization*, Human Resource Management Review,2010,ss.284.

konusudur.”³¹ Birey örgütsel değerleri paylaşmaz, amacı belli ödülleri elde etmektir. Uyum, bireyin örgütsel düzene ve koşullara razı olmasıyla, diğer bir ifadeyle, araçsal algılarla ilişkilidir.

Özdelemede birey, örgüt üyeleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirme isteğinden meydana gelmektedir “Özdelemede, bireyin, örgütün bakış açılarını kabul etme ve kendisine uyarlama derecesini yansıtır.”³² . Böylece birey, bir örgüte ait olmanın onurunu yazar. Birey, örgütün amaçları, iş yapma biçimleri ve değerleriyle kendini özdelemede yansıtır. Birey, örgütün amaçları, iş yapma biçimleri ve değerleriyle kendini özdelemede yansıtır. Birey, örgütün amaçları, iş yapma biçimleri ve değerleriyle kendini özdelemede yansıtır. Birey, örgütün amaçları, iş yapma biçimleri ve değerleriyle kendini özdelemede yansıtır.

Özdelemede birey, örgüt üyeleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirme isteğinden meydana gelmektedir “Özdelemede, bireyin, örgütün bakış açılarını kabul etme ve kendisine uyarlama derecesini yansıtır.”³² . Böylece birey, bir örgüte ait olmanın onurunu yazar. Birey, örgütün amaçları, iş yapma biçimleri ve değerleriyle kendini özdelemede yansıtır. Birey, örgütün amaçları, iş yapma biçimleri ve değerleriyle kendini özdelemede yansıtır. Birey, örgütün amaçları, iş yapma biçimleri ve değerleriyle kendini özdelemede yansıtır. Birey, örgütün amaçları, iş yapma biçimleri ve değerleriyle kendini özdelemede yansıtır.

3.2.5. Allen ve Meyyer’in Sınıflandırması

Allen ve Meyyer örgütsel bağlılığı üç boyutlu olarak sınıflandırmıştır. “Örgütsel Bağlılık, Meyer ve Allen tarafından örgütle olan sevgi bağlılığı ve özdelemeden kaynaklanan duygusal bağlılık, örgütten ayrılmanın yol açacağı maliyetten kaynaklanan devamlılık bağlılığı ve örgütte kalma yükümlülüğü hissetmekten kaynaklanan normatif bağlılık eklemlerinde üç boyutlu olarak sınıflandırılmıştır.”³³

³¹ Doğan ve Kılıç, a. g. e., ss. 43

³² Önce ve Gül, a. g. e., ss.35.

³³ Doğan, Kılıç, a. g. e., ss.43.

incelenmi tir.”³⁴ görenler ya gerçekten istedikleri için ya ahlaki zorunluluktan ya da i ten ayrılmak maddi anlamda mantıklı olmadı ı için örgütte kalırlar.

Üç ayrı tema ile olu turulan örgütsel ba lılık modeline göre çalı anlar bu üç tür ba lılı ı de i ik derecelerde ya ayabilirler. “Güçlü duygusal ba lılı a sahip olan bir çalı an örgütte kalmayı gerçekten istemekte, güçlü devamlılık ba ına sahip olan bir çalı an ihtiyaç duydu u için ve güçlü normatif ba lılı a sahip bir çalı an ise zorunda oldu u için örgütte kalmaya devam eder.”³⁵ Ba lılık derecelerindeki farklılıklar ya am tecrübelerinden kaynaklanmakla birlikte farklı davranı sergilemelerine sebep olur. Örgüt içinde farklı ba lılık türleri geli tirebilir ve farklı davranabilirler.

3.2.5.1.Duygusal Ba lılık

Duygusal ba lılık bireyin ba lı bulundu u örgüte duygusal bir ba hissetmesi ve bundan dolayı üstün bir çaba göstermeye istekli olmasıdır. “ Çalı anlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte örgüt onlar için büyük bir anlam yüklenmektedir.”³⁶ Temelinde istek olan duygusal ba lılık çalı anların gönüllülü ü esasına dayanır ve bireysel de erler ile örgütsel de erler arasındaki uyumdan ortaya çıkar. “ Çalı an örgütün de erlerini kabul eder ve örgütün bir parçası olmak ister.”³⁷ Çalı an örgütün üyesi olmaktan mutludur. Duygusal olarak örgütle bütünle mi tir ve bunu kendi iste iyle yapar.

Bu gibi durumlarda bireyin örgütte kalmayı istemesinin nedeni örgütün amaç ve de erleri ile kendini özde le tirmesidir. “Yani çalı anların örgüte kar ı duygusal

³⁴ John P. Meyer, Natalie J Allen, A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, Human Resources Management Review, C. 1, S.63, 1991,ss.67.

³⁵ John P. Meyer, Natalie J Allen, The Measurement And Antecedentst Of Affective, Continuance And Normative Commiment To The Organization Journal Of Occupational Psychology, 1990, S.63, ss.3

³⁶ Atilla Karahan, *Çalı ma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Ba lılı a Etkisi*, Sosyal Bilimler Dergisi, C.10, S. 3, 2003, ss.231.

³⁷ FatmaTa kın, R.Dilek, *Örgütsel Güven ve Örgütsel Ba lılık Üzerine Bir Alan Ara tırması*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C.2, S.1, 2010, ss.37.

ba lılıklarının güçlü olması, örgütle ilgili tüm ili kilerinde, gereksinim duyduklarından de il, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır.”³⁸ Örgüte duygusal olarak ba lı çalı anlar kalmak istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Duygusal ba lılı ın bile enlerini u ekilde ele almı tır:

Örgütsel özellikler: örgütsel yapı ile ilgili de i kenlerin duygusal ba lılık üzerinde etkili oldu una dair kanıtlar bulunmaktadır. “ Örne in bazı çalı malarda insan merkezietçili in yüksek duygusal ba lılık ile ili kili oldu u ortaya çıkarılmı tır. Bu, temel olarak örgüte kar ı tutumları biçimlendirmede çalı anların günlük i lerine, makro düzeylerdeki de i kenlerden daha fazla ayak uydurabilece i anlamına gelmektedir.”³⁹ Bu tür sistemlerde çalı an kendisi için gerekli olan saygı, de er, güven ve takdir edilmeyi ya adı ndan i ini gerçekten isteyerek, bilinçli bir ekilde yapar.

Ki isel özellikler: Ki isel özellikler hakkındaki ara tırmalar iki tip de i ken zerinde odaklanmaktadır. Demografik de i kenler (ya , cinsiyet, kıdem,...) ve yapısal de i kenler (ki ilik, de erler,...) olarak belirtilebilir. “Bazı çalı maların cinsiyet ve duygusal ba lılık arasında ili ki oldu unu göstermesine ra men, bazı analizler bu iki kavramın ili kisiz oldu unu belirtmekte ve ya ile duygusal ba lılık arasında ili ki oldu unu öne sürmektedir. Ya lı çalı anların, gençlere göre daha olumlu i deneyimine sahip oldu u dü ünülmektedir. Çalı malar aynı zamanda, hizmet süresi ve duygusal ba lılık arasında da ili ki oldu unu göstermektedir. Çalı anların örgüte güçlü biçimde ba lanması için belirli bir miktarda deneyime sahip olmaları veya uzun süreli çalı anların geçmi e dayalı olarak duygusal ba lılı a sahip olması mümkündür. Ancak, duygusal ba lılık ve hizmet süresi arasındaki ili ki aslında çalı anın ya ıyla ili kili olabilir. Tüm bunlara kar ın, ne medeni hal ne de e itim

³⁸ Balay, a.g. e. ,ss.17

³⁹ Nigar Demircan, Çakar Adnan Ceylan, *Motivasyonunun Çalı an Ba lılı ı ve ten Ayrılma E ilimi Üzerindeki Etkileri*, Do u Üniversitesi Dergisi, C. 6, S.1, 2005, ss.55.

düzeyi etkinlik ba ıyla ili kili görülmemektedir.”⁴⁰ Çalı anların demografik ve mesleki özellikleri çalı tı ın örgütün yapısı, yeri ve çalı anların niteli ine göre farklılık göstermektedir.

le ilgili özellikler: e kar ı tutum kavramı, çalı anın tatmini ve motivasyonu hakkında i le ilgili bazı özellikleri tanımlamak üzere kullanılır. Bunlara ili kin de i kenler ve duygusal ba lılık arasındaki güçlü korelasyonları gösteren pek çok çalı ma mevcuttur. Örgütte kendisinden ne beklendi ini bilmeyen ba ka bir ifade ile rol belirsizli ine ve rol çatı masına sahip çalı anlar arasında duygusal ba lılı ın daha az düzeyde oldu u ortaya çıkarılmı tır.

Örgüte dâhil olan ve bundan mutluluk duyan i görende duygusal ba lılı ın geli me olasılı ı yüksek olacaktır. Bu durum örgütlerde gerçekleştirilmesi özellikle istenilen bir olaydır. “Duygusal ba lılı ı yüksek çalı anlar “kendilerini örgüte adamı , sadık çalı anlardır, gerekti inde ek görevler almak için heveslidirler.”⁴¹ e kar ı olumlu tutum sergileyerek i lerini geli tirmek ve amaca ula mak için içtenlikle çalı ırlar.

3.2.5.2.Devamlılık Ba lılı ı

Örgütten ayrılmanın maliyetini yüksek oldu u veya ba ka bir alternatif olmadı ı durumlara ili kin örgütsel ba lılık boyutudur. Örgüte devamlılık ba lılı ı ile ba lı bir birey i ine ve örgüte ihtiyacı oldu u için bir ba lılık duyar. Böyle durumlarda birey örgüte imdiye kadar fazlasıyla zaman ve çaba harcadı ını dü ünmekte ve bunların bo a gitmemesi için örgütte devam etmesinin zorunlu oldu unu dü ünmektedir. Bu ba lılık temel olarak çalı anın ki sel yatırımları yani

⁴⁰ Demircan, Ceylan, a. g. e., ss.55.

⁴¹ Çetin, a.g. e. ,ss.95.

örgütte çalıştığı süre içerisinde elde ettiği uzmanlık sosyal ilişkileri kıdem, kariyer, emeklilik hakları gibi haklar nedeniyle organizasyonda kalma isteğini ifade eder.⁴²

Bu baskı türünde ödül ve maliyet ilişkisi önem taşımaktadır. Balay' a göre; "Devam baskılı örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı ve bunu kabullenmeyi gerektiren bir baskı bileşimidir. Gören açısından örgütün sağladığı imkânların fazlalığı, onun örgüte daha yüksek düzeyde baskılanması demektir. Maliyete göre daha fazla ödül görmek daha fazla baskılık demektir."⁴³ Çalışanla örgüt arasında çıkar ilişkisi bahsedilebilir. Çalışanlar ödül merkezlidir. Bayram' a göre "Örgüte devamlı baskılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacaktır fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, baskı bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş koşulları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı olurlar."⁴⁴ Bu baskı örgütler için istenmeyen bir baskı türüdür. Çalışanları için çalışmak zorunda olan bu kişiler 'kapana sıkılmış' çalışanlardır. Pek çok sebepten dolayı örgütte kalırlar. Bu kişilerden bazıları baskı bulamadıklarından ya da baskı bulabilecek yetenekleri olmadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Bu tür 'kapana sıkılmış' çalışanlar, yapılabilecek durumda olsalar örgütten ayrılacak olan kişilerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hissederler. Kötü iş koşulları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı olurlar. Bu açıdan bakıldığında örgütte çalışmaya devam eden bütün bireylerin aslında örgüte sadık olmayabileceği anlaşılır.

⁴² Taşkın, Dilek, a. g. e. , ss.39.

⁴³ Refik Balay, *Özel ve Resmî Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Baskıları: Ankara İli Örneği*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2000, ss.22.

⁴⁴ Bayram, a.g. e. ,ss.133.

3.2.5.3. Normatif Ba lılık

Bireyin örgütüne ba lı kalmaya yükümlü hissetmesi ve örgütte kalmayı ahlaki zorunluluk olarak görmesidir. “ Normatif ba lılık yönetime ve çalı ma arkadaşlarına kar ı çalı anın görev algısını ifade eder.”⁴⁵ Örgüte ilkesel olarak ba lı çalı anlar örgütün u ana kadar kendisine sundukları olanaklar ve iyilikleri sebebiyle sadakat hisleriyle örgütte kalmayı isterler. İkesel ba lılık, bireyin örgütü için çalı maya olan iste inin gücüdür. Birey örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi kabul eder. Örgüte ilkesel ba lı bireyler, örgütü terk ettiklerinde di erlerinin kendileri hakkında ne dü ündükleri ile ilgilidirler. Bu ki iler i verenlerini ve çalı ma arkadaşlarını hayal kırıklı ına u ratmayı istemez ve istifaları halinde bu ki ilerinin kendileri için kötü dü ünelere sahip olacaklarına inanırlar. “ Normatif ba lılıkla söz konusu olan, bir örgüte ba lı olmanın uygunlu u hakkındaki inançtır. Aynı zamanda normatif ba lılı ın örgütün çalı ana yaptı ı belirli yatırımlar temelinde geli ti i de öne sürülmektedir. Normatif ba lılık, çalı an ve örgüt arasındaki psikolojik anlama dayalı olarak da geli ebilir. Biçimsel anlamların aksine, psikolojik anlamlar taraflıdır ve iki taraf açısından farklı algılanabilir.”⁴⁶ Çalı an örgütün kendisine davranı ekline göre ba lılık davranı ı gösterir.

görenler i verenlerine duydukları minnettarlıktan dolayı örgütte kalmayı dü ünürler. Bir minnettarlık duygusunun sonucunda örgütte kalırlar. “Bunun sebebi i verenlerinin onları gerçekten çok ihtiyaçları oldu u bir zamanda i e almı olması ya da örgütte kalmanın yapılacak en do ru ey olaca ı yolunda de er yargılarına sahip olmasıdır. Bu ki iler, örgütün kendilerine iyi davrandı ını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalı malarının örgüte kar ı borçları oldu u kanısındadırlar.”⁴⁷ Bu çalı anlar örgüte kar ı kendilerini borçlu hissedip, üzerine dü en sorumlulu u yerine getirmek üzere örgüte kar ı ba lılık geli tirirler.

⁴⁵ Ramazan Erdem, *Örgüt Kültürü Tipleri le Örgütsel Ba lılık Arasındaki İli ki: Elazı ı Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalı ma*, Osman Gazi Üniversitesi Dergisi, C. 2,S.2, 2007,ss.67.

⁴⁶ Meyyer, Allen,1990,ss.63

⁴⁷ Burç Altınba , *Örgütsel Ba lılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İli ki ve Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, 2008, ss..7-8.

Çalı anların ba lılık duyguları, devam ba lılı nda oldu u gibi ki isel yararları için de il; yaptıklarının etik ve ahlaki oldu una inanmalarından, sadakat, görev ve yükümlülük gibi hislerden kaynaklanmaktadır.⁴⁸ Bu ba lılık, ki inin örgüte kar ı sorumlulu u ve yükümlülü ü oldu una inanması ve bu nedenle kendisini örgütün üyesi olarak kalmasını zorunlu görmesine dayanan ba lılıktır.⁴⁹ Bu ba lılık türünde çalı anın geçmi ya antıları, toplumsal ya antıları ve ki isel ahlaki de erleri ba lılık gösterme durumunu etkilemektedir.

Her üç ba lılık türünün ortak yönü ba lılı ın;

“Çalı anların örgütleri ile olan ili kilerini yansıtması,

.Örgüt üyeli inin sürdürülmesi ya da sürdürülmemesi konusunda psikolojik yapı olarak de erlendirilmesidir. Duygusal ba lılık duyanlar böyle istedikleri için, güçlü devamlılık ba lılı ı duyanlar böyle gerekti i için ve güçlü normatif ba lılık duyanlar böyle davranmanın do ru oldu una inandıkları için ba lanmaktadır.

Duygusal, devam ve normatif ba lılı ın di er ortak yönü ki i ile örgüt arasında i ten ayrılma ihtimalini azaltan bir ba ın olu masına sebep olmasıdır.”⁵⁰ Ba lılık durumu ki inin ya anmı lıkları örgüt ile ileti mi, kar ılıklı olumlu ya da olumsuz etkile mi, inançları, örgütte çalı ma süresi gibi etkenler etkilemektedir.

4.ÖRGÜTSEL BA LILI I ETK LEYEN FAKTÖRLER

görenlerin örgüte ba lılık hissetmesi, i veriminin artmasına neden olarak örgüte yarar sa lamaktadır. Bir örgütün i görenlerinin ba lılı ını arttıracak ya da azaltacak faktörlerin farkında olması önemlidir. Örgütsel ba lılı ı etkileyen faktörler konusunda pek çok ara tırma bulunmaktadır. Örgütsel ba lılı ı etkileyen faktörlerin sınıflandırmasında ara tırmacılar farklı yöntemler kullanmı lardır.

⁴⁸ Wasti, a.g. e. ,ss.202.

⁴⁹ Dilek Çımrın, Nermin Uyguç, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalı anlarının E itim Algıları ve ile lgili Tutumları*, Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, C.18, S.1, 2004, ss.53.

⁵⁰ nce ve Gül, a. g. e. ,ss.423.

Örgütsel bağlılık ile bugüne dek yapılan çalışmaları ve araştırmalarda örgüte bağlılığın birçok deyimlenişleri olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Bunlar; çalışanların kişilik, demografik özellikleri, iş ve çalışma koşullarına ilişkin özellikler ve örgütün yapısı ve politikaları olmak üzere 3 ayrı kategoride ele alınabilir.

4.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi merak eden çok sayıda araştırmacı konuyu incelemiştir ve kişisel faktörlerin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. “Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenip örgütte uzun yıllar çalışılması açısından son derece büyük bir öneme sahiptir. Bu kapsamda kişisel faktörler;”⁵¹

- . beklentileri,
- .Psikolojik sözleşme,
- .Kişisel özellikler olarak sıralanabilir.

4.1.1. Beklentileri

görevler, yetenekleri, becerileri, sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarına göre bir işte çalışmak isterler. görevinin kabul edilmesi ile örgütle ilişkisi de belirlenir. görevinin, görev sınırları içinde kendini ispat etme ve ortama uyum süreciyle artan örgütle ilişkisi örgütsel bağlılığa da etki etmektedir.

görevini benimsemesi, beklentilerini karşılaması, örgütün içinde kendine sosyal bir statü edinmesi, örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmesinde etkili olacaktır. Böylece örgüt ve çalışan uyumu yakalanmış olup, örgütsel bağlılık için

⁵¹ Banu Dolu, *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2011, ss.29.

uygun zemin hazırlanmı olur. “Bir çalı anın i e ba larken ta ıdı ı ba lılık seviyesi ki isel bir faktördür. Çalı anın, bir örgüte ba lı kalma e ilimi onun uzun yıllar o örgütte kalması için önemlidir. Bu tip ki iler örgütte daha çok sorumluluk alma ve örgüte katkıda bulunma e ilimini de ta ırlar.”⁵² e kabulü yapılan çalı anın i le ilgili tüm süreçler hakkında bilgilendirilmesi, i in yapılı ı ile ilgili proses ve görev tanımlarının i görene bildirilmesi örgütlerin dikkat etmesi gereken unsurlardandır.

4.1.2.Psikolojik Sözle me

gören ile örgüt arasında yazılı olmayan beklentiler vardır. Bu beklentiler örgütle çalı an arasında herkes tarafından bilinen kabul edilen kuralları olu turur. Çalı anla örgüt arasında yazılı sözlü, tutumsal ve davranı sal mesajların algılanması, yorumlanması ve anla ma taraflarının yükümlülükleriyle ilgili i görende olu an zihinsel beklentiler psikolojik sözle meyi olu turur. Bu tanımdan da anla ılaca ı üzere çalı an örgüt içinde herkesle etkile im içindedir ve bu etkile im i e ilk ba ladı ı anda ba lar ve devam eder.

Örgütte, bir bireyin belirli bir psikolojik sözle menin varlı ına inanması, di er örgüt üyelerinin de sözle meye aynı anlamı yükledikleri anlamına gelmez. Çünkü her insanın, di er insanlardan duygu ve dü üncesiyle farklı olan ayrı bir dünyası vardır.

Bir i gören psikolojik sözle menin iyi bir ekilde yerine getirilmesiyle örgütün kendisini destekledi i, yanında oldu u ve örgüt için önemli oldu u yargısına varır ki buda örgütsel ba lılı ı artırır. Alternatif i olanaklarıyla kar ıla an i gören gönülden sözle me yaptı ı için örgütünde kalmayı tercih edecektir. Sonuç olarak , “ Her iki tarafın da kazançlı çıktı ı ba arılı bir psikolojik sözle me, çalı anın ise ve örgüte ba lılı ını artıran, yüksek is tatmini ve verimlilik artışı sa layan olumlu

⁵² Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon* (18.Basım), Beta Basın Yayım, stanbul, 1993, ss.85.

sonuçları da beraberinde getirecektir.”⁵³ Psikolojik sözleşme her ne kadar yazılı olmasa da bireyle örgüt arasında olan ve bireyin algısına bağlı gelişen bir durumdur. Çalışan ile ilgili görevlerini yerine getirdikten sonra i verenden karlılığını bekler.

4.1.3.Kişisel Özellikler

Kişisel özelliklerin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştıran pek çok araştırmacı yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda kişisel özellikler olarak şu bağımlıklar ele alınmıştır;

- . Yaş
- . Cinsiyet
- . Eğitim seviyesi
- . Medeni hal
- . Örgütte çalışmaya süresi
- . Algılanan yeterlilik

4.1.3.1. Yaş

Kişilerin yaşları, işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. “Bireylerin işe bağlanmaları için işin yapısını ve ortamını tanımaları, alışkanlıkları, kendileri için olumlu bir havanın varlığını görmeleri ve bunun içinde belirli bir sürenin geçmesi gerekir.”⁵⁴ Genelde yaş ile örgüte bağlılık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuştur. “Ele alınan araştırmalarda yaşın, beklentilerin aksine zorunlu bağlılık ile ilişkili olduğu görülmüştür.”⁵⁵ Angle

⁵³ Kamil Yaşar, *Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulanması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, ss.68.

⁵⁴ Özlem Çakır, *İş Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler* (1.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, ss.106.

⁵⁵ Hüseyin Çırpan, *Örgütsel Örgütlenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ü,

ve Perry (1981), ara tırmalarında ya ılerledikçe örgütsel ba lılı ın arttı ına dair veriler bulmu lardır. Ara tırmacılar bunu, ya ılerledikçe i görenin, alternatif i bulma olanaklarının sınırlanmasına ve artan sosyoekonomik maliyetlere ba lamı lardır.

Ya ile zorunlu ba lılık arasında anlamlı bir ili ki bulan ara tırmacılar, i görenin örgüt içinde geçirdi i sürenin artmasıyla daha uygun pozisyonlarda çalı tı ını, örgüte kar ı bir ba lılık olu turduklarını bulmu lardır. Meyer ve Allen modelini kullanarak üniversite ö retim üyeleri arasında 1999 yılında yapmı oldukları ara tırmada, Baysal ve Paksoy “ ya ile duygusal ba lılık ve normatif ba lılık arasında dü ükte olsa istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir ili ki bulmu lardır.”⁵⁶ Bunun nedeni ki inin uzun yıllar aynı örgütte çalı arak duygusal olarak ba lanması ya da örgütte kalmaya kendini zorunlu hissetmesidir.

4.1.3.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgüte ba lılık arasında ili ki olup olmadı ı merak edilmi ve ara tırmalara konu olmu , cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel ba lılık dereceleri konusunda bir fikir birli ine varılamamı ve yapılan çalı malarda farklı görü ler ortaya çıkmı tır. “Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalı tıkları için örgüte daha fazla ba lı oldukları ileri sürülmü tür.

Bir di er görü e göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalı tıkları i letme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az ba lanmaktadırlar.”⁵⁷ Kadınların i hayatında daha azınlıkta olup kariyer

1999,ss.59.

⁵⁶ Ay e Can Baysal, Mahmut Paksoy, *Mesle e ve Örgüte Ba lılı ın Çok Yönlü ncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*, stanbul Üniversitesi, İ letme Fakültesi Dergisi, C.28,S.9, stanbul,1999,ss.9.

⁵⁷ Azmi Yalçın, Fatma Nur plik, *Be Yıldızlı Otellerde Çalı anların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Ba lılıkları Arasındaki İli ki Belirlemeye Yönelik Bir Ara tırma: Adana İ Örne i*, Çukurova Üniversitesi, SBE Dergisi, C.14, S.1, 2005,ss.395.

beklentilerinin az olması ya da özel hayattaki sosyal yüklerinin fazlalığından örgüte bağlılıkları az olabilir.

Cinsiyet üzerine yapılan tüm araştırmalarda birbirinden farklı ve az anlamlı farklılıklarla ulaşılmıştır. Allen ve Meyer' in; Örgütte Kalmaya Devam Etme İstemi Ölçeği, kullanılarak insan kaynakları uzmanlarıyla yürütülen Wahn' ın 1998 yılındaki çalışmasında; “ Örgütte kalmaya devam etme isteği ile cinsiyet arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucu analizde, cinsiyet ve örgütte kalmaya devam etme isteği arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kadınların erkeklere oranla daha fazla örgütte kalmaya istekli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.”⁵⁸ Kadınların aile yükleri, iş olanaklarının düzensizliği bu sonuçta etkili olmuş olabilir.

Meksika'daki bir imalat fabrikasında Harrison ve Hubbard' ın yaptığı çalışmada bir araştırmada yine cinsiyet ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiye bakılmış ve Meksikalı kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha az örgüte bağlılık yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Buna sebep olarak kadın çalışanların iş yerindeki geleneksel rollerinin, bir örgüt üyesi olmanın getirdiği rollerden daha fazla öncelik kazandıları ileri sürülebilir.⁵⁹ Tüm bu çalışmalara dayanarak cinsiyet de işinin örgütsel bağlılık etkisinin de etkisi olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

4.1.3.3. Eğitim

Eğitim görenlerin hayata ve işe dair algılarında farklı beklentiler içine girmelerine neden olur. Eğitim düzeyi, arttıkça iş, kariyer ücret ve sosyal beklentilerimizde artar. Eğitime yapılan yatırım, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma koşullarındaki istekleri de yükselmektedir. Aynı zamanda bu kişiler

⁵⁸ Bayram Alatur, *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama*, YYLT, ANÜ, SBE,2005, ss.83.

⁵⁹ Fatma Yıldırım, *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Doktora Tezi, AÜ, SBE, Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara, 2002,ss. 21.

için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok, toplumda yüksek bir statü sahibi olma, saygın bir i sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanağı bulduğu bir ortam haline gelmektedir.⁶⁰ Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin eğitim beklentileri de yüksek olmakta, sosyal statü beklentileri de yükselmektedir.

Yaşam ve çalışma süresinin aksine, eğitim ile örgütle bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır. “Bu olumsuz ilişkinin, eğitim seviyesi yüksek eğitim görenlerin, örgütten beklentilerinin yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür.”⁶¹ Eğitim seviyesi arttıkça kişiler emeklerine, vasıflarına uygun pozisyon ve gelir beklentisine girebilirler. “Aynı zamanda, eğitimli eğitim görenlerin örgütlerinden çok mesleklerine daha çok bağlı olacağı iddia edilmiştir.”⁶² Eğitim seviyesi yüksek olan eğitim görenlerin, alternatif iş olanakları nedeniyle örgütte kalmak zorunluluğunu hissetme olasılığı düşüktür.

4.1.3.4. Medeni Hal

Medeni halin zorunlu bağlılık ile ilişkili olduğunu söylememiz mümkündür. “Bekârlar, evli ve dul bireylere göre çalıştıkları örgütten ayrılmayı daha az maliyetli olarak görmektedirler.”⁶³ Bunun nedeni ise evli bireylerin bekârlara nazaran daha fazla finansal yük altında bulunmaları ve bu yükün altından kalkabilmek için düzenli bir gelir gereksinimi içinde olmalarıdır. Bu düzenli gelir ise zorunlu bağlılığı doğuracaktır.

Abdulla ve Shaw’ a (1999) göre, medeni durum ile devam ve normatif bağlılık arasındaki anlamlı bir ilişki olmasına karşın, literatürde medeni durum ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki hakkında herhangi güçlü bir iddia bulunmamaktadır.

⁶⁰ Çakır, a. g. e. ,ss.111.

⁶¹ Doğan, Kılıç, a. g. e. , ss.37-61.

⁶² Çırpan, a. g. e.,ss.61.

⁶³ Önce ve Gül, a. g. e. ,ss.71.

4.1.3.5. Örgütte Çalışma Süresi

Örgütte çalışma süresi, iş görenlerin örgüte yaptıkları yatırımların bir göstergesi olarak kullanılmaktadır. Çalışma süresi konusundaki genel varsayım; örgütte çalışma süresi arttıkça, iş görenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabasının artmasıdır. Örgüte bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır. Türkiye’de yapılan bir araştırmada, kurumda çalışma süresi ile kuruma duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında zayıf ve olumlu bir ilişki vardır. “Balay’a göre mesleklerine yatırım yapmamı ve genç yetkililerin, mesleki başarıları geliştiren çalışanları iş görenlere oranla örgütlerine daha az bağlı oldukları belirlenmiştir.”⁶⁴ Bunun nedeninin alternatif iş bulma olanaklarından kaynaklandığı düşünülmüştür.

Araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ile örgütte çalışma süresinin ayrı ayrı ele alındıkları görülmektedir. Örgütte çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlüdür. Genelde yaş ile ilgili olan bulgular, örgütte çalışma süresi içinde geçerlidir. Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin o örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda bu süre içerisinde iş görenler, çalıştıkları şirkete özgü beceri geliştirebilirler. Her iki durumda da iş görenin bağlılığı artacaktır.⁶⁵ Çalışanların örgütte geçirdiği süre arttıkça bilgi, tecrübe, alışkanlık, sosyal becerileri artmakta ve işlevsel becerileri de geliştirebilmektedirler.

4.1.3.6. Algılanan Yeterlilik

Algılanan yeterlilik ile bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardır. Bu ilişkiye, iş görenlerin örgütlere, gelişme ve başarı güdülerini tatmin ettikleri oranda beklentileri neden olarak gösterilmektedir. Örgütlenme ikliminin bazı boyutları ile

⁶⁴ Yalçın, N. (2007), s. 397.

⁶⁵ Çırpan, A. (2007), s. 55.

algılanan yeterlilik arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.⁶⁶ Buradan hareketle, öğrenme iklimi ile örgüte bağlılık arasında bir ilişki bulunduğunu söyleyebiliriz.

4.2.Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işinin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Bunlara ek olarak bazı araştırmacılar, örgütsel faktörlere rol belirsizliği, işi güçlü ü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, çalışanların ihtiyaçlarına verilen önem, ücret adaleti ve denetim ilişkilerini de eklemektedirler.

Bu çalışmada, örgütsel faktörler; işinin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, ücret düzeyi, gözetim, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışması olarak belirlenmiştir.⁶⁷

4.2.1. İşinin Niteliği ve Önemi

Örgütsel bağlılığı etkileyen işinin niteliği ve önemi konusunda insanların ne düşündüğünü araştırmalarına etkisidir. Çalışanların işi ile ilgili konusunda inisiyatif kullanmak istemeleri onların işe karşı sorumlu hissettirmektedir. İşe görene özerkliğin verilmesi yönetimin sorumluluğundadır. Özerklik konusunda bağımsız olan çalışanın örgütsel bağlılığında bir düşüş olabilir. Örgütte daha uzun süredir çalışan kişilerin yüksek özerklik göstermesi işinin niteliğiyle ilgili daha fazla bilgi sahibilerinden, yaşanan sorun ve sonuçlarını tahmin edebilmelerinden kaynaklanmaktadır.

⁶⁶ Baysal ve Paksoy, a. g. e. ,ss.11.

⁶⁷ Dolu, a. g. e. ,ss.36.

hakkında sorumluluk verilen ki ilere yetki devrinin de yapılması çalı anın motivasyonunu arttırdı ı gibi örgütsel ba lılı nı da arttırmaktadır. Bu ba lamda, i zenginle tirme de i ile ilgili bir faktör olarak gündeme gelmektedir. “ zenginle tirme, çalı ana kendi i i ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalı anların ba lılıklarının artırılması söz konusu olabilir.”⁶⁸ Kısacası çalı ana i in sahibi gibi davranılması, çalı anın i i daha çok sahiplenmesini sa layarak, kendini daha de erli ve üstün görmesini sa lamaktadır.

in niteli inin örgütsel ba lılı ı etkiledi i bir gerçektir. görenin i i hakkında her eyi ö renmesi için i in çerçevesinin geni letilmesi, çalı ılan birimler arası rotasyonun yapılması, sorun, soru ya da i leriyle ilgili geri bildirimde bulunulması örgütsel ba lılı ı arttıracaktır.

4.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yönetim tarzı önetici olarak çalı an ki ilerin örgütü amaç ve hedeflerine ula tırmak için i görenlerini etkileyip i yaptırmadaki kullanılan araçların bütünü nü ifade eder. Yöneticiler motivasyon araçlarını kullanarak çalı anlara farkında olduklarını gösterebilirler.

Örgütlerde yöneticilerin kendilerini tanımaları ve barındırdıkları liderlik özelliklerini bilip bunu çalı anları etkilemede kullanmaları gerekmektedir. Lider grubunu tanımalıdır. çten, samimi, sözünün eri, bilgili bir lider örgütünü çok kolay hedefe kilitleyebilir. Bunu yaparken çalı anların fikirlerini alması, onların yeni fikirlerini uygulamaya koyması çalı anın kendisini örgüte ba lı hissetmesini sa layacaktır. nce ve Gül: “ ortamında ki iye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmenin onun ba lılı nı da azalttı nı, dolayısıyla üst düzey pozisyonlar

⁶⁸ nce ve Gül, a. g. e. ,ss.71

daha fazla sorumluluk gerektirdi inden, bu pozisyonlardaki ki ilerin ba lılı nın daha yüksek olma ihtimalinin güçlü oldu unu ileri sürmektedirler.”⁶⁹ Bunun nedeninin çalı anların pozisyon ve sorumluluklarına göre i i sahiplenmelerinin ba lılı ı arttırabilece i dü ünülmü tür.

Bazı yöneticiler, çalı anlara i lerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi basına karar alma yetkisi vermektedir. Bu durumda, kendisine hareket ve karar verme serbestli i tanınan çalı anlarda daha olumlu tutumların ortaya çıkması ve ba lılı ın geli mesi beklenebilir.⁷⁰ Çalı ana i ini nasıl yapaca ıyla ilgili yetki ve otokontrolün devredilmesi çalı anın ba lılı ını arttırabilir.

Yapılan ara tırmalarla liderlik ve yönetim tarzıyla örgütsel ba lılık arasında bir ili ki bulundu u saptanmı tır. “Görev ve ili ki yönelimli liderlikle ba lılık arasında ili ki mevcut iken ili ki yönelimli liderlikle ba lılık arasında daha güçlü bir ili ki vardır.”⁷¹ Yöneticiler örgütlerde de i en stratejik rollerini do ru kullanarak örgütsel ba lılı ı arttırabilirler.

4.2.3.Ücret Düzeyi

görenler bir örgütte yaptıkları i in kar ılı nı, gösterdikleri çabanın ücretlendirilmesiyle örgütte kalmaya devam ederler. Bu ücretin pozisyonlarına, i lerine kıdemlerine, e itim ve geli imlerine göre belirlenmesi onların örgüt içindeki varlıklarını devam ettirmesiyle sonuçlanır. “Özellikle, ekonomik sıkıntı ya ayan i görenler için, ücret tatmini, i , çalı ma arkadaş ları, yönetim gibi di er faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilmektedir. Yapılan ara tırmalarda, i görenlerin ücret düzeyinin, i i bırakmada en önemli etkenlerden birisi oldu u belirtilmi tir.”⁷² gören

⁶⁹ nce ve Gül, a. g. e. , ss.72

⁷⁰ nce ve Gül, a. g. e. , ss.73

⁷¹ Alamur ,a.g. e. , ss.90.

⁷² smet Barutçugil, *Stratejik nsan Kaynakları Yönetimi* (2.Baskı), Kariyer Yayıncılık, stanbul,2004,ss.450.

sosyal bir varlıktır ya amını belli bir çizgide devam ettirmek için paraya ihtiyacı vardır. Çalı anın para için i ini de i tirme ihtiyacı duyması ola an bir sonuçtur.

Ücret yani ki inin geliri, sosyal ya amını alı tı ı ölçüde de devam ettirebilmesini sa lar. Aldı ı ücretten tatmin olan çalı an i ten ayrılmayı dü ünmez. “ Ücretler, örgüt tarafından sa lanan önemli bir unsur olup, i in çekicili ini artırmakta ve çalı ana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel ba lılıkla sonuçlanmaktadır.”⁷³ htiyaçlarını rahatlıkla kar ılayabilen çalı an eme inin kar ılı ını aldı ını dü ündü ünden iki yönlü mutludur ve ba lılıklı geli tirme olasılı ı daha yüksektir.

Yapılan ara tırmalar i görenlerin aldıkları ücreti kabullenmesiyle örgütte kalmaya karar verdiklerini göstermi tir. Aynı i i bir ba ka örgütte daha yüksek ücrete yapabilecek olan çalı an gitmeyi tercih edecektir. “Çalı anların ücret da ılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel ba lılı a etki etmektedir. Çalı anlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa ba lılıkları da o derecede yüksek olacaktır.”⁷⁴ Örgütlerin ücret da ılımında adaletli olması çalı anların en büyük beklentisidir.

4.2.4. Gözetim

Gözetim, bir anlamda kontrol etmek demektir. Bir malın, ürünün yada hizmetin sahibine ula ana kadar olan kısmının bütününe kapsar. Örgütlerde gözetim i in kaliteli ve maliyeti dü ük yapılabilmesini sa ladı ı için önemlidir.

Gözetim yerinde ve zamanında yapılmalıdır. Sıkı baskıcı ve çalı anın karar verme yetisini ortadan kaldıran bir gözetim çalı anın örgüte kar ı ba lılı ını azaltacaktır. Gözetmenler yönetimle i görenler arasındaki köprüdür. Yöneticiler

⁷³ Balay, a. g. e. , ss.68.

⁷⁴ Dolu, a. g. e., ss.39.

tarafından seçilecek gözetmenlerin i i bilen tarafsız, sorun tespit edip çözümede etkin ki ilerden seçilmesi ya anan sorunları en aza indirerek i görenlerin mutlu çalı malarını sa layacaktır. “Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını te vik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluk almaması için ortam olu tururlar. Bu durumda çalı an, i le ilgili sorun veya zorluklarla kar ıla tı ında, mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir.”⁷⁵ gören ba lılı ının artması için yöneticiler astlarını desteklemeli, güvenmeli ve özgüvenlerini kaybettirmeden denetlemelidirler.

4.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt içinde insanlar vardır. Her insanın yeti tirili tarzı, geldi i çevre ve alt yapıyla birlikte, inançları ve alı kanlıkları da farklılık gösterir. Tüm bu farklılıkları içinde barındıran örgütün de kendine ait de er ve yazılı olmayan kuralları vardır. Kültür, i görenlere neyi nasıl yapıp nasıl davranacaklarını gösterir. Bir ba ka ifadeyle; “Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin dü ünçe ve davranı larını ekillendiren hâkim de erler ve inançlardır”⁷⁶ Önemli olan farklılık gösteren örgüt üyelerinin kültüre uyumunu sa layabilmek, kültürü yönetebilmektir.

Örgütler çok de i ik alt yapılardan gelen birçok çalı ana sahiptir. Koçel’ e göre; “örgütlerde çalı an ki i sayısı arttıkça, yani örgütler büyüdükçe bürokratik uygulamalarda artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve kontrol mekanizmasının en iyi ekilde i lemesi için iyi belirlenmi bir hiyerar ik yapı ile herkesin konumdan aldı ı bazı yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademedede i lerin nasıl yapılaca ı ile ilgili ayrıntılı ve somut ilkeler bulunmaktadır. Bireyler arası ili kiler ise içinde bulunan konumun ilkelerine göre sürdürülecektir.”⁷⁷ Örgüt kültürü ortak kimlik

⁷⁵ Demet Varo lu, *Kamu Sektörü Çalı anlarının lerine ve Kurulu larına Kar ı Tutumları, Ba lılıkları ve De erleri*, Yayınlanmamı Doktora Tezi, AÜ, SBE,1993,ss.50.

⁷⁶ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve letme Politikası* (2.Baskı), Alfa Yayınları, stanbul,1992,ss.347.

⁷⁷ Tamer Koçel, *letme Yöneticili i* (13.Baskı), Beta Yayınevi, stanbul, 2005, ss.131.

olu turularak örgütün amaç ve hedeflerinin kolay benimsenmesini sağlar. Bu sayede örgütsel bağlılığın artırılmasında önemli rol oynar.

4.2.6. Örgütsel Adalet

Görenler çalışanları örgüt içinde zamanlarının büyük bir kısmını geçirmektedirler. Bunun karşılığında da ücret, terfi kariyer gibi kazanımlar beklemektedirler. Gören örgütünde bunların adaletli bir biçimde dağıtılmadığını düşünürse örgüte karşı bağlılığı azalacak, tam tersini düşünürse bağlılığı artacaktır. Yani örgütsel adalet örgüte bağlılık üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Örgütsel adaleti görenin örgütünde kalmak istemesi ya da ayrılmak istemesi için önemli bir unsurdur. Örgütünde adaleti gören çalışan olumlu tutum ve davranış gösterir. Olumlu tutum ve davranış örgütsel bağlılığı artırır.

4.2.7. Örgütsel Ödüller

Ödüller görenlerin bağlı oldukları örgüte katkı sağlamaları sonucu elde edilen kazanımlardır. Çalışanın başarılı olduğu, yeni fikirler ürettiği, kurumu kara geçirdiği ya da hedeflere kısa sürede ulaşmasını sağladığı, yeni projeler ürettiği durumlarda yönetimin minnettarlığını gösteren bir durumdur. Görenin takdir edilmesi durumu ona örgüt içinde bir statü sağlar.

Emeğinin karşılığını alan çalışan kendini değerli ve vazgeçilmez hisseder. “Ödüller, yönetimin başarılı performans sergileyen çalışanına “teşekkür” mesajını iletmesinin iyi bir yoludur.”⁷⁸ görenin bu ödülle hissettiği psikolojik durum örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Yönetimler örgüt yapısına göre, adil bir performans değerlendirme ve ödül sistemi kurarlarsa çalışanlarının bağlılığını arttırmış olurlar.

⁷⁸ Barutçugil, a. g. e. ,ss.450.

4.2.8. Takım Çalışması

Örgütler farklı i lerini yapan farklı e itimler almı farklı ki ilerden oluşur. Bu farklılıkları bir grup içinde toplayıp aynı hedefe yönlendirebilmek yönetimin sorumluluğudur. Barutçugil; “Takımlar hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak bir amaç etrafında birleşmektedir”⁷⁹ demektir. Kendi kurallarını kendi içinde belirleyen örgütler amaca daha çok ve kolay güdülenebilirler.

Ortak hedefler etrafında birleşmiş çalışanlar daha etkin, daha verimli, daha planlı çalışırlar. Liderlerinin kendilerini yönlendirmesine izin vererek de i im ve kuralları daha çabuk kabullenirler. Takım içerisinde kararların tartışılarak ortak bir şekilde verilmesi çalışanın örgüte bağlılığı artırır. Değer verildiğini hisseden çalışanın örgütsel bağlılığı yüksek olur.

4.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Göreve bağlı ve belirlenmemiş nedenlerle aralarında anlaşamayan, sorunlarını çözemeyen çalışanın karar verememesi durumuna rol çatışması denmektedir. Rol çatışmalarının iş doyumunu azalttığı, örgüte güven ve bağlılığı azalttığı ileri sürülmektedir. “Bireyin üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması, böylece bireyde zıt isteklerde bulunulması rol çatışmasına yol açabilir.”⁸⁰ Bu durum çalışanın stres düzeyini arttırarak gereksiz sıkıntı içerisine girmesine neden olur. Yönetimler böyle durumları çözmede çalışanın yalnız bırakmamalıdır.

Rol belirsizliği ise, bireyin üstlendiği rolün ne olduğunu bilmemesidir. görev belirsizliği ve sosyal duygusal belirsizlik olarak ortaya çıkabilir. Çalışanın yapacağı işi bilmemesi yönetsel bir hata iken, kişinin bakışları tarafından nasıl algılandığını bilmemesi psikolojik yük olarak kendinden kaynaklanır. “ Rol çatışmasının belli

⁷⁹ Barutçugil, a. g. e. ,ss.278.

⁸⁰ Alatur, a. g. e. ,ss.87.

ölçüde birey kaynaklı, rol belirsizli inin ise örgüt kaynaklı oldu unu söylemek mümkündür.”⁸¹ Rol çatı masına, sınırları örgüt tarafından düzgün çizilmemi i ve pozisyonların neden oldu unu söyleyebiliriz.

4.3.Örgüt Dı ı Faktörler

Ki inin kendisinden ve örgütün yapısından kaynaklı faktörler dı ında örgütsel ba lı ı etkileyen bir di er faktörde örgüt dı ı faktörlerdir. Bunlar:

.Profesyonellik

.Yeni i bulma olanakları

. sızlık oranı

.Ülkenin sosyo-ekonomik durumu

Profesyoneller, kendi uzmanlık alanında kendilerine, meslek örgütlerine ve kendi kurallarına daha çok inanır ve ba lanırlar. Bu yüzden örgütten kendilerini ayrı tutabilirler. Kendilerine çok güvendikleri için örgütte kalma istekleri ve ba lılıkları dü üktür. Yeni i bulma olana ının yüksek olması da örgüte ba lılı ı azaltmaktadır.

5.ÖRGÜTSEL BA LILIK GÖSTERGELER

Örgütsel ba lılık , “bir organizasyonun üyesi kalma yolunda iddetli bir arzu, organizasyon için yüksek düzeyde gayret sarf etme iste i organizasyonun amaç ve erlerine kesin bir inanç/kabul”⁸² demektir. Yani birey örgütü oldu u gibi kabullenerek amaç birli i olu turur. Örgütsel ba lılı ın göstergeleri; “örgütün amaç ve hedeflerini kabul etme, örgüt için fedakârlıkta bulunabilme, örgüt üyeli ini devam ettirme iste i, örgütle ortak kimlik olu turma ve içselle tirmedir.”⁸³ Örgütle i görenin aynı hedef ve amaçta birle mesi ba lılı ın en önemli göstergesidir. Örgütün

⁸¹ nce ve Gül, a. g. e. ,ss.82.

⁸² bicio lu, a. g. e. ,ss.13.

⁸³ bicio lu, , a. g. e. ,ss.14-15.

amaçlarını benimsemeyen bir i gören örgüte ba lanamaz. Örgütü geli tirmek ve ilerletmek için çaba sarf etmez. Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme; organizasyonlar üyelerinin oldu undan daha fazla çaba göstermesi ile di erlerinin önüne geçip geli irler. Bu yüzden tüm örgütler çalı anlarından fedakârlıkta bulunmasını beklerler. Çalı anlar örgüte ba lılıkları ölçüsünde örgütleri için fedakârlıkta bulunabilirler.

Örgüt üyeli ini devam ettirme iste i; örgütler çalı anlarına de er verdikçe, amaç ve ihtiyaçlarını giderdikçe çalı an örgüte ba lanır ve kalmak ister. “Örgüt bireyin sorunlarıyla ilgilenmelidir. Böylece örgütsel ba lılık artar.”⁸⁴Do ru i letilen ileti im kanalları, örgütsel adalet, yerinde ve do ru terfiler, sosyal etkinlikler örgüt üyeli ini devam ettirmeye özendirir.

Ortak kimlik olu turma, özde le me; görenlerin örgütle ortak yanlar bulup, ona benzemeye çalı malıdır. görenin organizasyonun yaptıklarını onaylamasıyla özde le me artmaktadır. içselle tirme; i görenin örgütte gördü ü ve ya adı ı olayları kendi algısına göre benimsemesidir. “Bireyler kendi amaç ve de erleriyle örtü tü ü sürece örgütle içselle irler.”⁸⁵ Çalı anların algıları içselle tirme de önemli rol oynar.

6.ÖRGÜTSEL BA LILIK IN SONUÇLARI

Örgütsel ba lılık ne kadar istenen bir durum olsa da olumlu ya da olumsuz sonuçlar do urabilmektedir. “Örgütün amaçları kabul görmedi inde örgüt da ılmaya bile gidebilecekken, amaçlar kabul edildi inde yüksek düzeyde bir ba lılık davranı ıyla sonuçlanabilmektedir.”⁸⁶ Özellikle davranı sal sonuçların, örgütsel ba lılıkla güçlü ili kiler içerisinde oldu u belirlenmi tir. tatmini, motivasyon, kararlara katılma ve örgütte kalma arzusu ba lılıkla olumlu yönde; i de i tirme ve devamsızlık ise ba lılıkla olumsuz yönde ili kili bulunan en önemli davranı sal

⁸⁴ Bicio lu, a. g. e. , ss.14.

⁸⁵ Bicio lu, a. g. e. , ss.15.

⁸⁶ Balay, , a. g. e. , ss.154

sonuçlardır.⁸⁷ Çalışan olumlu ve olumsuz etkenlerden etkilenir ve bağılılığını bu etkiler sonucunda oluşturur.

6.1.Düğü Örgütsel Bağlılık

Düğü örgütsel bağlılıkta iğörenin örgütle arasındaki bağı zayıftır. İğören örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek istemez. “ İğören örgüte düğü bir bağıbağı oldu u için diğeri olanaklarını değerlendirir. Bireysel görevlerle ilgili çabalarda geri ve isteksiz olduklarından grup bağılılığı için en az çaba gösterirler.”⁸⁸ Düğü örgütsel bağılılığın birey için olumlu yanları; bireysel yaratıcılık, yenileme, özgünlük, insan kaynaklarının etkin kullanımınıdır. Olumsuz yanları ise; mesleki gelişmede yavaşlık, dedikodu, örgütten ayrılma veya örgütsel amaçları bozmadır.

Örgüt için olumlu yanları; düğü performansın engellenmesi, iğörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçlarıdır. Olumsuz yanları ise; yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, iş kalitesinde düğüklük, sadakatsizlik, yasal olmayan faaliyetler, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı söylenti olarak sıralanabilir.

6.2.İlimli Örgütsel Bağlılık

İğören örgütünü tanıdığı amaç ve hedeflerini kabul etmiş, ancak tam olarak benimseyememiştir. Bu durumda iğören kendini örgütün bir parçası olarak göremez. Kişisel değerlerini korumaya devam eden çalışanın örgütten ayrılma isteğiz az, iş doyumu gayet yüksektir.

⁸⁷ Balay, , a. g. e. , ss.154

⁸⁸ Hakan Koç, *Örgütsel Bağlılık Sadakatli kişisi*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, S.28,2009,ss.200.

Birey için olumlu etkileri; ileri ba lılık duygusu, sadakat, yaratıcı bireycilik, kimli ini koruma olarak sıralanabilir. Olumsuz yanları ise; mesleki geli im ve ilerleme durumunun sınırlı olması, parçalı ba lılıklar kolay olmayan uzla ma olarak sıralanabilir. Örgüt için olumlu yönleri, artan i gören kıdemi, sınırlı ayrılıklar, yüksek i doyumudur. Olumsuz yönleri ise; örgütsel etkinlikte dü üklük, üyelik davranı nın sınırlı olması sayılabilir.⁸⁹ Çalı anda örgüt için vazgeçilmez oldu u, örgütün ona minnet duydu u fikri hâkimken, örgütte kalmanın en do ru seçenek oldu unu dü ünür.⁹⁰ Ba lılı ı bireyin algı ve dü ünceleri belirler.

6.3.Yüksek Örgütsel Ba lılık

gören örgütle tam olarak bütünle mi tir. Örgütün de er yargılarını aynen kabul etmi örgütle özde le mi , kendini örgütüne adamı tır. gören için olumlu yanları; mesleki geli imi hızlıdır, beklentilere cevap verir, davranı ve çalı malarından dolayı ödüllendirilir. Olumsuz yanları; bireysel geli me, yaratıcı ve yenilikçilikte gerileme bireyin i yapma tutkusu, arkada tan yoksun olma, i dı nda sosyal hayata az zaman ayırma olarak sıralanabilir.

Örgüt için olumlu yanları; güvenli dengeli i gücü, yüksek üretim, yüksek performans olarak sıralanırken, olumsuz yanları ise, insan kaynaklarının yerinde kullanılamaması, esneklik, yenile me, uyum yoksunlu u, gayretli i görene kar ı öfke, örgütü korumak için yasa dı ı davranmak sıralanabilir.⁹¹ Yüksek örgütsel ba lılık her örgütün ihtiyaç duydu u bir ba lılık sonucudur Daha çok duygusal ba lılı ı ifade eder.

⁸⁹ Balay, a. g .e. ,ss.154.

⁹⁰ Bayram, a. g. e. ,ss.135.

⁹¹ Balay, a. g. e. ,ss.154.

kinci Bölüm

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, YAKLAŞIM VE SINIFLAMALAR

1. KÜLTÜR KAVRAMI VE TANIMI

Kültür, üzerinde sürekli tartışılan, tanımlanmasında bir netlik olmadığı; bu nedenle sınırlarının çizilmesinde, bazı güçlüklerin ortaya çıktığı bir kavramdır. Kavramın soyut, çok yönlü ve kapsamlı olması ve araştırmacıların da bir kültüre mensup olup tarafsız olamamaları, kültür konusunu çalışırken ortaya çıkabilecek güçlüklerdendir. Güvenç'e göre; "Birey, grup ve toplumla ilgili sorunları kültür ve benzeri kavramlarla açıklamak kolay görünmekteyken, kültürün ne olduğu tanımlamak kolay olmamaktadır."⁹² Kültür bir toplumun hatta insanın yaşam içinde gösterdiği ünlü, inandığı her durumdan etkilenir. Bu yüzden tanımını yapmak oldukça zordur.

Kültür kelimesinin kökeni, Latince'deki "cultus" veya "cultura" sözcüklerine dayanmaktadır. Kelime, "ekin" kavramına karışık gelmektedir. Ekip-biçmek anlamında kullanılan "cultura" sözcüğü zamanla anlamını değiştirerek insan olgusuna bağlanmıştır. Zaman, çevre, ilişkiler, aile gibi ortamlarda yaşamın ortak özelliklerini ifade etmektedir.

Kültür, farklı insan gruplarının farklı yaşam pratiklerini ifade etmektedir. Dolayısıyla farklı insan gruplarının yaşam biçimleri, aralarında benzerlikler olmasına rağmen farklıdır. Kültür, tarihsel bir süreç içinde oluşmakta ve oluştuğu toplumdaki sosyal etkileşimleri; bilgi, inanç, hukuk, ahlak, gelenek gibi insanların her türlü alışkanlık ve yeteneklerini içermektedir.⁹³ "Geni anlamda kültür,

⁹² Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür* (6. Baskı), Evrim Matbaacılık, İstanbul, 1994, ss.25.

⁹³ Smail Bakan, Tuba Büyükmeneşe, Çetin Bedestenci, *Örgüt Sınırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Bir Yaklaşım* (1. Baskı), Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004, ss.11.

insanların içinde ya da sosyal çevre ve ortamlara denir. Kültür, insan gruplarının özel davranışlarını içeren sembollerle nakledilen kalıplaşmış düşünce tarzı, hisler ve reaksiyonları olmakla beraber, insanların davranışlarını şekillendiren ve resmi olmayan kurallar bütünüdür.”⁹⁴ Hofstede’ e göre kültür, bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlamadır. Bu tanıma göre bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakları, kişinin yetitimi ve yaşam deneyimlerini kazandıran sosyal çevreden, edindiği söylenebilir. Geertz’ in tanımı da bu kanıtı güçlendirmektedir. Geertz kültürü, insanlığın deneyimlerini açıklayan ve eylemlerine rehberlik eden anlamlı bir yapı, olarak değerlendirilmektedir.⁹⁵ Çeşitli tanımlar yapılmış olsa da hepsinde göze çarpan ortak noktanın insan ve çevre etkileşiminin olduğu bir yapı olduğu görülmektedir.

Kültür, bir grubun dış çevresindeki yaşam sorunlarını ve içindeki bütünleşme problemlerini çözerken, o grubun bir zaman dilimi süresince öğrendiği değerlerdir. Böyle bir öğrenme, kesintisiz bir davranışsal, anlayışsal ve duygusal süreci kapsar. Kültürün temelini, bir grubun paylaştığı bu sezgilerin, dilin ve düşünme süreçlerinin; duyguların, tavırların, benimsenmiş değerlerin ve somut davranışların nedensel belirleyicileri oluşturur.⁹⁶ Kısaca insana ait her düşünce ve yaşamı kültürü etkiler.

Tanımları çok çeşitli olan kültür kavramı gözden geçirildiğinde, kültürün ortak özellikleri olarak görülebilecek bazı noktalar bulunabilmektedir. Bu özellikler şöyle özetlenebilir:

“- Kültür bir toplumu diğerinden ayırmak için bir tür alâmeti farika (marka) dır .

- Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunlar sistematik bir biçimde taşınır.

- Kültür toplumun üyelerince paylaşılır.

⁹⁴ Çetin, a.g. e. ,ss.5.

⁹⁵ Sevinç Köse, Aylin Ünal, *Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları* (1.Baskı), maj Basım, zmir,2003,ss.1-3.

⁹⁶ Atilla Akbaba, *Örgütsel Kültür*, DEÜ, SBE Dergisi, C.4,S.3,2002, ss.7.

- Kùltür, dayanı manın en önemli temellerinden birisidir.
- Kùltür ö renilmi davranı lardan olu ur.
- Kùltür sosyal yapının bir kopyasını verir.

-Kùltür de i ebilir.

-Sosyal ki ili in olu up oturmasında kùltür, bütün toplumlar için egemen bir faktördür.”⁹⁷ Bu özelliklerinin bütünü kùltürü olu turur.

Yönetimsel çerçevede ele alınan kùltürü ara tırmacılar, ulusal, mesleki, örgütsel kùltür olarak üçe ayırıp incelemi lerdir. Ulusal kùltür, toplumun üyelerinin en üst düzey payla ımından olu an, mesleki kùltür, meslek örgütleri içinde kazanılan özellikler, örgütsel kùltür ise bir i yerinde olu an kùltür olarak tanımlanabilir.

2.ÖRGÜTSEL KÜLTÜR TANIMI

Örgüt kùltürünün literatürde, üzerinde anla ama sa lanmı tek bir terimi mevcut de ildir. Bu nedenle farklı yazarların i letme kùltürü, kurum kùltürü, irket kùltürü ya da firma kùltürü gibi farklı kavramlar kullandı ı gibi sosyal bilimlerde farklı bilim dalları da birbirinden oldukça farklı kavramlar kullanmaktadır. Bu terim zenginli inin sebebi farklı ekollerden gelen ara tırmaların örgüt kùltürünü farklı açılardan incelenmelerinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel kùltür kavramına ili kin tanımlar, konuyla ilgilenen ara tırmacının çalı ma alanına göre farklı bakı açıları kazandırmakta ve kavrama farklı i levler yüklemektedir.

Nitekim bu kavram karga ası en somut eklini Robbins’ in “örgüt kùltürünün ne oldu unu tanımlayamam gördü üm zaman ne oldu unu anlarım” ifadesinde bulmaktadır. Somut bir örgüt kùltürü kavramı tanımlama bulma zorlu una ra men bu çalı ma kapsamında kullanılacak ortak bir tanım geli tirmek mümkündür.

⁹⁷ Sulhi Dönmezer, *Toplumbilim* (3. Baskı), Beta Basım Yayım Da ıtım A. , stanbul, 1994,ss.106.

Felsefi bir açıdan örgüt kültürünü tanımlayan; “Killmann ise örgüt kültürünü “payla ılan felsefeler, ideolojiler, de erler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olu turması” ile “i yapma ve yönetme biçimi” olarak tanımlamaktadır. Nihayet, Sapienza “örgütsel kültürün en önemli yönünün payla ılan inançlar sistemi oldu unu” belirtmektedir.”⁹⁸ Kültürde payla ım ve yayılma ortak algı ve kural olu ması önemlidir.

Örgütsel kültürünün tam olarak tanımlanamaması, örgüt ve kültür kavramının tam olarak tanımının yapılamamasından kaynaklanmaktadır. Örgüt kültürünün varlı ından bahsedebilmek için bir grubun ortak ya anmı lı ının olması ve belli bir zamanı birlikte geçirmi olması gerekmektedir. Kurumlarda sık personel de i imi ortak kültür olu umunu engellemektedir. “ Kültür örgüt açısından bakıldı ında ise; kurulu un çalı ma eklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, öngörülen amaçlara ula ma yolunda ortak bir zemin hazırlayan, belirli insan topluluklarınca olu turulan inançlar, de erler ve ki iler arası etkile imlerin tamamıdır. Bu ba lamda örgüt kültürü, örgüt üyelerine sahip oldukları toplumsal kültürün yanı sıra farklı bir kimlik vererek örgüt üyeleri tarafından payla ılan iç de i kenleri sunmaktadır.”⁹⁹ Her örgüt kendi kültürünü kendisi olu turarak geli imini sa lamaktadır.

Örgüt kültürü bir i yerinde olu an kültürü ifade etmektedir. Örgütün kültürü içinde bulundu u toplumun kültüründen de etkilenir. “ nsan meslek sahibi olarak girdi i örgüte birtakım kültürel özellikleriyle dâhil olur. Böylece örgüt kültürünü olu turan ö eler örgüt üyelerinin toplumdan getirdi i di er örüntüleri de içine almaktadır.”¹⁰⁰ Bazı örgütlerin payla ılmı uzun bir geçmi leri oldu u için veya önemli yo un deneyimleri (bir askeri birlikte oldu u gibi) payla tıkları için, “kuvvetli” kültürleri oldu u farz edilebilir.

⁹⁸ Cemile Gürçay, *İletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Olu masında Sektörel Farklı lı ın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Ara tırma Sonuçları*, Güç Endüstri İli kileri ve nsan Kaynakları Dergisi, C.3,S.1,2001,s.99.

⁹⁹ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, *Örgüt Kültürünü Olu turan Faktörler*, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.7,S.1,Manisa,2001,ss.2.

¹⁰⁰ Mehmet İman, *Örgüt Kültürü, Eski ehir İ Merkezindeki İkokullarda Bir Ara tırma* (No:32), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eski ehir,1994,ss.5.

levsel insan bilimi bakı açısından daha fazla çıkarımda bulunuldu unda, kültürün en derin seviyesi, bir grubun payla tı ı sezgilerin, dilin ve dü ünü süreçlerinin; duyguların, tavırların, benimsenmi de erlerin ve gösterilen davranı ların esas nedensel belirleyicisi olaca ı anla ılabilecektir. “Sistemler kuramı, Lewinci alan kuramı ve anlayı sal kuramdan bir ba ka kuramsal saha ortaya çıkmaktadır. öyle ki, sistemler bir çe it dengeye do ru e ilimli oldukları için, uyumsuzlu u azaltmaya çalı ırlar ve böylece temel kategorileri veya varsayımları birbirleriyle uyumlu hale getirirler. Fakat kavramsal bir problem söz konusudur. Çünkü sistemler içerilerinde alt sistemler, örgütler içerilerinde gruplar ve üniteler içerirler ve belirli herhangi bir karma ık toplam sistemde dengeye yönelik e ilimin hangi a amada var olaca ı belirgin de ildir.”¹⁰¹ Örgütü olu turanların insan oldu unu dü ünürsek, örgüt kültürü içerisinde birçok alt kültürün olabilece i bir gerçektir. Ortak deneyimleri olan örgüt kültürü olu mu örgütlerde süreçler daha etkin i leyecek, fakat süreç ve gruplar arasında çatı malarda ya anabilecektir. Bu sebeple, bir kültürün içsel uyumlulu unun derecesi ve kuvveti grubun istikrarının, grubun var oldu u sürenin uzunlu unun, grubun ö renme deneyimlerinin yo unlu unun, ö renmenin yer aldı ı mekanizmanın (sözgelimi pozitif destekleme veya sakınma artlandırması) ve grubun kurucuları ve liderlerinin sahip oldu u varsayımların kuvveti ve açıklı ının bir fonksiyonudur.

Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre artlarının en önemli ö elerinden biridir, bu nedenle örgütlerin ya ama ve geli melerini geni ölçüde etkiler. Örgüt kültürü örgüt gerçe inin görülmesine imkân veren dü ünsel bir yapı, yani bir paradigmadır. Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranı larını yönlendiren normlar, davranı lar, de erler, inançlar ve alı kanlıklar sistemidir”.¹⁰² Bir de erler dizisi ki ilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini artırır. Di er bir deyi le bir örgütün de erlerinin bütünü, ki ilere payla ılan yapılar, ortak dil ve

¹⁰¹ Akbaba, a. g. e. ,ss.6.

¹⁰² Dinçer, a. g. e. , ss.271.

referanslar sunarak örgütün içindeki bir probleme çözüm getirmede benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlar.

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumun standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişkili biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonları ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Kültür çevreye ters düşmez, aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girer. Ayrıca, çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunur, katkılar sağlar.¹⁰³ Birbiriyle örtü en alt kültürler gelierek yeni bir kültür oluşturur ve bu kültür diğer kültürlerin de gelişimine katkıda bulunur.

Bir grup ortak varsayımlara sahip olmayı özendiğinde, sonuç olarak ortaya çıkan algılamaların, düşünmenin, hissetmenin ve davranmanın otomatik motifleri anlam, istikrar ve rahatlık sağlar, grubun etrafında meydana gelen olayları anlamadaki veya öngörmedeki yetersizlikten kaynaklanan endişe, ortak öğrenme ile azaltılır. Kültürün kuvveti ve sağlamlığı kısmen bu endişe azaltıcı fonksiyondan türemektedir. Savunma mekanizmaları birey için ne anlama geliyorsa, kültürün bazı yönlerinin de grup için aynı anlama geldiği düşünülebilir.¹⁰⁴ Kültürler grupların deneyimleri sonucu sergilenen düşünce ve davranışlardan etkilenir.

Örgütsel kültür ile ilgili çalışmaların 1970'li yıllarda başladığı ve 1980'lerde ise başarı kazandığı görülmektedir. Bunun sebeplerinden birincisi, örgüt üst kültürü ile ilişkilidir. Örgütlerde genellikle farklı alt kültürlerden gelen insanlar bir arada çalışmaktadır. Bu durum alt kültür gruplarının birbirleriyle sürekli çatışma içerisinde olmasına neden olmaktadır.

¹⁰³ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12.baskı), Beta Yayınevi, İstanbul, 2000, ss.54.

¹⁰⁴ Akbaba, a. g. e., ss.7.

Örgütteki alt kültür grupları arasında ya anan çatı malarda; her birey kendi kültürel yapısının üstünlü ünü di erlerine kanıtlamaya çalı maktadır. Ki isel üstünlük kurma çabaları örgüt kültürünü de etkilemektedir. Bu da örgüt açısından istenmeyen bir durumdur. Örgüt üst kültürü, alt kültür grupları arasında ya anan çatı malara kar ı geli tirilen bir önlem mekanizması olarak dü ünülmektedir.

E er örgüt üst kültürü yaratılabilirse, örgüte gelen çalı anlar kapıdan içeri girerken dı arıdan getirdikleri kendi kültürel kimlik ve de erlerini dı arıda bırakacak, örgütün olu turdu u kültüre dâhil olabilecektir. Yani üst kültürün hissedilecek biçimde baskın olması gerekmektedir. Çatı maları önlemenin en do ru yolu baskın üst kültür olu umunu sa layabilmektir.

Örgüt kültürünün, örgütün uzun vadede etkin olmasına ve performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip oldu u da bilinen bir gerçektir. “ Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak bireysel, grupsal ve bir bütün olarak örgütsel ba arı için temel kabul edilmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel davranı ı ve performansı güçlü bir ekilde etkilemektedir. Örgüt kültürü sosyal normlar, payla ılmı de erler, payla ılan zihinsel modeller ve sosyal kimlikler aracılı ıyla örgüt üyelerinin davranı larını örgütleyip denetlemekte, böylece örgüt üyelerinin ortak amaçlar etrafında toplanarak benzer ekilde davranıp dü ünmelerine yol açmaktadır.”¹⁰⁵ Bu etki i letme performansına olumlu ekilde yansımaktadır.

1970’li yıllardan itibaren Japonya’nın, yönetim ve i letmecilik alanında Amerika’nın üstünlü ünü kırmaya ba lamasıdır. Bilindi i üzere, 1960’lı ve 1970’li yıllar arası Amerika’nın dünya ekonomisinde yönetim ve i letmecilik alanında üstünlü ünün tartı masız kabul edildi i bir dönem olma özelli i ta ımaktadır. Oysaki II. Dünya Sava mının hemen arkasından Japon i letmelerinin birçok alanda Amerikan i letmelerinin önüne geçmesi ve ülkelerini ekonomik bir süper güç olmaya do ru

¹⁰⁵ Ramazan Erdem, Orhan Adıgüzel, Aslı Kaya, *Akademik Personelin Kurumlarına li kin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri*, Erciyes Üniversitesi ktisadi dari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.38, A ustos-Aralık,2010,ss.76.

götürmeleri birçok ara tırmacıyı bunun nedeni ile ilgilenmeye yöneltmiştir.¹⁰⁶ Bu durum örgüt kültürünün önemle üzerinde durulmasında önemli rol oynamıştır.

3.ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürünü daha birçok tanımlayan olmuştur ancak bu tanımların bazı ortak noktalarda benzerlikleri görülmüştür;

.Paylaşım değerleri

.Örgüt kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesi

.Değerlerin çalışanlar için taşıdığı sembolik anlamlardır.

Bu ortak noktaları birleştirerek şöyle bir tanım yapabiliriz Örgüt kültürü bir takım değerlerden oluşur ve bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği, örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değer çalışanların istenen ve istenmeyen davranışlarını belirlerler ve iş görenlerin birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir.”¹⁰⁷ Örgüt kültürünün ya anlamı kavramların toplamı olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

Tanımlardan yola çıkılarak elde edilen ortak özelliklere ek olarak örgüt kültürü özelliklerini de verebiliriz;

-“Örgüt kültürü öğrenilir; örgüt içinde hali hazırda çalışanlar ve örgüte yeni katılan üyeler biçimsel yapıyı öğrenirken, örgütün kültürünü de fark edip öğrenmeye çalışırlar.

-Örgüt kültürü üyelere örgütsel kimlik sağlar; Örgüte dâhil olmak bir birey artık yalnız kendi işini yapan bir birey olmaktan çıkmıştır ve örgütü meydana getiren zincirin halkalarından birisi haline gelir.

¹⁰⁶ Gareth Morgan, *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor* (Çev. Gündüz Bulut), Mess Yayınevi, İstanbul, 1998, ss.36.

¹⁰⁷ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış* (4.Baskı), Ekin Basım Yayım, Eskişehir, 2001, ss.179.

-Örgüt kültürü yol göstericidir; çalı anların ihtiyaçlarını karşılar ve örgütte yol gösterici bir rol oynar.

-Örgüt kültürü birlikteli i kolaylaştırır;

-Örgüt kültürü yazılı de ildir; kural özelli i ta ımamasına kar ın uyum gösterilir.

-Ödül sistemine katkıda bulunur; örgüt içine iyi yerle mi bir örgüt kültürü, ödül sisteminin düzenli i lemesini sa lar.

-Örgüt kültürü de i ebilir; örgüt kültürü zaman içinde de i ebilir insanlar de i tikçe örgüt kültürünün de i mesi de mümkün olacaktır.

-Örgüt kültürü üyeler arasında payla ılır;

-Örgüt kültürü örgütün bütününe yöneliktir; Ancak bazı örgütlerin yapılanmasından kaynaklanan farklılıktan dolayı aynı örgüt içinde farklı kültürlerin görülmesi de mümkün olabilir

-Örgüt kültüründe yönetici deste i önemlidir; bireylerin katılımı sonucu do an örgüt kültüründe üst yönetimin deste i de çok önemlidir.”¹⁰⁸ Tüm bu özellikler do ru ve yerinde kullanılıp algılanırsa kültürde o kadar güçlü olur.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN Ö ELER

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar konusunda ara tırmacıların ço u aynı eylerden bahsetmiş olmalarına rağmen bu konuda kavram karga ası ya anmaktadır.

4.1. De erler

Bir örgütün temel amaçlarını ideallerini ve standartlarını ve bunları yönetim biliminde de i ik ekillerde dile getirilmektedir “ Toplumsal yaşamda oldu u gibi

¹⁰⁸ nan Özalp, *İletme Yönetimi* (1. Baskı) Zeus Kitabevi, Eski ehir,2001,ss.579.

örgütsel ya am açısından da önemli olan değerler örgütte neyin arzu edilebilir oldu unu gösteren ölçütlerdir.”¹⁰⁹ Değerler örgüt için neyin önemli oldu unu ifade eder. Bunlar ahlaki, dünüsel, sosyal, brokratik anlamlara yüklenen anlamlardır. Örgüt içinde şekillenip bir norm olu turur.

Değerler örgüt için daha çok gözle görünmeyen değerleri tarif eder. Örgütsel sorunların çözümünde, nasıl davranılması gerektiği konusunda yol göstericidir. Bir anlamda örgüt içinde nelerin yapılabileceğini gösterir. Örgüt içinde herkes tarafından bilinip aktarılmakta bir anlamda yönetim için davranış felsefesini belirlemektedir. Örgütün içinde bulunduğ u çevre koşullarına göre de değerler olu abilmektedir. Değerlerin olu masında inançlar ve varsayımlar önemli unsurlardır.

4.2. Varsayımlar

Örgüt kültürünün özünü olu turur. Ortak ya anımlıkların insanın doğası, örgüt çevresi, insan ilişkileri üzerinde zamanla olu turduğ u inançların bütünü olarak karşımıza çıkar. Varsayımlar örgüt üyelerince kabul görürse, üyeler sorgusuzca bunları uyar ve başka davranışta bulunmak istemezler.

Varsayımları değiştirmek zordur. “Temel varsayımlar, bir grubun üyelerine çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağını ve referans çevrelerini olu turmaktadır.”¹¹⁰ Çalışanlar için el kitabı vazifesi görmüş olmasına karşın yazılı olmadan aktarılabilmesi yine çalışanın katkılarıyla olmaktadır.

¹⁰⁹ Mehmet İman, *Örgütler ve Kültürler* (2.Baskı), Pegem Yayıncılık, Ankara,2007,ss.93.

¹¹⁰ İman, a. g. e.,2007,ss.85.

5.KÜLTÜR TA İYICILARI

Kültür taşıyıcıları, kültürü aktaran devamlılığını sağlayan aynı zamanda kültürü ifade eden kavramlardır.

5.1. Seremoniler

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. “Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır.”¹¹¹ Örgüt hangi durumlarda seremoni yapacağını belirlemelidir.

İletme içinde bir yandan çalışanları güdüleme diğeryandan örgüt kültürünün gelişimi için belirli zamanlarda seremoniler önemli bir görev yüklenmektedirler. Ayrıca seremoniler örgüt üyelerini bir araya getirme özelliklerinden dolayı da önemlidirler. Seremonilerin temel amacı örgütte süreklilik sağlamaya dönük olarak örgütteki elemanların ortak amaçları etrafında toplamaktır. Bundan dolayı seremonilere, belli olaylara paralel olarak veya periyodik olarak düzenlenen toplantılar diyebiliriz.

5.2. Törenler

Törenler, iletişimlerde kültür olumunda etkili olan ve çalışanları motive edip etkileyen olaylardır. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini, örgütsel amaçlar

¹¹¹ Özalp, a. g. e. , ss.566.

etrafında birle tirip, örgütsel süreklili i sa lamada önemli role sahiptir. Törenler, örgütün temel de erlerini, en önemli amaçlarını, kimin önemli oldu unu ve bunun tam tersini açıklayan ve peki tiren olaylardır. Örgütlerde altı çe it tören oldu unu belirlemi lerdir. Bunlar;

“1. Statü töreni; bireyin statüsündeki de i imi gösterir. Örne in, emeklilik yemekleri statü törenlerindendir.

2. Te vik törenleri; bireylerin ba arılarına destek verir. Satı yarı masında kazananlara ödülleri verilmesi buna örnektir

3. Yenileme töreni; örgütteki de i ime önem verir ve ö renme ve ba armayı cesaretlendirir. Buna verilecek örnek, yeni bir irket e itim merkezinin açılması olabilir.

4. Bütünle me törenleri; örgütteki farklı gurupları birle tirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma iste ini peki tirir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler bu törenlere örnek olarak verilebilir.

5. Çatı mayı azaltıcı törenler; örgütte do al olarak ortaya çıkan çatı maları ve anla mazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Buna verilecek örnekler, ikâyetlerin dinlenmesi ve birle me sözle melerinin müzakereleri olabilir.

6. Derece indirme törenleri; bazı örgütler tarafından davranı de er ve normlarını uygulamakta ba arısız olan ki ileri cezalandırmak için kullanılır. Örne in bazı ba kanlar örgütsel hedefleri ba aramadıklarında veya etik davranı a sı mayan davranı ta bulduklarında gürültülü bir ekilde de i tirilmektedir. Japonya’ da bazı örgütlerde olumsuz davranı larda bulunan çalı anlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.”¹¹² Tüm tören çe itleri örgüt kurallarını yaymak ve kavranmasını, kabul edilmesini sa lamak adına çok önemlidirler.

¹¹² Özkalp ve Kirel, a. g. e. ,ss.209.

5.3.Semboller

Semboller, örgüt için özel anlam ifade eden şeylerdir ve örgütün ruhunu görünür kılarlar. “Örgütte, ortak davranış ve tutum geli tirilmesini sağlay an, örgüt üyelerini birbirine bağ layan iletişim araçları olarak görev yaparlar. Semboller, örgütün amblemi, sloganı, üniforması, rozeti, örgütün logosunu taşı yan fincan, ti ört, apka, kalem, saat gibi nesnelere dönüş übilir. Sembol haline gelmiş bir nesne, çalışanlara örgüte ait oldukları hissini verir ve ortak değerlerin oluş masını sağlar.”¹¹³ Semboller çalış anın aidiyet duygusunu geli tirerek, kültürün oluş up, aktarılmasında önemli rol oynarlar.

5.4. Mitler ve Öyküler

Mitler, gerçekte mümkün olan faaliyetlerin çerçevesini belirleyen, örgüt kültürünün bağ langıcını, devamlılı ını ve temel amaçlarını açıklayan anlatılardır.

Öyküler ise, gerçek olaylara dayalı, örgüt üyeleri tarafından bilinen ve paylaşı lan, örgüte yeni katılanları bilgilendirmek için aktarılan mesajı anlatırlardır.”¹¹⁴ Olumlu ya da olumsuz olarak aktarılan mitler ve öyküler, örgütün değerleriyle ve normlarıyla da dolaylı iliş ki kurarak, örgütte kabul gören ve görmeyen davranış ları tanımladı ı gibi örgüte iliş kin anlatıları idealist bir dille de aktarırlar. Vurgulanmak istenen bir de ğer; bir hikâye ya da olay ile birleş ti inde daha etkili olur. Bu yüzden hikâyeler örgütün geçmi ş i ve gelece ğ i arasında köprü görevi görürler. Geçmi ş i gelece ğ e taşı rken di ğer bir taraftan da örgütün gelenek, kurallarının hiç uşa rsarf edilmeden aktarılmasını sağlar.

¹¹³ Alamur, a. g. e. , ss.41.

¹¹⁴ Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon*(2.Baskı), Nobel Yayın Da ıtım, Ankara,2007,ss.206

5. 5. Kahramanlar

Kahramanlar bir toplulukta saygı gören ve davranı larıyla örnek alınan gerçek veya hayali, ölmü ya da ya ayan ki ilerdir. "Kahramanların toplum tarafından desteklenen de erlere dayanan karakter özellikleri, bir toplumun karakterinin olu masında da etkilidir."¹¹⁵ Kahramanlar özenilen, saygı gören ve yerinde olmak istenen ki ilerdir. Dolayısıyla toplum üzerinde olumlu etkilere sahiptir.

Örgütsel açıdan kahramanlar, örgüte yapmı oldukları yararlı hizmetlerle devle mi , örgütü amaçlarına eri tirmede zafere ula tırmı ba arılı kimselerdir. Kahramanlar, örgütün kültürüne ait ö eleri kendi ki iliklerinde somutla tırırlar; örgütün çalı anlara biçti i rolleri tam anlamıyla yerine getirirler, di er çalı anlar için rol modelleri olu tururlar, ortak amaçların gerçekleştirilmesi için tüm üyeler tarafından payla ılması gereken de erlerin olu umunu sa layarak lider görevi görürler ve söz konusu özelliklerinden dolayı örgüt için sembol haline gelirler.

5.6. deoloji

Örgüt ideolojisi, örgütün i lemesine yön veren dü ünceler, görü ler, ülküleri sistemidir. "Bu sistem, örgüt politikasını belirleyen temel ö retidir. Örgüt ideolojisinin kayna ı örgüt kültürüdür ancak örgüt ideolojisi de örgütsel kültüre ait unsurların olu masına yardım eder."¹¹⁶ Örgüt ideolojisinin yerine getirdi i esas fonksiyon bireysel amaçlar ile örgütün amaçlarının uyumla tırılmasını sa lamaktır. Örgüt ideolojisi, liderler tarafından olu turulan misyon ile ba lar; gelenekler ve alı kanlıklar aracılı ıyla de erlere dönü ür ve tüm örgüt üyeleri tarafından benimsendi inde örgüt kimli inin ayrılmaz bir parçası haline gelir.

¹¹⁵ Do an,Kılıç,a.g.e., ss.27.

¹¹⁶ brahim Ethem Ba aran, *Örgütsel Davranı , nsanın Üretim Gücü*, Ekinos Yayınları, Ankara,2000,ss.297.

Yeni bir üye örgüte girdi inde örgütün suni yapılarını gözlemler ve hisseder. Bu kategori; fiziksel düzen, giyinme kuralları, insanların birbirleriyle konuşma tarzı, yerin kokusu ve verdiği his, o yerin duygusal yoğunluğu ve diğer olaylar, şirket kayıtları, ürünler, felsefe bildirgeleri ve yıllık raporlar gibi daha sürekli arıvsel kanıtlara kadar her şeyi içerir.

Suni yapılarla ilgili problem, bunların dokunulabilir olmaları fakat doğru olarak değerlendirilmelerinin zor olmasıdır. Onlara karşı nasıl reaksiyon göstereceğimizi biliyoruz, fakat bu, örgüt üyelerinin nasıl reaksiyon gösterdiklerinin güvenilir bir göstergesi değildir. Bir şirketin dışarıdan daha resmi ve daha bürokratik olduğunu görebilir ve hissedebiliriz, fakat bu bize bunun niçin böyle olduğunu veya onun üyeler için ne anlama sahip olduğunu konusunda hiçbir şey söylemez. Söz gelimi, örgütsel sembolleri, hikâyeleri, efsaneleri ve benzeri diğer suni yapıları incelemenin kusurlarından bir tanesi, diğer bunların altında yatan varsayımlarla nasıl bağlantılı olduklarını bilmiyorsak bunlardan yanlış sonuçlar çıkarabileceğimize imizdir. Bu bakımdan örgütsel hikâyeler özellikle üphelidir, çünkü diğer bir kisi bunun gerisindeki altında yatan varsayımları anlamazsa hikâyenin vermek istediği “ders” açık değildir.

Görüşmeler, anketler veya ara tırma araçları kullanarak bir kültürün benimsenmiş ve belgelenmiş değerleri, normları, ideolojileri, imtiyazları ve felsefeleri incelenebilir. Bu, etnografların belirli gözlemlenmiş olayların niçin o şekilde meydana geldiklerini özel "bilgi veren kimselere" sormalarıyla karşılaştırılabilir. Açık-uçlu görüşmeler, insanların bu düzeyde nasıl hissettiklerini ve düşündüklerini belirlemek için çok yararlı olabilir, fakat anketler ve ara tırma araçları incelenecek boyutlara ilişkin önceden hüküm verdikleri için genellikle daha az yararlıdır. Ara tırılmakta olan boyutların o kültürle ilgili olup olmadığını veya o kültürde belirgin olup olmadığını bilmenin, kültürün daha derin düzeylerini inceleyene kadar bir yolu yoktur.

Daha yo un gözlemlerle, daha odakla mı sorularla ve grubun motive olmu üyelerinin katıldı ı yo un kendi kendini analizlerle, algılamaları, dü ünme süreçlerini, duyguları ve davranı ı belirleyen, oldu u gibi kabul edilen, altta yatan ve ço unlukla bilinç dı ı olan varsayımlar ara tırılabilir ve ifreleri çözülebilir. Bu varsayımların bazıları anla ıldı ında, gözlemlenen çe itli davranı sal ve insan yapımı olaylardaki üstü örtülü anlamları de ifre etmek çok daha kolay bir hale gelir. laveten, altta yatan, oldukları gibi kabul edilmi varsayımlar anla ıldı ında, kültürlerin nasıl belirsiz ve hatta kendine zıt görünebildi i daha iyi anla ılabilir.¹¹⁷ Kùltürler varsayımlarla yayılır ve de i ir. Varsayımlar ne kadar do ru anla ılırsa kùltüre etkisi de o kadar güçlü olur.

Ciddi olarak kabul edilen varsayımlar genellikle tarihsel olarak de erler ekinde ba lar, fakat zamanın testine dayandıkça yava yava oldukları gibi kabul edilmeye ba larlar ve sonra varsayımların özelliklerini üstlenirler. Bu varsayımlar bundan sonra sorgulanmazlar ve bunların tartı ılmaya açık olmaları da her geçen gün giderek azalır. Böyle bir sakınma davranı ı özellikle e er ö renme örgütün geçmi indeki oksal deneyimler üzerine dayanıyorsa meydana gelir ki bu oksal deneyimler grubu bireydeki ket vurmada olanın emsaline götürür. E er kùltür bu ekinde anla ılırsa, kùltürün de i tirilmesinin niçin çok zor oldu u açık bir hale gelir.¹¹⁸ Çalı anlar örgüt kùltürünü algılar ve hazmederlerse kùltüre sıkı sıkıya ba lanırlar. Bu tarz bir kùltürü de i tirip yön verebilmekte çok zor olacaktır.

6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

Örgütsel kùltür, ara tırmacıların birço u tarafından soyut çevre olarak görülmekte ve bu nedenle boyutları kesin olarak belirlenememektedir. Örgüt kùltürünün tanımlanıp ölçülmesinde, belirlenmesinde esas olan 15 boyuttan söz edilmektedir.

¹¹⁷ Akbaba, a. g. e., ss.8.

¹¹⁸ Akbaba, a. g.e., ss.9.

-Çatı ma Çözüm Süreci

Çatı ma çözüm sürecinin anlaşılabilmesi için çatı ma kavramını açıklamakta yarar vardır. Çatı ma; iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan kişilerde, ihtiyaçlarından veya farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmaktan dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır.¹¹⁹ Ayrıca çatı ma; çatı an tarafların barışlı bir sonuç için, çatı manın ortaya çıkardığı anlaşmazlıklara hazırlıklı olmasına yönelik süreç olarak tanımlanabilir. Çatı ma süreci hakkındaki temel varsayımlar, çatı maların çeşitli yollarla örgüt içinde yerleştirilmesi, uygun bir şekilde yürütülmesi ve üstesinden gelmesine odaklanmıştır. Bu doğrultuda çatı ma çözüm süreci; örgütsel iletişim kanalları aracılığıyla problemin çözümüne ilişkin yapıcı süreçleri ifade etmektedir.

- Kültürün Yönetimi

Bu kavram örgütün aktif ve bilinçli bir şekilde kültürünün geliştirilmesi olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda kültürün oluşturulmasına yönelik uygulamalar; örgütün değerlerini ve felsefesini güçlü ve tartışılmaz biçimde pekiştiren özel olaylar, seremoniler, örf ve adetlerdir. Bu uygulamalar temel değerlerin, inançların ve performans standartlarının anlaşılmasını sağlar. Ayrıca çalışanların örgüt vizyonunun kabul etmesini ve vizyona kolay ulaşımını sağlar.¹²⁰ Örgütün kendini iyi tanıması ve örf, adetlerini, seremonilerini doğru kullanması kültürün etkinleştirilmesinde etkilidir.

- Müteri Yönelimlilik

Örgütün tüm birimlerinin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına odaklanmasıdır. Müteri yönelimlilik, müşterileri anlama, onların ihtiyaçlarına uygun bir şekilde cevap verme ve onlar için sürekli üstün yenilik yapmakla ilgilidir. Müteriye anlamak

¹¹⁹ Ali Gâhîn, Filiz Tufan Emîni, Ömer Ünsal, *Çatı ma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2005, ss.508.

¹²⁰ Turhan Erkmen, Serdar Bozkurt, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İstikrarının Geliştirilmesine Yönelik Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.31,S.2, 2011,ss.198.

olarak da yorumlanabilir. Böylelikle mü teri yönelimi, bu bakı açısını destekleyen de erlere sahip olan örgüt kültürünün bir parçası olarak görülebilir. Mü teri yönelimlilik, önceli i pazarı takip eden ve bunu, stratejik olarak kullanan bir örgüt özelli i olarak görülür.

Mü teri yönelimli örgüt kültürü; Bir örgütün, hedef mü terilerinin ihtiyaçları ve rakiplerinin durumu hakkında sürekli bilgi toplamaya odaklanması ve bu bilgiyi, mü teri de eri yaratmak için kullanmasıdır. Bir örgütün mü teri yönlü olmayı ba armasındaki belirleyici etkenlerden en önemlisi örgüt kültürüdür. Zaman içinde bu kültürün de i tirilmesi gerekebilir.

- De i ime Yönelik Olumlu Tutum

De i im için gerekli prosedürlerin sa lanmasıdır. Örgüt içerisinde de i imin ba arılı olabilmesi, örgüt üyelerince paylaşılan örgütsel kimli e ve derecesine ba lıdır.¹²¹ Örgüt kültürü e er çalı anları olumsuz etkiliyorsa çe itli araçlar kullanılarak de i tirilmelidir.

- Katılımcı Yönetim

Kararları birlikte vermek üzere hiyerarşik bakımdan aynı ya da farklı yetki seviyelerinde bulunan ki ilerin olu turdu u bir grup yönetimi türüdür.” Yönetimsel anlamda katılımın sa lanması ile hem i gören hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar yaratılmaktadır. görenler açısından kendilerine kararlara katılma imkânı tanınarak onların benlik gereksinimleri tatmin edilmektedir. Örgüt açısından ise i leri bizzat yapanlar olarak i görenlerin gerçekçi fikirlerinden yararlanan yönetim, daha gerçekçi kararlalar olarak yönetsel etkinli i ve verimlili i artırma olanaklarına

¹²¹ Atılhan Naktiyok, M.Kür at Timuro lu, *Ö renme Yönlülü ün Mü teri Yönlülük Üzerine Etkileri*, Erciyes Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.3, S.30, 2008, ss.174.

kavru maktadır.”¹²² Çalı anların fikirlerine ba vurulması, çalı anın kendini geli tirmeyi istemesi anlamında tetikleyici olacaktır.

- Hedeflerin Açıklı 1

Örgütlerin amaç ve hedefe ula masında ki yolu tarif etmektedir. Örgütün amaç ve hedefleri çalı ana açık bir ekilde anlatılmalıdır. Aynı zamanda hedeflerin açık olması; örgütün misyonu, amaçları ve de erlerinin ve ula ılan sonuçlarının çalı anlara duyması, ekiplerin birlikte çalı tırılması sa lanması anlamında önemlidir.

- nsan Kaynakları Yönelimlilik

Günümüz örgütleri, insan kaynaklarının, en de erli ve en önemli sermayeleri oldu unun farkındadırlar. Örgütler açısından, nitelikli insan kaynaklarının temini, örgütte uygun i llerde istihdam edilmeleri ve örgüte ba lılıklarının fonksiyonel olarak sa lanması, iyi organize olmu bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. Çalı anlara gerek duyulmasından kaynaklanmaktadır. Bu ba lamda insan kaynakları yönelimlilik; tüm çalı anların hızlı ve her geçen gün artan bilgi yo unlu u kar ısında gelişimini sa layacak kurumsal ortamın hazırlanmasına yardımcı olurken, aynı zamanda çalı anların performanslarının geli tirilmesi ile ilgili çalı maların yapılmasına da önemli katkılar sa lamayı ifade eden boyuttur.¹²³ nsan kaynakları örgütlerin yönetmekte zorlandıkları önemli bir olgudur. Çalı andan iyi performans alabilmek onu tanıyıp yönlendirebilmekle ilgilidir.

¹²² . Bakan ve T. Büyük be e *Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalı anların Dü üncelerine Yönelik Bir Alan Çalı ması*, SDÜ, BF Dergisi, 2008, C.13, S.1, ss.33.

¹²³ E.Çetin Güler, *İletmelerin E- nsan Kaynakları Yönetimi ve E- e Alım Süreçlerindeki Geli meler*, Ege Akademik Bakı Dergisi, C. 6,S.1,2006, ss.17-18.

- Özde le me

Bu boyut; örgüt çalışanlarının kendilerini örgütlerinin özellikleriyle aynı şekilde tanımlama derecesidir. Birey örgütle daha fazla özde le irse, kendini örgütün de erleri, kuralları ve ilgi alanları ile tanımlar ve kendinde tüm bu ö eleri birleştirir. Örgütsel etkinlik için örgütsel özde le me önemlidir. Özde le meme, örgütle dayanı ma duyguları içinde olmayı, örgüte tutum ve davranı olarak destekte bulunmayı ve örgüt üyelerinin payla tı ı ayırt edici niteliklerin algılanmasını içerir.¹²⁴ Örgüt ve çalı anlarının birbirini özümsemesi önemlidir. Bu da yönetim ve çalı anların birbirini desteklemesiyle olu ur.

- Yetki Oda ı

Örgüt üyelerinin, fikir birli ine vardıkları kurallar sistemine ait de erlerin çalı anlarda yerle tirilmesidir. Ayrıca yetki oda ı, yöneticiye önemli bir kararı alabilmesi için gerekli göstergeleri de belirtmektedir.

- Yönetim Tarzı

Yöneticilerin astlarına yönelik ileti imde açık olması, onlara yardım etmesi ve destek vermesi olarak ifade edilebilir. Ba arı ya da ba arısızlık durumunda yöneticinin ve yönetimin deste inin ve yardımının algılanmasıdır. leti imin a a ıdan yukarıya, yukarıdan a a ıya do ru i letilmesine ba lıdır.

- Örgüt Oda ı

Örgütün temel yeteneklerine odaklanmasına yönelik algılamayı ifade eder. Örgütün temel i süreçlerine yönelik çevresel faaliyetlerin ne tür bilgiler içerdini belirtir.

¹²⁴ Ömer Faruk can, *Dönü türücü/Etkile imci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özde le me li kisinde Bireysel Farklılıkların Rolü*, Akdeniz ktisadi dari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.2,S.11, 2008. ss.162.

- Örgütsel Bütünleşme

Örgütün bölümleri arasında örgütsel amaçların etkin şekilde gerçekleştirilmesine yönelik işbirliği ve koordinasyon olması, çalışanların görevlerinin gerçekleştirilmesi için cesaretlendirilmesidir. Tüm birimlerin birlikte çalışabilmesini ifade eder.

- Performans Yönelimlilik

Örgütün var olan yeteneklerinin değerlendirilmesine ve geliştirilmesine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda performans yönelimlilik, örgüt için yüksek standartlar oluşturulması, yenilik yapma ve örgütün performansının geliştirilmesi yönündeki çabaların yansıtılmasını yansıtmaktadır.¹²⁵ Örgüt kendini yenilemeyi, yeni hedefler koyabilmeyi ve çalışanları bu hedeflere yönlendirebilmesi önemlidir.

- Ödül Yönelimlilik

Yöneticiler periyodik olarak veya olağanüstü durumlarda toplantılar düzenleyerek, çalışanların görüşlerinden ve bilgilerinden faydalanabilir. Belli bir dönem sonunda değerlendirilen çalışanlar ödüllendirilebilir veya bu bilgilerin hayata geçirilmesi sonucunda elde edilen performansa göre bireysel primler dağıtılabilir.¹²⁶ Ödüllendirme çalışan performansının artmasında önemlidir. Ödülün kurum kültürü olarak algılanması çalışanı motive eder.

- Görev Yapısı

İş yapılışı ile ilgili önceden belirlenmiş bir yol ve yöntemin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bu boyutları bir araya getirdiğimizde, örgüt kültürünün bir

¹²⁵ Beril Akıncı, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998, ss.78.

¹²⁶ Hayrettin Özler, Derya Ergun Özler, Gülten Eren Gümü tekim, *Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları ile Bilgi Paylaşımı ve İşbirliğini Artırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli*, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 2004, [Http:// ibf.ogu.edu.tr/Kongre/Bildiriler/03-04.Pdf](http://ibf.ogu.edu.tr/Kongre/Bildiriler/03-04.Pdf), Erişim tarihi: 21.03.2012, ss.137.

resmi ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile bu boyutların toplamı örgütün kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün yukarıda belirtilen boyutları, örgütte işlerin nasıl yapıldığına ve bireylerden neler beklenildiğine ilişkin bir temel oluşturmaktadır. Çalışanlar ise bu boyutlara bakarak, örgütle ilgili nesnel olmayan bütüncül bir anlam oluşturduklarıdır.

Çalışan ve iş odaklılığı açısından da benzer farklılıklar vardır. İş odaklılık işin bitmesini hedeflemekle birlikte, zıttı çalışanları odak noktası yapmaktadır. İş odaklılıkta zaman tablolarına bağlı kalınmakta ve yöneticilerin dediğinin dışına çıkılmamakta; çalışan odaklılıkta ise yöneticiler çalışanlarının açıklarını aramamakta çünkü kişiler zaten ellerinden gelenin en iyisini yapmaktadır.

7.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE YARARLARI

Örgüt kültürünün oluşumu bir anda gerçekleşmez, belirli bir süreçten geçmesi gerekir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. “Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır.”¹²⁷ Örgüt kültürünün oluşumunda sadece kurucular rol oynamaz. Ama örgütün ulaşması gereken vizyonu bildiğinden, örgüt üyelerini o vizyona kanalize eder. Sadece kurucunun örgüte aktarımları değil çalışanlarında birbirleriyle etkileşimleri esnasında geliştirdikleri normlar, değerler örgüt kültürünün oluşumunda etkilidir.

Örgüt geliştiğiçe üyelerin deneyimleri de kültüre yansır. Yeni üye yeni lider örgüte dâhil olduğunda farklı kültürlerle var olan kültür birbirine karışır. Kültürün oluşumu ve değişiminde yeni üyelerin rolü büyüktür. Ancak genel olarak şu amaçları içermektedir:

¹²⁷ Ali Rıza Terzi, *Örgüt Kültürü* (1.Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2000,ss.47.

“Birinci a amada, tek bir ki i, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir giri im fikrine sahip olur. kinci a amada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar ki iyi örgüte getirir ve görü lerini bu grupla payla ır. Bu getirilen ki iler, i letme kurucusunun bakı açısını ta ırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin do ru ve iyi, de erli oldu una, biraz risk ta ıdı na, zaman, para ve enerji harcamaya de ece i inancındadırlar. Üçüncü a amada, kurucunun olu turdu u bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalı ır. Son a amada ise, pek çok ki i örgüte dâhil edilir ve genel örgüt kültürü hikâyesi in a edilmeye ba lanmı olur.”¹²⁸ Örgüt kurucusunun kültür olu umuna etkisi büyüktür ancak örgüte katılan her yeni üye örgüte de erleriyle gelmekte farklıla maya neden olmaktadır. Örgüte yeni gelen üst düzey yöneticinin örgütsel kültüre etkileri daha hızlı olmaktadır. Çünkü o, öncelikle kendisi ile benzer de erlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarf etmi tir. Bu ki iler de ona yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları i lemekte ve onları da bu de erleri kabule do rudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü ekillenmeye ba lamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de farklıla maktadır. Örgüt liderinin kültür olu turmadaki sorumlulukları bunlarla da sınırlı de ildir. Örgüt üyelerince kolay kabullenip aktarılabilecek de erler olu turmak ve bu de erleri çalı anı motive edebilmek için kullanabilmek, süreçleri do ru i letip takım ruhu olu turabilmesi gerekmektedir. Tüm bunları yaparken örgüt kültürününün ta ıyıcı unsurlarından yararlanıp hikâye ve kahramanlar yaratmak, seremoniler düzenlemekle çalı anların aidiyet duygusunu geli tirmek görevleri arasındadır. Kültürün kontrollü de i imini yönetmek zorundadır ki hedefe ula abilsin.

Örgüt kültürü olu turulduktan sonra onun yeni gelenlere aktarılması gerekmektedir. Özellikle bu konuda örgütteki insan kaynakları uygulamaları kültürün hem geli tirilmesi hem de peki tirilmesinde büyük önem ta ımaktadır. Örne in, çalı anların seçilmesi, i tanımlarına uygun görevlere yerle tirilmesi, performanslarının belli ölçütlere göre de erlendirmesi, ödüllendirme uygulaması, sürekli e itim ve mesleki geli tirme etkinlikleri, terfi i lemleri, i e yeni alınanların

¹²⁸ Alamur,a. g. e., ss.32.

kültüre uyum göstermelerini, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültüre aykırı davrananların ve zarar verenlerin de cezalandırılmasını sağlar. Diğer yandan, örgüt kültürü çalışanlara sosyalleşme süreci içinde; hikâye, adet, sembol ve örgüt dili gibi ögeler aracılığı ile aktarılır.¹²⁹ Örgüt içinde ortak dil oluşturabilmek kültürün yayılımında etkilidir.

Son yirmi yılın yönetim konuları içerisinde örgüt kültürü araştırmaları önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü örgüt kültürü bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiler yapabilme potansiyeline sahiptir. Örgütün içinde bulunduğu sektörün özellikleri, hizmet sunduğu alan, iç ve dış müşteri yapısı, finans ve insan kaynakları gibi örgüt içi faktörlerle çevresel faktörler örgüt kültürünü etkilemektedir.

İlk kez Peters ve Waterman (1982) tarafından Amerika’da, Pascale ve Athos tarafından da Japonya’da incelenmiş olan ve literatürde kurum kültürü, firma kültürü ve işletme kültürü olarak isimlendirilen örgüt kültürüne ilişkin çeşitli tanımlar yapılmıştır. Örgütsel kültür, örgütü kendisine özgü değer ve kimliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir. Örgütsel kültür, işletmenin yapısal özelliklerini ve örgütü etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içermektedir.¹³⁰ Bu algılar çalışanların işe kolay adapte olmasını sağlarken, diğer taraftan da örgütün kurallarını oluşturur. Örgüt kültürünün taraflara sağladığı belli başlı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

“ - Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmalarını konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur.

- Örgüt kültürü, iş yapma, teknik, yöntem ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliği artırabilir.

¹²⁹ Alamur, a. g. e., ss.33.

¹³⁰ Balay, a. g. e., ss.38.

- Örgüt kültürü gelecekte örgütte görev üstlenebilecek yeni yöneticilerin yeti me ve geli melerine olumlu katkıda bulunur.

- Örgüt içi haberle me ve bireyler arası ili kilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir yeri vardır. Kültür personel arasında ekip çalı ması ve birliktelik sa lar.

- Örgütlerde çe itli nedenlerle ortaya çıkan çatı malar örgüt kültürünün geli tirdi i bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumu atılabilir veya i levsel kılınabilir.

- Örgüt kültürü, semboller, seremoniler, kahramanlar, sloganlar ve hikâyelerle nesilden nesile aktarılarak, bir örgüt efsanesi olu turulabilir. Bu da, örgütsel ya amı sürekli kılar.

- Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında de erlendirmeler de o kurumun kültürü ile yapılır. Davranı , tutum, örgüt içi ve örgüt dı ı ili kilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.¹³¹

Örgütsel ba lılık, çalı anların örgütsel kültür, de er ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel ba lılı ı yüksek çalı anlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni i e ba layan çalı anların bu kültürün bir parçası olma iste ini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumlulu unu do urur. Bu ba arıldı nda çalı anlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur.

Örgüt kültürü çalı anların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü i levi görerek örgütsel ba lılı ı etkilemektedir. Çalı anlar arasında bir kimlik duygusunun geli mesini sa layarak ve örgütsel amaçlara katılımı te vik ederek örgütsel ba lılı ın olu masına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır.¹³² Örgüt

¹³¹ M. erif im ek, Tahir Akgemci, Adnan, Çelik, *Davranı Bilimlerine Giri ve Örgütlerde Davranı* (3.Baskı), Adım Matbaacılık, Konya, 2003,ss.36-37.

¹³² Bülbül, a. g. e. , ss.41-42.

kültürü örgüt ve çalı anın kimli idir. Örgütün ilerlemesi ve çalı anın güdülenmesi için en önemli unsurdur.

8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ LE LG L YAKLA IMLAR

Örgüt kültürüne yakla ımların temelinde, sosyolog, antropolog ve psikologların kendi çerçevelerinden konuya yakla maları önemli rol oynamı tır. Bu yakla ımlar üç ana ba lık altında incelenmi tir.

8.1. Kar ıla tırmalı Yönetim Yakla ımında Örgüt Kültürü

Kültürü bir de i ken olarak ele alan yakla ımlardan biri olan bu yakla ım kültürü örgütün dı ında olan ve örgütün temel inanç ve de er yargılarını etkileyen bir de i ken olarak kabul etmektedir. Bu yakla ımı temel alan çalı malar makro düzeyde, kültür ve örgüt yapısı arasındaki ili kiyi incelerken, mikro düzeyde de i ik kültürlerden gelmi bireylerin tutum ve davranı larındaki benzerlik ve ayrılıkları incelemektedir.¹³³ Kültür çevresel bir faktör olarak ele alınmı tır, hem örgütün yapısı hem de çalı anların kültürel özelliklerinin etkili oldu unu savunan bir yakla ımdır.

Bu yakla ıma göre kültür, “ ortamın bir parçası durumunda olup örgüt içindeki davranı kalıplarını belirleyen bir güçtür. Çe itli kültürlerde yönetim sistemlerini inceleyerek bunlardan genellemeler çıkartan zevk ve idare ekolü olmu tur.”¹³⁴ Bu ekol dünyanın de i ik bölgelerinde uygulanabilir. Bu anlamda farklı kültürler ve farklı örgüt tiplerinde bu yakla ımın uygulanabilirli i söz konusudur.

¹³³ Erol Eren, *Örgütsel Davranı ve Yönetim Psikolojisi* (13.Basım), Beta Basın Yayım, stanbul,2004,ss.45.

¹³⁴ Hüseyin Ak it, *Yönetim ve Yöneticilik* (1.Baskı), Kum Saati Yayınları, stanbul,2008,ss.50.

8.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Bu yaklaşımda ise kültür, örgütün içinde olan bir de iken olarak ele alınmakta ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğu kabul edilmektedir. “Örgütlerin mal ve hizmet üretmelerinin yanında kendi kültürlerini, gelenek ve göreneklerini, efsanelerini kendi içlerinde ürettikleri de kabul edilmektedir.”¹³⁵ Örgüt kültürü çalışanların düşünce, inanç, gelenek ve tutumlarının birleşiminden oluşan bir çıktıdır, bu çıktı şartlara göre de iken gösterebilir.

Örgüt içinde oluşan bu kültürün yaratılmasında örgüt yapısı, büyüklüğü, kullanılan teknoloji, liderlik biçimi gibi hususlar etkili olmaktadır. Daha özgü bir ifade ile kültür, içinde bulunduğu koşulların ve ilişkilerin oluşturduğu bir olgu olarak görülmektedir

8.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Bu yaklaşım kendi içinde üç ayrı model olarak ele alınabilir. Bu model sosyolojiden ziyade antropolojiden etkilenmiştir. Kültür örgütte olan bir de iken de il, örgütün bizzat kendisidir.

8.3.1. Örgütsel Özümleme

Örgütün üyelerince paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Bu yaklaşımda kültür, maddi unsurları, olayları, davranışları ve duyguları algılamada ve düzenlemede tek başına bir sistem olarak düşünülmektedir. Örgütü bilgi sistemi ve bilgi yönetimi sistemi olarak görmekte ve bilginin erişim ve paylaşım durumuna göre köklü örgüt kültürünün oluşturulabileceğini savunmaktadır.¹³⁶ Örgüt insanının duyduğu, duyduğu,

¹³⁵ Eren, a.g.e,2004,ss.140.

¹³⁶ Eren, a.g.e,2004,ss.46.

algıladı ı her eyle bütünle mesidir. Bu sistemde örgütteki bütün her ey kültüre ba lıdır.

8.3.2 Örgütsel Sembolizm

Örgüt aynı bir toplum gibi ortak semboller ve ifadeler sistemi olarak tanımlanır. Bu yaklaşımın esasını, örgüt üyelerinin ortamı yorumlama biçimleri ve bu konudaki tecrübelerinin onların davranışlarına yansımaları olmaktadır. Örgüt çalışanlarının, yaşamlıkları ile örgüt içinde gördükleri değerlere sembol yüklemeleri ile oluşur. Geliştirilen bu ortak semboller örgütle bütünleşir.

8.3.3. Yapısal / Psikodinamik Yaklaşım

Örgüt kültürü, insanın yaşamlıklarının oluştuğu algı ve toplumun yaşamından kaynaklanan sosyal kuralların birleşiminden oluşan bir olgudur. Temelinde insanın yaşamlıkları olaylardan çıkarıldığı ve kanıksadılığı düğünceleri vardır.

Kültürü örgütün bizzat kendisi olarak kabul eden yaklaşımlarda, kültürü örgütü temsil ettiği için kullanılan bir araç olarak nitelendirmek mümkündür. Bu yaklaşıma göre örgütü sadece bir takım fiziksel hareketlerin girdi, de i im, üretim ve çıktı gönderme mekanizması olarak görmemek, bunun kendine özgü inanç ve değerler bütününe oluştuğunu kavramak gerekir.¹³⁷ Örgüt kültürünün en önemli girdisinin insan düğünceleri ve algısı olduğunu savunan bir yaklaşımdır.

9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ SINIFLAMALAR

Örgüt kültürü kavramının tanımlarının net olmaması inceleyen araştırmacıların bölümlerine göre de i iklik göstermektedir. Kavram hakkında

¹³⁷ Eren, a. g. e., 2000, ss.45.

ara tırma yapanların tanımları arasında farklılaşma olduğu gibi kavramı sınıflandırmaları da değişmektedir.

9.1.Handy Kültür Sınıflandırması

Harrison'un (1972) sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma yapar. Ona göre örgüt kültürü örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alınır ve örgütlerin sahip olduğu kültürler temel olarak ; güç, rol, görev ve birey kültürü olarak dörde ayrılır.

- Güç kültüründe; “ güç merkezde toplanır.”¹³⁸ Dolayısıyla bu kültürün en belirgin özelliği gücün merkezde toplanmasıdır. “Örgüt içerisinde alınan kararlar yöneticilerin niteliklerine bağlıdır. Risk almayı tercih eden yöneticiler daha başarılı olurlar. Orta kademedeki yöneticileri arasında değişim oranı diğerlerine göre daha fazladır.”¹³⁹ Bunu nedeni gücün ve otoritenin tepede toplanması ve orta düzey yöneticilerin en kolay değişebilir olmalarıdır.

- Rol kültüründe; ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı bir biçimde düzenlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler ele alınır ve göze çarpar.

- Görev kültürü; iş - görev merkezli, güç kaynağını uzmanlıktan alan işin yapılmasının önemli olduğu kültür tipidir. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri bu kültürün temelinde vardır ve esnek, uyum sağlayabilir yapılarda ortaya çıkar.

¹³⁸ İman,2007, s.143

¹³⁹ Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi* (1.Baskı), Der Yayınları, İstanbul,1997,ss.169.

-Birey kültürü; “Bireyin merkezde oldu u, örgütte herkesin bir çalı an olmanın yanı sıra bir insan ve ba lı ba ına bir de er olarak görüldü ü örgüt kültürü tipidir.”¹⁴⁰ Bu örgüt kültürü tipi insan merkezli oldu u için örgüt üyeleri tarafından istekle kabul edilip yayılabilir.

9.2. Pheyseý’ in Kültür Sınıflaması

Pheyseý’ in kültür sınıflaması da, Harrison (1972) ve Handy (1985) den etkilenmi , rol, ba arı, güç ve destek kültürü olarak dört ba lıkta toplamaktadır.

-Rol kültüründe; piramit tipi hiyerar i, rasyonellik, her eyin önceden belirlenmesi ve örgütsel amaçların yerine getirilmesi olarak tanımlanabilir. Çalı anlar rol kültürünü, görevlerini yerine getirdikleri ve yöneticilerin yapaca ı uygulamalarda sabit olaca ı için daha güvenli bulmaktadırlar.

- Ba arı kültüründe; i lerin yapılmasının ve amaçların gerçekle tirilmesinin önemi büyüktür. Bireysel sorumlulu u yüksek ve uzman çalı ana de er verilir. Ki isel geli im önemlidir. Etik davranı lar önemli yer tutar.

- Güç kültüründe; Güç kültürü, daha çok aile i letme modeli olarak dü ünülebilir. Bu tip örgütlerde, güç, statü, denetim, itaat kavramları önemlidir. Örgütte ileti im dikey i ler. Yöneticiler tarafından belirlenmi ki iler rahat davranabilirler. Güç merkezde toplanmı tır.

- Destek kültüründe; insanlar arası kar ılıklı ili ki, etkile im, informal ili kiler, yardımla ma, güven ve kararlara katılma ön plandadır.¹⁴¹ nsan ili kilerinde güven önemlidir ve insanlar i inin en iyisini yapmaya e ilimlidir

¹⁴⁰ im ek, a. g. e., 2007,ss.143.

¹⁴¹ i man,a.g.e., 2007,ss.144.

9.3. Cameron ve Quinn'in Kültür Sınıflaması

Cameron'a göre örgütler, yaratıcılık ya da girişimcilik olarak adlandırılan ve kaynaklarının ve ideolojisinin belirlendiği ilk basamakla çalışılmalarına başlanmaktadır. İkinci basamak ise üyeler arasında yüksek düzeyde sadakat, yüz yüze iletişim ve uyumluluğu gerektiren bütünlük basamağıdır. İkinci evrede varolan tüm bu gereksinimler örgüt kültürünün varlığı ve devamlılığı için elzemdir. Örgütün politikalarının ve amaçlarının belirlendiği, esnekliğin azaltıldığı üçüncü evre ise "biçimlendirme ve kontrol" dönemi olarak adlandırılan üçüncü evredir. Çok amaçlı alt sistemlerin benimsendiği, sorumluluğun dağıtılması sağlayan ve uyuma açık basamak ise "yapının ortadan kalktığı" dördüncü basamaktır. Bu dört evre özellikle örgütün ilk dönemlerinde uygulanabilmektedir.¹⁴²

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen "Quinn ve Cameron "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri bir model geliştirecek, modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının deneye dayalı analizini gerçekleştireceklerdir."¹⁴³ Cameron ve Quinn'in (1983) sınıflamasında klan, hiyerarşik, adhokrasi ve pazar olmak üzere dört farklı kültür tipi vardır.

9.3.1. Dış Çevreye Uyum (Adhokrasi) Kültürü

Otorite, karizma temelinde kazanılır ve örgütün değerleri dikkate alınarak kullanılır. Ayrıca dış çevreye uyum (adhokrasi) kültürü yeni teknolojiler oluşturmada kendini hızlı bir şekilde yenileyebilen dinamik ve uzmanlaşmış örgütsel birimler olarak tanımlanabilir. Bu örgütlerde, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınır, liderler yaratıcı ve risk alıcıdır. Örgütü bir arada tutan unsur deneysellik ve yenilikçilikten oluşmaktadır. Önemli olan en önde yer almaktır. Kurum uzun dönemde hizmetlerini büyütme ve yeni kaynaklar edinmeye önem verir.¹⁴⁴ Dış çevreyle rekabet ve önde olabilmek çok önemlidir.

¹⁴² Erdem ve diğerleri, a.g.e,2010,ss.77.

¹⁴³ Eren, a.g.e,2000,ss.97.

¹⁴⁴ Erdem ve diğerleri, a.g.e,2010,ss.79.

Örgütte merkezile me e ilimlerine pek rastlanılmaz. Bu yapı içerisinde çalı anların ki isel olarak insiyatif ve risk almaları, yeni bulular yapmaları ve özgürlükleri te vik edilir. “ Hooijberg ve Petrock’a (1993) göre bu kültürün temel karakteristikleri unlardır:

- Dinamik, giri imci ve yaratıcı bir i mekânı sunmaktadır.
- Çalı anları risk üstlenmeye te vik etmektedir.
- Liderlerin de yenilikçi olmasını ve risk almasını sa lamaktadır.
- Örgütü bir arada tutabilmek için ba lılık ve yenilikçilik gibi kavramlardan faydalanmaktadır.
- Liderlerinin sıra dı ı durumlara hazır olması gerekmektedir.
- De i me ve yeni fırsatlarla kar ıla maya hazır olarak beklemeyi öngörmektedir.
- Örgütün uzun vadede büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanması gerekti ini savunmaktadır.
- Ba arıyı tanımlarken e siz ve yeni mal veya hizmetlere sahip olmayı, sunulan mal veya hizmet konusunda lider olmayı esas almaktadır.”¹⁴⁵ Bu kültür tipinde çalı anlar mü terilerin gelecek dönemdeki ihtiyaçlarını da kar ılamayı hedeflemektedirler.

Bu yaklaşımda mü teri sorunlarına göre biçimlenen, takım ruhuyla, yaratıcı ve yenilikçi roller ön plandadır. Adhokratik kültürde en belirleyici nitelikler; yaratıcılık, giri imcilik, uyumluluk ve dinamizmdir.

9.3.2. İnsan li kileri Ve Geli imi (Klan) Kültürü

Örgütsel ba lılı ın öne çıktığı sıcak ortamlardır.“ nformel kontrol süreçlerinin baskın oldu u, aile ortamı gibi birlik ve beraberli in önemli oldu u

¹⁴⁵ Mahmut Özdevecio lu, Mahmut Akın, *Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütler Arası Vatandaşlık Davranı ları Algılamaları*, Çankırı Karatekin Üniversitesi, ktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 3, S.2, 2013, ss.119.

örgütleri ifade etmektedir.”¹⁴⁶ Klan tipi kültürün özellikleri; birle tiricilik, katılımcılık, takım çalı ması, ailevi bir yapı, aile reisi gibi bir yönetici, sadakat ki iler arası ba lılık, geleneklere sahip çıkma, insan kaynaklarına sahip çıkmadır.

Otorite, örgüt üyelerinin kontrolündedir. “ Kararlar, katılım ve anla ma ile alınma e ilimi ta ır. Örgüt sadakat veya gelenekler ile bir arada tutulur. Ba lılık ve güven son derece önemlidir. Örgüt insan kaynaklarını geli tirmenin uzun dönemde sa layaca ı fayda üzerinde durur ve çalı anlar birbirlerine de er verir.”¹⁴⁷ Bu kültürde ba arı, tüketici görü leri ve çalı anların ilgisine ba lıdır.

Hooijberg ve Petrock’a (1993) göre bu kültürün temel karakteristikleri unlardır:

- “- nsanların pek çok eylerini payla tıkları içten bir mekândır.
- Geni bir aile gibidir.
- Liderlerin ve örgütü yönetenlerin birer akıl hocası ve hatta anne/baba olarak görüldü ü bir kültür tipidir.
- Örgütte, sadakat ve geleneklere ba lılı ı sa lamaktadır.
- leti imin geli mesine olanak tanımaktadır.
- nsan kaynaklarının birlik duygusu ve güven sayesinde geli tirilmesinin örgüte uzun vadede fayda sa layaca ını savunmaktadır.
- Ba arıyı tanımlarken mü terilere kar ı olan duyarlılı ı ve ilgiyi esas almaktadır.
- Takım çalı masına, katılıma ve uzla maya önem vermektedir.”¹⁴⁸ Klan kültürü, örgütlerde örgütsel ba lılı ı esas alan ve yakalanmak istenen bir kültür tipidir.

¹⁴⁶ Erdem,2007, ss.66.

¹⁴⁷ Erdem ve di erleri, a.g.e., 2010,ss.80.

¹⁴⁸ Özdevecio lu, Akın, a.g.e, ss.119.

9.4.3. Bürokrasi (Hiyerar i) Kültürü

Üstün tutulan de erler, düzen, kurallar ve düzenlemeleri içerir. Bütün faaliyetlerin gözetim ve denetim altında yönlendirilmesi gerekir. Bu tip örgütlerde görülen liderlik tipinde; ailesel figürler, takım yapılanmaları, yetenek sahipleri, besleyici/büyütücü olma ve destekleyicilik öne çıkmaktadır. Geçmi i 1960'lı yıllara dayanmaktadır.¹⁴⁹ Hiyerar ik kültürün egemen oldu u örgütlerde gözetlenip kontrolleri yapıldıktan sonra itaat beklenir. Çalışandan, sadece kurallara uyması beklenirken yaratıcı gücünü kullanması engellenir. Hiyerar i kültürü yasal ve mantıksal çerçeve üzerine kurulmu tur. Örgüt ne kadar uzman ve formalse o kadar iyidir.

Hooijberg ve Petrock'a (1993) göre bu kültürün temel karakteristikleri unlardır:

“-Resmi yapıda bir i mekânı sunmaktadır.

-Çalışanların yaptıklarının yönetilmesi konusunda prosedürlerden faydalanmaktadır.

- Liderleri iyi birer koordinatör ve organizatör olmakla övünmektedir.

- Uzun vadede istikrarı, ileriye tahmin etmeyi ve verimlili i amaçlamaktadır.

- Saat gibi i leyen bir örgüt olu turma çabasıdadır.

- Örgütü bir arada tutmak için resmi kural ve politikalardan faydalanmaktadır.”¹⁵⁰ Örgütlerin ba arısı formal yapıyı koruyup, kurallardan sapmamaya ba lıdır. Bürokrasi konusunda uzmanla manın örgütün etkinli ini arttıraca ını savunur.

9.3.4. Piyasa (Pazar) Kültürü

Pazar kültürü, tedarikçiler, mü teriler, lisans verenler, müteahhitler ve mesleki örgütlerle yapılan i lemlere odaklanmı tur. Rekabetçilik ve verimlilik üzerinde odaklanmı tur. Pazarda iyi bir yer edinme ve dı çevreyle iyi bir uyum gerektirir.

¹⁴⁹ Nezih Metin Özmutaf., *Liderli in Örgüt Kültürü çinde De i imsel Boyutta De erlendirilmesi*, SDÜ, SBE Dergisi, C. 2,S.2, 2007,ss.90.

¹⁵⁰ Özdevecio lu, Akın, a.g.e, ss.118.

Pazar çevresinin, teknolojik de i imin ve rekabet ko ullarının gereklerine uyum sa lamaya çalı an i letme, yeni yapı ve süreçlerle birlikte, yeni inanç ve de erleri de in a etmeye ba lar. Böylece, örgütsel de i me, kültürel de i imi de zorunlu hale getirir. “Cameron ve Quinn’in pazar modeline göre, her bir örgüt kültürü modeli, örgütün içinde bulundu u geli me ve de i im düzeyini ortaya koyar. Örgütün geli me ve de i im düzeyi aynı zamanda, içinde bulundu u endüstrinin yapısı, teknolojik de i im ve rekabet ko ullarının etkisi altındadır .”¹⁵¹ Bu örgütler genelde ellerindeki veriyi sonuç odaklı kullanırlar. Çalı anların beklentilerine katkıları oranında cevap verilir.

Hooijberg ve Petrock (1993) da pazar kültürünün özelliklerini u ekilde sıralamı lardır:

- “- Sonuç odaklı olmayı gerektirmektedir.
- Liderler üretken, zorlayıcı ve rekabetçidir.
- Örgütte bütünlü ün sa lanabilmesi için “kazanma” kavramına odaklanılır.
- Uzun vadede rekabetçi faaliyetlere, ölçülebilir amaç ve hedeflere ula ılmasına önem verilmektedir.
- Ba arı unsuru olarak, pazar payı ve pazara nüfuz etme esas alınmaktadır.
- Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderli i önemsenmektedir.
- Zorlu bir rekabetin varlı ı, örgüt için çok önemli görülmektedir.”

Pazar kültürünün (pazar merkezli kültür) egemen oldu u örgütlerde “ki isel katkıların ortak çıkarlara katkısını ölçen ve bu katkı oranında kar ılı mın alınması gerekti ini öneren bir yapı”¹⁵² vardır.

¹⁵¹ Hülya Öcal, Veysel A ca, *Teknolojik De i im Hızına Ba lı Olarak Farklıla an Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve letme Performansı Üzerine Etkileri*, Ege Üniversitesi Akademik Bakı Dergisi, C.10,S.1, 2010, ss. 167

¹⁵² Erdem, a. g. e., 2007, ss. 66.

9.4. Quinn ve McGrath Örgüt Kültürünü

Rasyonel, gelişimsel, uzlaşmacı ve hiyerarşik olmak üzere dörde ayırmı lardır.

“-Rasyonel kültürde; Örgüt tarafında hedef ve amaçlar net bir şekilde belirlenmiştir. Çalışanlar hedefe odaklanmı lardır.

-Gelişimsel kültürde, Çalışanlarında fikirlerine başvurularak amaçlarda esneklik ön planda tutulmu tur.

-Uzlaşmacı kültürde; grubun birlikteli i ve süreklili i

-Hiyerarşik kültürde, kuralların uygulanması esastır.”¹⁵³

9.5. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Sınıflandırılması

Yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğu ileri sürülmektedir, Yüzerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları ara tırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmı lardır.

Yüksek risk- hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk- hızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk- yavaş geri bildirim kültürü, düşük risk- hızlı geri bildirim kültürü şeklinde dört grupta toplanmı tır.

Yüksek risk- hızlı geri bildirim olduğu kültürlerde, çalışanlar yüksek risk alır ve hızlı geri bildirim elde eder;

Düşük risk- hızlı geri bildirimlerin var olduğu kültürlerde çalışanlar çok az risk alır ve hızlı geri bildirim elde eder; yüksek risk- yavaş geri bildirim olduğu

¹⁵³ İman, a. g. e., 2007, ss.144.

kültürlerde çalışanlar yüksek risk alır ancak ortaya çıkardıkları ürünlerin piyasada kabul edilip edilmeyeceği konusunda yavaş geri bildirimde sahiptir.

Düşük risk- yavaş geri bildirim olduğu örgütlerde çalışanlar düşük risk alır ve yavaş geri bildirim elde ederler.¹⁵⁴

10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İLETİMLİK

Örgütsel iletişim kültürü seviyelerinden birisi, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sahibi olunması ve örgütsel kültürü kabul edip özümlemesini sağlamaktır. “ Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, diğer çalışanlar arasında anlatılan hikâyeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla diğer çalışanlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin hızlanmasıyla anlam kazanır.”¹⁵⁵ Aynı zamanda çalışanların geçmişi ve bugün algıları örgütü anlamalarıyla ilgilidir.

Örgütsel iletişim örgüt üyelerini belirli bir şekilde davranmaya zorlamaktadır. “ Bu nedenle, örgüt kültürü sağlamada örgütsel iletişim imkân verme ve zorlama şeklinde iki yönü bulunmaktadır Örgütsel iletişim zorlama (baskı yapma) yönü, özellikle kültürel farklılıklar ve alt kültürler söz konusu olduğunda belirginlik kazanmaktadır. Çünkü her birey nüfuz, ideoloji, uyruk, statü, yaş, cinsiyet gibi birtakım özellikleriyle iletişime girmektedir. Bu gibi özellikler, örgüt üyeleri arasında yanlış bir iletişim ve engellenme hissi yaratabilmekte ve bu durum örgütsel bütünlüğe zarar verebilmektedir .”¹⁵⁶ Örgüt içi iletişim paralel kurulabildiği ölçüde kuvvetlidir.

Örgütsel iletişimle örgüte yeni katılan diğer çalışanlar kültüre adapte olur. Örgüt kültüründe yeni katılan üyeler için formal ve informal yolların türleri belirlenmiştir.

¹⁵⁴ Bakan ve diğerleri, a.g.e., 2004,ss.100.

¹⁵⁵ Alamur, a.g.e., ss.37.

¹⁵⁶ Serpil Durmuş, *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletim*, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi C. 3, S. 2, Van, 2006, ss.126.

Formal iletişim daha çok i toplantıları ve yazılı, yazısız görev tanımları ve süreçleri kapsar. nformal iletişim ise örgüt içi söylenti, dedikodu ve hikâyeleri kapsar. Örgüt kültürü yeni üyelerin sosyalizasyonu için son derece önemlidir. “Örgüt kültürünün anlamlı kılınması ise ancak iletişim sa lanmasıyla gerçekleşir. Bu nedenle örgüt kültürü ile iletişim arasında çok yakın bir ili ki vardır. İletim yoluyla örgüt kültürünün temel ö eleri olan de erler, normlar, hikâyeler, tarih, gelenekler di er bir deyi le örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir.”¹⁵⁷ Bu yorumlar örgütün kurallarını do ru belirlenmesi ve etkin iletişim için önemlidir.

11. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE SOSYALLE ME

Örgütler de i ik alt yapılardan olu mu karma ık sosyal yapılardır. Birey ve örgütlerin kendilerine ait davranı ve de erleri vardır. Örgütsel hedeflerde birlikteli i sa layabilmek için örgüt ve birey bütünle melidir. Bu bütünle me sürecinde ya ananlara örgütsel sosyalle me denir. Örgütsel sosyalle me, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir i e geçen i görenin, kendisinden beklenen tutum, de er ve davranı ları ö renmesi sürecidir. Sosyalle tirme etkinliklerinin temel amacı, i göreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir.¹⁵⁸ Örgüt üyelerinin ya adıklarının farkında olması ve payla ımda bulunabilmesi önemlidir.

Örgütler bireysel inanç ve de erlerin, örgütsel de erlerle uyumlu olmasını sa lamak için bireylerin davranı larını sistemli olarak biçimlendirir. Bu süreçte i görenler, örgütsel de er ve normları kabullenmeye ikna edilir. De erler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar örgütsel sosyalle me sürecinde kullanılan mekanizmalardır. Örgütsel sosyalle me aslında örgüt kültürünü ö renme, örgüt kültürüne uyum sa lamadır.¹⁵⁹ Örgütsel sosyalle menin en önemli amacı örgüte kar ı üst düzey bir sadakat olu turarak örgütün kabullenilmesinin sa lanmasıdır.

¹⁵⁷ Vehbi Çelik, *E itim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi*, Verimlilik Dergisi, C.26, S.2, Ankara,1993, ss.17.

¹⁵⁸ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim* (5. Baskı), Siyasal Yayınevi, Ankara,1997, ss.43.

¹⁵⁹ Çelik, a. g. e. , ss.26.

12. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK LİKLERİ

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık olguları, hem örgütler hem de çalışanlar için önem arz etmektedir. Balay' a göre; “ örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi kurarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir.”¹⁶⁰ Örgüt kültürü çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına ve kuvvetlenmesine destek olmaktadır.

Örgüt kültürü, örgütsel çıktılar ve dolayısıyla çalışanların performansları üzerinde etkilidir. “ Örgüt kültürüne ait özelliklerin, çalışanlar tarafından kabul görmesi, benimsenmesi sonucunda çalışanların örgüte olan bağlılığından söz etmek mümkündür. Bu durumda örgütün değer ve hedefleri çalışanlar tarafından benimsenir. Çalışanların örgüte duydukları güçlü bağlılık, aynı zamanda güçlü bir örgüt kültürünün göstergesidir.”¹⁶¹ Chatman ve Eunyong Cha'ya göre kültür, “ iş görenleri daha yüksek ideal ve değerler altında toplayıp amaçlara yönlendirerek motive etmektedir. Bu motivasyon da bireyin örgüte bağlılığını ve örgüt için sarf ettiği çabayı artırmaktadır.”¹⁶²

Değer taraftan örgütler, farklı toplumsal kültür çevrelerinde yetimlik, farklı kural ve değerleri olan bireylerden oluşur. Bu bireyler, içinde yer aldıkları sosyal ortamda bir araya geldiklerinde bir takım çatışmaların ortaya çıkması mümkündür. Bu amaçla örgüt kültürü, tüm bu farklı değerler, inançlar, kurallar, dünceler ile tutum ve davranışların bir arada var olmasını sağlar. Değer bir ifadeyle iş bütünüyle meyi sağlayarak bireylerin birbirine kenetlenmesine yardımcı olur. Örgüt kültürü çalışanlar arasında ortak değerler ve inançlar oluşmasına yardımcı olur. Bu değer ve inançların gücü de örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayan bir araçtır.

¹⁶⁰ Balay, a. g. e., 2000, ss. 98.

¹⁶¹ Aşlı Demirgil, *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, YYLT, YTÜ, SBE, 2008, ss.68.

¹⁶² Banu Açıköz, *Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Örneği*, YYLT, ZKÜ, SBE, Zonguldak, 2006, ss. 74.

etmenlerden biridir. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı şu şekilde özetleyebiliriz: Örgütsel kültür örgütsel bağlılığı besleyen bir yapı arz eder. Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleriyle örgütün hedefleri arasında bir köprü görevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasını veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır.¹⁶³ Kısacası aynı düşünen, aynı algılayan ve aynı amaçları taşıyan çalışanların, örgütlerine sadakat ve bağlılıkları artmaktadır.

¹⁶³ Öner ve Gül, a.g.e.,2005,ss.76.

Üçüncü Bölüm

ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANESİ HEMŞİRELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

1.ARA TIRMANIN YÖNTEM VE ARA TIRMA BULGULARI

Ara tırmanın Yöntemi; Bu tez çalışmasında nicel ara tırma modeli uygulanmıştır. Niceliksel yaklaşım, sosyal bilimlerin ekillenmeye başladığı 20. Yüzyılın başında, fen biliminin kullanmakta olduğu ara tırma yöntemlerinin ve veri toplama tekniklerinin sosyal bilimlere uygulanmasıyla olmuştur.¹⁶⁴ Nicel ara tırma modeli, olgu ve olayları nesnel olarak gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir ara tırma modelidir. Ara tırmamızda niceliksel ara tırma modeli içerisinde yer alan betimsel ara tırma modeli uygulanmıştır. Betimsel ara tırma modeli, bir konudaki herhangi bir durumu saptamayı hedefler.

Betimsel ara tırma modeliyle ara tırma katılan kişilerin demografik ve mesleki özellikleri ile ilgili bilgiler verilerek katılımcıların genel bir profili belirlenmeye çalışılmıştır. Sonrasında ise anketlere faktör analizi yapılmış; faktörleri oluşturulan sorular belirlenerek faktörlere ulaşılmıştır. Ayrıca katılımcıların anket sorularına verdiği yanıtlar, ankette kullanılan beşli likert ölçeğindeki ifadeler birleştirilerek, üçlü likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir. Ortaya çıkan faktörlerle katılımcıların demografik özellikleri karşılaştırılmıştır. Son olarak da örgütsel bağlılık ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için korelasyon analizleri yapılmıştır.

¹⁶⁴ Kazım Özdamar, *Paket Programlar ve Statistiki Veri Analizi* (2.Baskı), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1999, ss.9.

Veri Toplama Araçları; Ara tırmanın literatür kısmında, kitap, dergi, makale, daha önce yapılmı tezler, internet ve her türlü yazılı kaynaktan yararlanılmı tır. Uygulama kısmında ise katılımcıların özelliklerini belirlemek için hazırlanan demografik soru anketi, örgütsel ba lılı ı ölçmek için Allen Meyer' in üç boyutlu ölçe i ve örgütsel kültür ölçe i kullanılmı tır.

Ara tırma Verilerinin Analizi; Antalya Atatürk Devlet Hastanesi sa lık çalı anlarının demografik de i kenlere ili kin verilerin yorumlanmasında frekans ve yüzde analizinden yararlanılmı tır. Örgütsel ba lılık ve Örgütsel kültürün hangi boyutlardan olu tu unu belirleyebilmek amacı ile ölçekte yer alan önermeler faktör analizine tabi tutulmu tur. Antalya Atatürk Devlet Hastanesi sa lık çalı anlarının örgütsel ba lılık ile örgütsel kültür düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermedi inin saptanmasında Mann-Whitney U Testi ile Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmı tır. Elde edilen verilerin özelliklerine göre korelasyon testi uygulanmı tır.

Ara tırma Bulguları; Bu ba lıklar, Ara tırma bulguları be ayrı ba lık altında incelenmi tir. Bu ba lıklar, Demografik Faktörlerle İlgili Soruların Tablo ve Yorumları, Ara tırmaya Ait Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Çalı maları, Katılımcıların anket sorularına ait yanıtlarının incelenmesi, Katılımcılara İli kin Demografik özelliklerin Örgütsel Ba lılık, Örgütsel Kültüre ait Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi ve Korelasyon Analizleri ekinde sunulmu tur

2. ARA TIRMA SONUÇLARI, TABLO ve YORUMLARI

Bu kısımda, çalı maya katılan sa lık çalı anları ile ilgili genel bilgilere yönelik elde edilen bulgular sunulmu tur.

2.1. Demografik Faktörlerle İlgili Soruların Tablo ve Yorumları

Bu bölümde anketimize katılan Atatürk Devlet Hastanesi hemirelerinin cinsiyetleri, eğitim durumları, yaşları ve medeni durumlarına ait veriler sunulmuştur.

Tablo-1: Demografik Bulgular (N=200)

Cinsiyet	N	%
Bayan	182	91,0
Bay	18	9,0
Eğitim Derecesi		
Lise	20	10,0
Önlisans	78	39,0
Lisans üzeri	102	51
Yaş		
18-25 ya	10	5,0
26-30 ya	23	11,5
31-35 ya	73	36,5
36-40 ya	67	33,5
41-45 ya	16	8,0
46-50 ya	9	4,5
51 ya ve üstü	2	1,0
Medeni durum		
Evli	144	72,0
Bekâr	56	28,0
Toplam	200	100

T

Tablo-1’de anketi yanıtlayan çalışanların demografik özellikleri verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre anketi yanıtlayanların %9’u erkek, %91’i bayanlardan oluşmaktadır. Anketi dolduranların dağılımında bayanların biraz daha yoğun olması, hastanede hemirelik unvanı ile çalışan bayan personelin, erkek personele

oranla daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni hem irelik mesleinin bayan mesleği olarak algılanmasıdır. 2007 yılına kadar yetmiş erkek sağlık memuru yâda hem ireler daha çok büro işlerinde çalışırken, 2007 yılında çıkan hem irelik kanunuyla hasta bakım alanına çekilmişlerdir.

Anket çalışmasına katılanların eğitim durumlarına baktığımızda çalışanların %10'unun Lise mezunu, %39'unun ön Lisans mezunu, %51'inin lisans ve üstü mezunu olduğu gözükmektedir. %51 Lisans ve üstü çalışanın bulunmasının nedeni hükümet politikaları gereği önlisans mezunu ebeve ve hem irelere Lisans tamamlama hakkının verilmesidir. Eğitim düzeylerinin dağılımına bakıldığında katılımcılar arasında her eğitim düzeyinden çalışan olduğu, ön Lisans ve lisans mezunlarının çoğunluğu olmaktadır. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında ise %72'sinin evli olduğu, %28'inin bekâr olduğu belirlenerek çoğunluğu evlilerin olduğu görülmektedir.

Çalışanların yaşlarını belirlemeye yönelik sorular, aralı ölçekten yararlanarak hazırlanmıştır. Yaş aralıkları 18-25 arası, 26-30 arası, 31-35 arası, 36-40 arası, 46-50 arası, 51ya ve üstü olarak belirlenmiştir. Tablo-3'te görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların çoğunluğu 31-35ya aralındaki (%36,5) ve 36-40ya aralındaki (%33,5) bireyler olmaktadır. Anketi dolduran çalışanlar içindeki diğer yaş gruplarının dağılımına baktığımızda, %5'ini 18-25 arası, %11,5'ini 26-30ya arası, %13,5'ini ise 41ya ve üzerindeki ilerin olduğu görülmektedir.

2.2. Çalıştığımız Birim Nelenmesi

Bu bölümde anketimize katılan Atatürk Devlet Hastanesi hem irelerinin, hastane içinde hangi birimlerden hangi oranda katıldıkları bilgisi Tablo:2 de verilmiştir.

Tablo-2: Çalıştığımız Birim

Birim	N	%
Dâhiliye	138	69
Cerrahi	47	23,5
İdari Birim	15	7,5
Total	200	100

Tablo-2 de anketimize katılanların çalıştıkları birimler verilmiştir. Buna göre dâhili birimlerde çalışanların %69 oranında, cerrahi birimlerin %23,5 oranında ve idari birim çalışanlarının %7,5 oranında katılım sağlanmıştır.

2.3. Toplam Hizmet Süresi İncelenmesi

Bu bölümde anketimize katılan Atatürk Devlet Hastanesi hemşirelerinin, hastane içinde hangi birimlerden hangi oranda katıldıkları bilgisi Tablo:3 te sunulmuştur.

Tablo-3: Hizmet Süresi

Çalışma Süresi	N	%
0-1 Yıl	20	10
2-5 Yıl	60	30,0
6-10 Yıl	53	26,5
11-20 Yıl	62	31,0
21 Yıl ve Üstü	5	2,5
Toplam	200	100

Tablo 3'te ise çalışanların bu kurumdaki çalışma sürelerini belirlemeye yönelik sorular, aralıklardan yararlanarak hazırlanmıştır. Çalışma süresi Aralıkları 0-1yıl,

2-5yıl, 6-10 yıl, 11-20 yıl, 21 yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucu; ankete katılan çalışanların çoğunluğu 11-20 yıl aralığında ki (%31) ve 2-5 yıl aralığında ki (%30) bireylerden oluştuğu görülmektedir.

2.4.Araştırmaya Ait Faktör Analizleri Ve Güvenilirlik Çalışmaları

Araştırmada kullanılan ölçekler farklı bir kültür ve farklı bir örneklemede kullanıldığı için verilerin faktör analizine tabi tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerinin elde edilmesi gereklidir. Bu çalışmada kullanılan analiz yöntemlerinden Faktör Analizi kendi içinde; açıklayıcı (exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Faktör analizi, değişkenler arasındaki korelasyonları inceleyerek, değişkenlerin daha anlamlı ve özet bir şekilde sunulmasını sağlar. Değişken grupları arasındaki ilişkilerin altında yatan birlikteliyi ortak örüntülerinin hangi faktörler içinde tanımlanacağı ilişkilerini basit anlamda ortaya koyar. Diğer bir ifade ile analiz veri grubunda yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin altında yatan ortak özellikleri kurmaya çalışır. Bununla birlikte, analiz boyut indirgeme ve bağımlılık yapısını yok etme yöntemi olarak da tanımlanır.¹⁶⁵

Faktör analizinde en uygun (optimal) faktör sayısının bulunmasında karar vermede çetireli yaklaşımlar mevcuttur. Bunlar; analize dâhil edilen değişkenler ile toplam varyansın 2/3'ünün (%66,6) açıklanması. Özellikle sosyal bilim uygulamalarında bu değere ulaşmak zor olduğu için açıklanan varyansın %30 ve üzerinde olması yeterli görülebilir. Her faktör için ortak faktör varyanslarına bakılması. Eğer bu değerler %50'nin üzerinde ise bulunan faktör sayısının yeterli olarak nitelendirilmektedir. Fakat ele alınan uygulama az sayıda değişken içeriyorsa bu değer %30'a kadar indirgenebilir. Bir değişkenin birden fazla olduğu bir karar verilebilir. Gerçekte faktör yüklerinin %45 veya üzerinde olması iyi bir ölçüt faktöre ait olan faktör yükleri arasında %10 dan daha fazla bir fark varsa faktör yükü daha büyük olan faktör grubunda değerlendirilmesi gerekir. Aksi takdirde bu değişken analiz dışı bırakılır.

¹⁶⁵ R.Miller, *Ciaran Acton, SPSS for Social Scientist*, Palgrave Mac-Millan, New York, 2002.

Faktör analizin uygulanacağı örneklemin yeterliliğinin ölçülmesinde ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü kullanılır. Bu KMO değeri 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizi yapılmasının o kadar uygun olduğu söylenir. KMO değerinin %50'den daha küçük olduğu durumlarda faktör analizi uygulaması çok sarsıktır.¹⁶⁶

Bu tez çalışmasında kavramsal bir model önerisi ile yola çıkılmadığı için kabul görmüş mevcut ölçekleri değerlendirilerek ve bunlara ait alt ölçek gruplarını elde etmek için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Güvenirlilik analizleri, bir bireyin bir olaya karşı bilgi, tutum ve davranışları ölçekte yer alan kaç sayıda soruya verdiği cevapların değerleri (puan, skor) toplanarak bulunuyorsa bu ölçekte yer alan soruların birbirleri ile yakınlıklarının derecesini ortaya koymak için yapılır. Kaç soru içeren bir ölçüm aracının (ölçeğin) tüm sorularının bir fenomeni açıklamada yardımcı olan türde olması gerekir. Bu durum soruların birbirleri ile yüksek korelasyon göstermeleri ile mümkündür. Bu korelasyonlardan yada kovaryanslardan (ortak değişim) hareket ederek geliştirilen en önemli ve sosyal bilimlerde en çok kullanılan ölçütlerin başında Cronbach Alfa katsayısı gelir. Alfa analizi sonucunda sorular arasında negatif korelasyon varsa Alfa yöntemi ile hesaplanan Cronbach Alfa Katsayısı da negatif değeri olacaktır. Bu katsayının negatif değeri çıkması güvenirlik modelinin bozulmasına neden olacaktır. Diğer bir ifade ile kullanılan ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulduğunu işaret edecektir. Dolayısıyla Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliği aşağıdaki gibi yorumlanmalıdır:

- 0,00 < 0,40 ise ölçek güvenilir değildir,
- 0,40 < 0,60 ise ölçeğin güvenirliği düşüktür,
- 0,60 < 0,80 ise ölçek oldukça güvenilir ve

¹⁶⁶ Nuran Bayram, *Sosyal Bilimlerde SPSS ile İstatistiksel Veri Analizi* (3.Baskı), Ezgi Kitabevi, Bursa, 2009, ss. 200-204.

- 0,80 < 1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçekteki soru (madde) sayısının 20'den daha az olduğu durumlarda alfa güvenilirlik katsayısının düşük çıkması literatürde sıklıkla karşılaşılan bir durumdur.¹⁶⁷

Tez çalışmasının bu bölümündeki tablolarda gösterilen “Toplam Açıklanan Varyans”, “Cronbach Alfa” ve “KMO” gibi göstergelerin bu bilgiler ışığında değerlendirilmesi gerekmektedir.

Araştırmada kullanılan değişkenler göz önünde bulundurulduğunda örgütsel bağlılığın üç örgütsel kültürün dört alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Anketi oluşturan Likert tipi ölçeğe ait toplam 22 soru keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına varimax dönüşümü ile ulaşılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon analizleri test edilmelerinden önce bunlar arasındaki faktörleme yapıları ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Elde edilen faktör alt gruplarının diğer ölçeklerin alt faktör grupları ile aralarındaki korelasyonlar incelenmiştir. Elde edilen bu alt faktör gruplarını oluşturan sorular üzerinden de her bir alt faktör grubunun güvenilirlik değerleri Cronbach Alfa katsayıları üzerinden ilgili tablolarda gösterilmiştir.

2.4.1.Örgütsel Bağlılık Anketine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Çalışmalarının İncelenmesi

Örgütsel Bağlılık anketine ilişkin faktör ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve bunlara ilişkin veriler Tablo 4 ve Tablo 5 te verilmiştir.

¹⁶⁷ Özdamar, a. g. e. ,ss.491-500.

Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Değerleri

Faktörler	Özdeğerler	Varyansı Açıklama Oranı %	Cronbach Alpha Değeri
Faktör1: Duygusal Bağlılık	3,936	28,116	0,850
Faktör 2: Normatif Bağlılık	2,315	16,534	0,821
Faktör 3:Devam Bağlılığı	1,604	11,454	0,607
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			0,711
Bartlett's Test of Sphericity			0,000
Toplam varyansı açıklama oranı %			56,105
Ölçeğin Güvenirlilik katsayısı (Cronbach's Alpha)			0,760

Araştırma verilerine faktör analizi uygulayabilme koşullarını gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri 0,711 düzeylerinde çok iyi bir değer olarak hesaplanmıştır. Araştırma verilerinden anlamlı faktörler veya değişkenler çıkarılabileceğini gösteren küresellik derecesi değeri (Bartlett's Test of Sphericity) hesaplanmıştır ve elde edilen bu değer 0,000 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucu elde edilen üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı da % 56,1025 düzeylerinde gerçekleşmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Ba lılık Ölçe inin Faktör Analizi

Faktör 1:Duygusal Ba lılık	
2- Çalı tı ım kuruma kar ı güçlü bir ba lılık hissediyorum.	0,855
3- Bu kurumda kendimi bir ailenin parçası gibi hissediyorum.	0,850
4- Kurumumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görüyorum.	0,788
1- Bu kurumda çalı maktan gurur duyuyorum.	0,722
5- Çalı tı ım kurum benim için çok önem ve anlam ta ımaktadır.	0,659
Faktör 2:Normatif Ba lılık	
14- Kurumumu personel sıkıntısına sokmamak için i imden ayırlamam.	0,890
13- Kurumuma çok ey borçlu oldu um için i ten ayrılırsam suçluluk duygusuna kapılıırım.	0,857
12- Daha iyi bir i teklifi alsam bile insanlara olan sorumlulu umdan dolayı i imden ayırlamam.	0,750
Faktör 3:Devam Ba lılı ı	
7- Kurumumdan ayrılmamamın en önemli sebebi i alternatiflerinin azlı ıdır.	0,758
6-Daha iyi bir i teklifi alırsam i yerinden ayrılmayı dü üne bilirim	0,594
9- uan kurumumdan ayrılırsam birçok sorunla kar ıla ırım	0,570
10 -Bakmakla yükümlü insanlar oldu u için bu kurumda çalı mak zorundayım	0,551
11-Bu i i devlet kurumunda yapmak daha iyi olurdu	0,541
8- sizlik çok fazla oldu u için i imin kıymetinin farkındayım	0,441

Yukarıdaki açıklamalar ı ı nda ölçekte yer alan 14 maddeye uygulanan faktör analizi sonucu 3 faktör (boyut) belirlenmi tir. Tablo 4’de faktör analizi sonucu elde edilen 3 faktör ve bunlara ili kin öz de erler ve varyansı açıklama oranları ile birlikte ölçekte yer alan her bir maddenin hangi faktörle ili kili oldu unu belirten faktör yük de erleri gösterilmi tir.

Tablo 4 incelendi inde birinci faktörün öz de erinin 3,936 ve varyansı açıklama oranının da % 28,116 düzeyinde oldu u görülmektedir. Birinci faktör ile ili kili ölçek maddeleri ise Tablo 5’te verilmi olup bu maddeler: “ Çalı tı ım kuruma kar ı güçlü bir ba lılık hissediyorum.” “Bu kurumda kendimi bir ailenin parçası gibi hissediyorum.” “Kurumumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi

görüyorum.” “Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.” “Çalıştığım kurum benim için çok önem ve anlam taşımaktadır” önermelerinden oluşmaktadır. Bu faktör Duygusal Bağlılık olarak adlandırılmıştır. Birinci faktöre ilişkin Cronbach Alpha değeri ise oldukça yüksek olup 0,850 bulunmuştur.

Tablo 4 incelendiğinde ikinci faktörün öz degerinin 2,315 ve varyansı açıklama oranının da % 16,534 düzeyinde olduğu görülmektedir. İkinci faktör ile ilişkili ölçek maddeleri ise Tablo 5’te verilmiş olup bu maddeler: “Kurumumu sıkıntıya sokmamak için elimden ayıramam.” “Kurumuma çok meydan borçlu olduğum için elimden ayrılırsam suçluluk duygusuna kapılıyorum.” “Daha iyi bir alternatifte olsam bile insanlara olan sorumluluktan dolayı elimden ayıramam” önermelerinden oluşmaktadır ve Normatif Bağlılık olarak adlandırılmıştır. İkinci faktöre ilişkin Cronbach Alpha değeri ise oldukça yüksek olup 0,821 bulunmuştur.

Tablo 4 incelendiğinde üçüncü faktörün öz degerinin 1,604 ve varyansı açıklama oranının da % 11,454 düzeyinde olduğu görülmektedir. Üçüncü faktör ile ilişkili ölçek maddeleri ise Tablo 5’te verilmiş olup bu maddeler: “Kurumumdan ayrılmamanın en önemli sebebi alternatiflerinin azlığıdır.” “Daha iyi bir alternatifte olsam elimden ayrılmayı düşünemeyebilirim.” “Kurumumdan ayrılırsam pek çok sorunla karşılaşırım.” “Bakmakla yükümlü insanlar olduğum için bu kurumda çalışmak zorundayım.” “Bu işi devlet kurumunda yapmak daha iyi olurdu.” “Sizlik çok fazla olduğum için elimin kıymetinin farkındayım” önermelerinden oluşmaktadır ve Devam Bağlılığı olarak adlandırılmıştır. Üçüncü faktöre ilişkin Cronbach Alpha değeri ise oldukça yüksek olup 0,607 bulunmuştur”

2.4.2. Örgütsel Kültür Anketine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Çalışmalarının İncelenmesi

Çalışanların, örgütsel kültür anketine verdikleri yanıtlar faktör analizine tabi tutulmuş, faktörler özdeğerleri, varyansı açıklama oranları, Cronbach Alpha değerleri hesaplanmış ve değerlendirilmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Kültür Ölçeği Faktör Analizi Değerleri

Faktörler	Özdeğerler	Varyansı Açıklama Oranı %	Cronbach Alpha Değeri
Faktör 1: Adrokrasi Kültürü	2,598	32,477	0,692
Faktör 2: Hiyerarşik Kültürü	1,437	17,957	0,513
Faktör 3: Piyasa Kültürü	1,130	14,119	0,511
Faktör 4: Klan Kültürü	0,942	11,779	0,510
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			0,618
Bartlett's Test of Sphericity			0,000
Toplam varyansı açıklama oranı %			76,332
Ölçeğin Güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)			0,684

Araştırma verilerine faktör analizi uygulayabilme koşullarını gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri 0,618 düzeylerinde iyi bir değer olarak hesaplanmıştır. Araştırma verilerinden anlamlı faktörler veya değişkenler çıkarılabileceğini gösteren küresellik derecesi de (Bartlett's Test of Sphericity) 1931,778 olarak hesaplanmış ve elde edilen bu değerlerin 0,000 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucu elde edilen 4 faktörün toplam varyansı açıklama oranı da %76,332 düzeylerinde gerçekleşmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Kültür Ölçeğinin Faktör Analizi

Faktör 1: Adrokrasi Kültürü	
16- Kurumumuz de i en artlara hemen ayak uyduran, dinamik, giri imci bir i letmedir.	0,741
20- Kurumumuzun en önemli özelli i yenili e ve de i ime açık olmasıdır. Yöneticiler yenilikçi ve risk alan insanları te vik eder ve önem verir.	0,677
Faktör 2: Hiyerar i Kültürü	
21- Kurumumuzda resmi kurallar ve prosedürler ön plandadır. Çalışanların ne yapaca ını bu resmi kurallar belirler.	0,643
17-Kurumumuz çok resmi ve a ırı bürokratik bir kurumdur. Çalışanlar kural ve talimatların dı ına çıkıp inisiyatif kullanamazlar.	0,451
Faktör 3: Piyasa Kültürü	
22 –Kurumumda çalışanlar rekabet etmeye yönlendirilir. Yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı te vik eder.	0,773
18- Kurumumuzda en çok ilgi çalışanlardan ziyade i lerin yapılması ve ba arılı olunması üzerinedir.	0,716
Faktör 4: Klan Kültürü	
19- letmemizi bir arada tutan ey sadakat ve geleneklerdir. Bu kuruma ba lılık, geleneksellik, dürüstlük oldukça yüksektir.	0,720
15- Kurumumuz bir aile gibidir. nsan birçok eyi rahatlıkla birbiriyle payla ır.	0,643

Faktör analizi sonucu elde edilen boyutları yorumlamada güçlük ile karşılaşılır ise döndürme i lemi gerçekleştirilir. Bu çalışmada da faktörlerin yorumunu basitletirebilmek amacıyla Varimax döndürme yönteminden yararlanılmıştır.

Yukarıdaki açıklamalar ı ında ölçekte yer alan 8 maddeye uygulanan faktör analizi sonucu 4 faktör (boyut) belirlenmiştir. Tablo 6’ da faktör analizi sonucu elde edilen 4 faktör ve bunlara ilişkin öz de erler ve varyansı açıklama oranları ile birlikte ölçekte yer alan her bir maddenin hangi faktörle ilişkili olduğunu belirten faktör yük de erleri gösterilmiştir.

Tablo 6, incelendi inde birinci faktörün öz de erinin 2,597 ve varyansı açıklama oranının da % 32,477 düzeyinde oldu u görülmektedir. Birinci faktör ile ili kili ölçek maddeleri Tablo 7’de verilmi tir. Bunlar; “Kurumumuz de i en artlara ayak uyduran dinamik giri imci bir i letmedir.”, “Kurumumuzun en önemli özelli i yenili e ve de i ime açık olmasıdır. Yöneticiler yenilikçi risk alan insanları te vik eder ve önem verirler” önermelerinden olu maktadır. Bu faktör Adrokrasi Kültürü olarak adlandırılmı tır. Birinci faktöre ili kin Cronbach Alpha de eri ise oldukça yüksek olup 0,692 bulunmu tur.

Tablo 6’da ikinci faktörün öz de erinin 1,437 ve varyansı açıklama oranının da % 17,957 düzeyinde oldu u görülmektedir. kinci faktör ile ili kili ölçek maddeleri Tablo 7’de verilmi tir. Bunlar; “Kurumumuzda resmi kurallar ve prosedürler ön plandadır. Çalı anların ne yapaca ını bu resmi kurallar belirler.” “Kurumumuz çok resmi ve a ırı bürokratik bir kurumdur. Çalı anlar kural ve talimatların dı na çıkıp insiyatif kullanamazlar” önermeleridir. Bu faktör Hiyerar i Kültürü olarak adlandırılmı tır. kinci faktöre ili kin Cronbach Alpha de eri 0,513 bulunmu tur.

Tablo 6’da üçüncü faktörün öz de erinin 1,130 ve varyansı açıklama oranının da %14,119 düzeyinde oldu u görülmektedir. Üçüncü faktör ile ili kili ölçek maddeleri Tablo 7’de verilmi tir. Bunlar; “Kurumumuzda çalı anlar rekabet etmeye yönlendirilir. Yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı te vik eder.” “Kurumumuzda en çok ilgi çalı anlardan ziyade i lerin yapılması ve ba arılı olunması üzerinedir” önermeleridir. Bu önermelere ait faktör Piyasa Kültürü olarak adlandırılmı tır. Bu faktöre ait Cronbach Alpha de eri ise 0,511 bulunmu tur.

Tablo 6’da dördüncü faktörün öz de erinin 0,942 ve varyansı açıklama

oranının da %11,779 düzeyinde oldu u gör÷lmektedir. Dördüncü faktör ile ilgili ölçek maddeleri Tablo 7’de verilmiştir. Bunlar; “ İletmemizi bir arada tutan şey sadakat ve geleneklerdir. Bu kuruma bağlılık, geleneksellik, dürüstlük oldukça yüksektir.” “Kurumumuz bir aile gibidir. İnsan birçok şeyi rahatlıkla birbiriyle paylaşır” önermeleridir. Bu önermelerden oluşan Klan Kültürü faktörü dördüncü faktör olarak isimlendirilmiştir. Bu faktöre ait Cronbach Alpha değeri 0,510 bulunmuştur.

2.5. Görenlerin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Kültür Anketine Verdiği Yanıtlarının İncelenmesi

Çalışanların örgütsel bağlılık anketinde bulunan 14 soruya, örgütsel kültür anketinde bulunan 8 soruya verdikleri yanıtlar değerlendirilmiştir.

2.5.1. Görenlerin Örgütsel Bağlılık a Yönelik Tutumları

Çalışanların, ölçekte bulunan örgütsel bağlılık a ait önermelere verdikleri yanıtlar yüzde ve katılan kişi sayılarına göre değerlendirilip yorumlanmıştır.

Tablo 8: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Yönelik Tutumları

	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%
Faktör 1: Duygusal Bağlılık						
2- Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.	57	28,5	64	32	79	39,5
3- Bu kurumda kendimi bir ailenin parçası gibi hissediyorum.	47	23,5	88	44	65	32,5
4- Kurumumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görüyorum.	59	29,5	70	35	71	35,5
1- Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.	50	25	55	27,5	95	47,5
5- Çalıştığım kurum benim için çok önem ve anlam taşımaktadır.	37	18,5	52	26	111	55,5
Faktör 2: Normatif Bağlılık						
14- Kurumumu personel sıkıntısına sokmamak için iktidardan ayrılamam.	126	63	46	23	28	14
13 - Kurumuma çok şey borçlu olduğum için iktidardan ayrılırsam suçluluk duygusuna kapılıyorum.	130	65	38	19	32	16
12- Daha iyi bir iş teklifi alsam bile insanlara olan sorumluluğumdan dolayı iktidardan ayrılamam	90	45	69	34,5	41	20,5
Faktör 3:Devam Bağlılığı						
7- Kurumumdan ayrılmamamın en önemli sebebi iş alternatiflerinin azlığıdır.	87	43,5	41	20,5	72	36
6-Daha iyi bir iş teklifi alırsam iş yerinden ayrılmayı düşünmem	72	36	30	15	98	49
9- Üst yönetim kurumumdan ayrılırsam birçok sorunla karşılaşırım	55	27,5	59	29,5	86	43
10 -Bakmakla yükümlü insanlar olduğum için bu kurumda çalışmak zorundayım	53	26,5	33	16,5	114	57
11-Bu işi devlet kurumunda yapmak daha iyi olurdu	38	19	51	25,5	111	55,5
8- İşsizlik çok fazla olduğum için işimin kıymetinin farkındayım	39	19,5	37	18,5	124	62

Antalya Atatürk Devlet Hastanesinde çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılık

boyutlarını detaylı bir şekilde inceleyebilmek için önermelere verilen cevaplar ayrıntılı bir şekilde irdelenmiştir. Bunun için Tablo 8’ de Atatürk Devlet Hastanesinde çalışan hemirelerin her bir soruya verdikleri cevaplar yüzde analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışanların verdikleri cevaplar beşli Likert ölçeğinden, katılmıyorum, kararsızım ve katılıyorum şeklinde üçlü Likert ölçeğine indirgenmiştir. Bunun yapılabilmesi için kısmen katılmıyorum ve tamamen katılmıyorum ifadeleri katılmıyorum olarak ve yine kısmen katılıyorum ve tamamen katılıyorum ifadeleri katılıyorum olarak birleştirilmiştir.

Tablo 8 incelendiğinde Duygusal Bağlılık olarak adlandırılan faktöre dair katılımcı hemirelerin önermelere verdiği yanıtlar görülmektedir. “Katılmıyorum” seçeneğine %18,5 ile %29,5 arasında, “kararsızım” seçeneğine %26 ile %44 arasında, “katılıyorum” seçeneğine ise %32,5 ile %55,5 arasında yanıtlar verildiği görülmektedir. Duygusal Bağlılık faktörüne ait en yüksek yüzde *“Çalıştığım kurum benim için çok önem ve anlam taşımaktadır”* önermesine aittir. %55,5 olan bu oran oldukça yüksek olup hemirelerin çalıştığı kuruma çok önem verdikleri görülmektedir. Bunun nedeninin hastanede nöbetlerden dolayı çok uzun zaman geçirmeleri ve çok fazla sosyal paylaşımda bulunmalarının olabileceği düşünülmüştür. Katılıyorum seçeneğine ait en düşük (%32,5) orana sahip, *“Bu kurumda kendimi bir ailenin parçası gibi hissediyorum”* önermesidir. “Kararsızım” seçeneğine ait en yüksek oran %44 ile *“Bu kurumda kendimi bir ailenin parçası gibi hissediyorum”*, en düşük oran ise %26 ile *“Çalıştığım kurum benim için çok önem ve anlam taşımaktadır”* önermeleridir. “Katılmıyorum” seçeneğine ait en yüksek oran (%29,5) ile *“Kurumumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görüyorum”*, en düşük oran %18,5 ile *“Çalıştığım kurum benim için çok önem ve anlam taşımaktadır”* önermelerine aittir.

Yine tablo incelendiğinde Normatif Bağlılık olarak adlandırılan ikinci faktör önermelerine verilen yanıtlar; “katılmıyorum” %45 ile %65 arasında, “kararsızım” %19 ile %34,5 arasında ve “katılıyorum” seçeneğine %14 ile %20,5

arasındadır. En yüksek orandaki (%65) yanıtların katılmıyorum olarak “Kurumuma çok ey borçlu oldu um için i ten ayrılırsam suçluluk duygusuna kapılırım” önermesine ait oldu u görülmektedir. Aslında hem irelerin kurumlarından daha iyi artlar kar ılı nda ayrılacakları ve bundan suçluluk duymayacaklarını çünkü kurum için yeterince özveride bulduklarını dü ündükleri sonucuna ula ılmaktadır. Nöbet hizmetlerinden dolayı aile ve sosyal ya antlarından ödün verdiklerini dü ünmeleri bu yanıtı vermede etkin rol oynamaktadır.

Devam Ba lılı ı olarak adlandırılan üçüncü faktöre ait önermelere, “katılmıyorum” %19 ile %43,5 arasında, “kararsızım” %15 ile %29,5 arasında, “katılıyorum” %36 ile %62 arasında tanıtılar verilmiştir. Bu önermelerden “ *sizlik çok fazla oldu u için i imin kıymetinin farkındayım*” önermesinin aldığı oran %62 ile en yüksektir. Bunun sebebinin ülke artlarında i sizlik oranının yüksek olmasından ve hem irelerin özel kurulu larda vasıfsız eleman niteli inde çok dü ük ücretlerle çalış tıklarını bilmelerinden kaynaklandı ı dü ünülmü tür.

2.5.2. Çalış anların Örgütsel Kültüre Yönelik Tutumları

Çalış anların, ölçekte bulunan örgütsel kültüre ait önermelere verdikleri yanıtlar yüzde ve katılan ki i sayılarına göre de erlendirilmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Örgütsel Kültüre Yönelik Tutumları

	Çok nadir		Nadir		Ço unlukla	
	N	%	N	%	N	%
Faktör 1: Adrokrasi Kültürü						
16- Kurumumuz de i en artlara hemen ayak uyduran, dinamik, giri imci bir i letmedir.	65	32,5	67	33,5	68	34
20- Kurumumuzun en önemli özelli i yenili e ve de i ime açık olmasıdır. Yöneticiler yenilikçi ve risk alan insanları te vik eder ve önem verir.	60	30	76	38	64	32
Faktör 2:Hiyerar i Kültürü						
21- Kurumumuzda resmi kurallar ve prosedürler ön plandadır. Çalış anların ne yapaca ını bu resmi kurallar belirler.	23	11,5	63	31,5	114	57
17- Kurumumuz çok resmi ve a ırı bürokratik bir kurumdur. Çalış anlar kural ve talimatların dı na çıkıp inisiyatif kullanamazlar.	84	42	72	36	44	22

Faktör 3:Piyasa Kültürü						
22- Kurumumda çalışanlar rekabet etmeye yönlendirilir. Yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı teşvik eder.	83	41,5	78	39	39	19,5
18- Kurumumuzda en çok ilgi çalışanlardan ziyade işlerin yapılması ve başarıları üzerine odaklanılmaktadır.	19	9,5	53	26,5	128	64
Faktör 4:Klan Kültürü						
19- İletmemizi bir arada tutan şey sadakat ve geleneklerdir. Bu kuruma bağlılık, geleneksellik, dürüstlük oldukça yüksektir.	69	34,5	92	46	39	19,5
15- Kurumumuz bir aile gibidir. İnsan birçok şeyi rahatlıkla birbiriyle paylaşır.	66	33	77	38,5	57	28,5

Antalya Atatürk Devlet Hastanesinde çalışan hemşirelerin örgütsel kültür boyutlarını detaylı bir şekilde inceleyebilmek için önermelere verilen cevaplar ayrıntılı bir şekilde irdelenmiştir. Bunun için Tablo 9’ da Atatürk Devlet Hastanesinde çalışan hemşirelerin her bir soruya verdikleri cevaplar yüzde analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışanların verdikleri cevaplar beşli Likert ölçeğinden, katılmıyorum, kararsızım ve katılıyorum şeklinde üçlü Likert ölçeğine indirgenmiştir. Bunun yapılabilmesi için hiçbir zaman seçeneği çok nadir seçeneğiyle birleştirilerek “çok nadir olarak ve yine çoklukla ve her zaman çoklukla” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 9’da birinci faktör olarak adlandırılan Bürokrasi Kültürü’nü belirlemede kullanılan önermelere bakıldığında; “çok nadir” ıkkına %30 ile %32,5 arasında, “nadir” ıkkına” %33,5 ile %38 arasında, “çoklukla” ıkkına %32 ile %34 arasında oranlara sahip olduğu görülmektedir. “Nadir” seçeneğine verilen %38’lik yanıt en yüksek orana sahiptir. Buna ait önerme, “*Kurumumuzun en önemli özelliği yenilikçiliği ve de işime açık olmasıdır. Yöneticiler yenilikçi ve risk alan insanları teşvik eder ve önem verir*” önermesidir. Bu önermenin “nadir” olarak nitelendirilmesi, yöneticilerinden de işim ve risk konusunda daha cesur olmalarını beklemelerinden ve yenilikçi ve risk alan çalışanın teşvik edilmesindeki oranın düğümlüünden kaynaklanmaktadır.

İkinci örgüt kültürü faktörü olarak adlandırılan Hiyerarşik Kültürü'ne ait önermelere verilen yanıtlar ; “çok nadir” %11,5 ile %42 arasında, “nadir” %31,5 ile %36 arasında, “çok unlukla” %22 ile %57 arasında de i mektedir.%57 oranıyla, en yüksek oran “*Kurumumuzda resmi kurallar ve prosedürler ön plandadır. Çalışanların ne yapacağını bu resmi kurallar belirler*” önermesine aittir. Bunun nedeninin bir kamu kuruluşu olmasıyla kanun ve yönetmeliklere uygun davranılmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Aynı zamanda Sağlık Bakanlığı politikaları gereği Hizmet Kalite Standartları Yönetmeliğinde yapılacak işlemlerin kurallara bağlanması ve ölçülmesi istenmektedir.

Yine Tablo 9'a baktığımızda üçüncü faktör olarak adlandırılan Piyasa Kültürü ne ait önermelere verilen yanıtlar; “çok nadir”%9,5 ile %41,5 arasında “nadir” %26,5 ile %39 arasında, “çok unlukla” %19,5 ile %64 arasında de i mektedir. Bu faktöre ait en yüksek oranı %64 ile “*Kurumumuzda en çok ilgi çalışanlardan ziyade işlemlerin yapılması ve başarıyla olunması üzerinedir*” önermesi almıştır. Bu algının Sağlık Bakanlığı'nın her hizmeti ölçmesi ve bunun karlılığında puan vererek hastaneleri sıralaması, bu puanlamanın çalışanların ücretlerine yansımaları üzerine gelmesi düşünülmektedir.

Dördüncü, örgüt kültürü faktörü olarak adlandırılan Klan Kültürü'ne ait önermelere verilen yanıtlar “çok nadir” %33 ile %34,5 arasında “nadir” %38,5 ile %46 arasında, “çok unlukla” %19,5 ile %28,5 arasında de i mektedir. Bu faktöre ait en yüksek oranı %46 ile “*İletmemizi bir arada tutan şey sadakat ve geleneklerdir. Bu kuruma bağlılık, geleneksellik, dürüstlük oldukça yüksektir*” önermesidir. Bu önermenin en yüksek oranda “nadir” olarak cevaplanmasının nedeni sistemin de i işlemlerinin son on yılda artması, tayinlerden dolayı çalışanların fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmüştür. Her de i işlemler gelenek ve kıyılara karşı tutum ve sadakati etkilemektedir.

2.6. Çalışanlara İlişkin Demografik Özelliklerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültüre Ait Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Çalı anların cinsiyet, medeni durum, ya , e itim seviyesi, hizmet süresi ve çalı ılan birim de i kenleriyle örgütsel ba lılık, örgütsel kültür alt faktörleri puanları etkile imleri incelenmi tir.

2.6.1.Cinsiyet De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Çalı anların cinsiyetlerinin, örgütsel ba lılık alt faktörleri üzerine etkisi Mann-Whitney U Testi uygulanarak ara tırılmı tır.

Tablo10:Cinsiyet De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Mann-Whitney U Testi

Önermeler	Cinsiyet	n	Sıra De erleri	Mann-Whitney U De eri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Duygusal Ba lılık	Kadın	182	98,03	1188,000	0,053
	Erkek	18	125,5		
Normatif Ba lılık	Kadın	182	99,2	1400,500	0,308
	Erkek	18	113,69		
Devam Ba lılı ı	Kadın	182	99,45	1447,000	0,397
	Erkek	18	111,11		

Tablo 10’de “Cinsiyet” de i keninin örgütsel ba lılık alt faktör algı puanları üzerine olan etkisi gösterilmi tir. Tabloya bakıldı nda, örgütsel ba lılı a ait “Duygusal Ba lılık”, “Normatif Ba lılık”, “Devam Ba lılı ı” faktörlerinden hiç birisinin çalı anlarda, cinsiyet de i kenine ile ilgili bir fark yaratmadı ı görülmektedir ($p>0,05$).

2.6.2. Cinsiyet De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Çalışanların cinsiyetlerinin, örgütsel kültür alt faktörleri üzerine etkisi Mann-Whitney U Testi uygulanarak araştırılmıştır.

Tablo 11:Cinsiyet Değişiminin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Mann-Whitney U Testi

Önermeler	Cinsiyet	n	Sıra Değerleri	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Adhokrasi Kültürü	Kadın	182	100,68	1606,000	0,889
	Erkek	18	98,72		
Hiyerarşik Kültürü	Kadın	182	101,12	1525,000	0,619
	Erkek	18	94,22		
Piyasa Kültürü	Kadın	182	97,49	1090,000	0,014*
	Erkek	18	130,94		
Klan Kültürü	Kadın	182	99,54	1463,500	0,440
	Erkek	18	110,19		

Tablo 11’de “Cinsiyet” değişiminin örgütsel kültür alt faktör puanları üzerine etkisi gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde Adhokrasi Kültürü, Hiyerarşik Kültürü ve Klan Kültürü faktörlerinin ve bunlara ait önermelerin cinsiyet değişimi üzerinde anlamlı bir fark yaratmadıkları görülmektedir ($p>0,05$).

Yine tablo incelendi inde Piyasa kültürü faktörüne ait önermelerin hem irelerin cinsiyet de i kenin ile algılarında anlamlı bir fark yarattı ı görülmektedir ($p<0,05$). Bu önermeler “*Kurumumda çalı anlar rekabet etmeye yönlendirilir. Yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı te vik eder.*” ve “*Kurumumuzda en çok ilgi çalı anlardan ziyade i lerin yapılması ve ba arılı olunması üzerinedir*” çalı anların cinsiyetlerine göre algı farklılı ı yaratmaktadır. Sıra de erleri göz önüne alındı ında çalı anların Piyasa kültürü algılarındaki farklı ın erkek çalı anlardan kaynaklandı ı görülmektedir. Bunun nedeninin erkeklerin i odaklı, olmalarından kaynaklandı ı dü ünülmü tür.

2.6.3 Medeni Durum De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Çalı anların medeni durumlarının, örgütsel kültür alt faktörleri üzerine etkisi Mann-Whitney U Testi uygulanarak ara tırılmı tır.

Tablo 12:Medeni Durum De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Mann-Whitney U Testi					
Önermeler	Cinsiyet	n	Sıra De erleri	Mann-Whitney U De eri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Duygusal Ba lılık	Evli	144	102,45	3751,000	0,441
	Bekâr	56	95,48		
Normatif Ba lılık	Evli	144	99,51	3889,000	0,695
	Bekâr	56	103,05		
Devam Ba lılı ı	Evli	144	105,18	3358,500	0,057
	Bekâr	56	88,47		

Tablo 12’de “Medeni Durum” de i keninin örgütsel ba lılık alt faktör algı puanları üzerine olan etkisi gösterilmi tir. Tabloya bakıldı ında, örgütsel ba lılı a ait “Duygusal Ba lılık”, “Normatif Ba lılık”, “Devam Ba lılı ı” faktörlerinden hiç birisinin çalı anlarda, medeni durum de i kenin ile ilgili bir fark

yaratmadı ı görülmektedir ($p>0,05$).

2.6.4. Medeni Durum De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör

Çalı anların medeni durumlarının, örgütsel kültür alt faktörleri üzerine etkisi Mann-Whitney U Testi uygulanarak ara tırılmı tır.

Tablo13: Medeni Durum De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Mann-Whitney U Testi					
Önermeler	Cinsiyet	n	Sıra De erleri	Mann-Whitney U De eri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Adhokrasi Kültürü	Evli	144	102,57	3734,500	0,406
	Bekâr	56	95,19		
Hiyerar i Kültürü	Evli	144	103,13	3654,000	0,288
	Bekâr	56	93,75		
Piyasa Kültürü	Evli	144	100,33	4007,500	0,944
	Bekâr	56	100,94		
Klan Kültürü	Evli	144	103,95	3534,500	0,160
	Bekâr	56	91,62		

Tablo 13’de yer alan Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre, çalı anların örgüt kültürüne yönelik bazı fikir ve dü üncelerinin medeni durum de i kenine göre farklılık göstermedi i gözlenmi tır. Tablo incelendi inde Adrokrasi Kültürü, Hiyerar i Kültürü, Piyasa Kültürü ve Klan Kültürü, önerme algılarının medeni durum de i kenine ilgili bir fark yaratmadı ı görülmektedir ($p>0,05$).

2.6.5. Yaş Değişkeninin Örgütsel Bağlılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Çalışanların yaşlarının, örgütsel kültür alt faktörleri üzerine etkisi Kruskal Wallis Testi uygulanarak araştırılmıştır.

Tablo 14: Yaş Değişkeninin Örgütsel Bağlılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Kruskal-Wallis Testi

Önermeler	Yaş	n	Sıra Değerleri	Chi-square	Anlamlılık Düzeyi (p)
Duygusal Bağlılık	18-25 Yaş	10	68,50	12,641	0,27
	26-30 Yaş	23	106,57		
	31-35 Yaş	73	91,24		
	36-40 Yaş	67	105,94		
	41-45 Yaş	16	100,19		
	46 Yaş ve üzeri	11	145,68		
Normatif Bağlılık	18-25 Yaş	10	78,75	7,435	0,190
	26-30 Yaş	23	91,46		
	31-35 Yaş	73	96,92		
	36-40 Yaş	67	101,86		
	41-45 Yaş	16	132,41		
	46 Yaş ve üzeri	11	108,23		
Devam Bağlılığı	18-25 Yaş	10	67,85	10,968	0,052

26-30 Ya	23	108,48
31-35 Ya	73	88,63
36-40Yas	67	113,05
41-45Ya	16	107,50
46 Ya ve üzeri	11	105,64

Tablo 14’de Kruskal-Wallis Testi sonuçlarında, örgütsel ba lılı a ait önermelere göre olu turulan “Duygusal Ba lılık”, “Normatif Ba lılık”, “Devam Ba lılı ı” faktörlerinin “ya de i kenii” ile ilgili çalı anlarda olu turdu u algı durumu gösterilmi tir. Bu tabloya göre örgütsel ba lılık faktörleriyle ya de i kenii arasında fark olu turacak anlamlılı a rastlanmamı tır ($p>0,05$).

2.6.6 Ya De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Çalı anların ya larının, örgütsel kültür alt faktörleri üzerine etkisi Kruskall Wallis Testi uygulanarak ara tırılmı tır.

Tablo 15: Yaş Değişkeninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Kruskal-Wallis Testi

Önermeler	Yaş	n	Sıra Değerleri	Chi-Square	Anlamlılık Düzeyi (p)
Adhokrasi Kültürü	18-25 Yaş	10	119,45	16,260	0,006*
	26-30 Yaş	23	100,89		
	31-35 Yaş	73	80,23		
	36-40 Yaş	67	112,49		
	41-45 Yaş	16	119,28		
	46 Yaş ve üzeri	11	116,64		
Hiyerarşik Kültürü	18-25 Yaş	10	83,70	13,049	0,023*
	26-30 Yaş	23	125,50		
	31-35 Yaş	73	86,18		
	36-40 Yaş	67	103,19		
	41-45 Yaş	16	121,44		
	46 Yaş ve üzeri	11	111,64		
Piyasa Kültürü	18-25 Yaş	10	68,00	11,891	0,036*
	26-30 Yaş	23	124,78		
	31-35 Yaş	73	93,33		

	36-40Yas	67	106,51		
	41-45Ya	16	108,06		
	46 Ya ve üzeri	11	79,23		
Klan Kültürü	18-25 Ya	10	125,25	8,123	0,150
	26-30 Ya	23	103,48		
	31-35 Ya	73	87,40		
	36-40Yas	67	105,74		
	41-45Ya	16	105,03		
	46 Ya ve üzeri	11	120,23		

Tablo 15’de Kruskal-Wallis Testi sonuçlarına göre ya da i keninin örgütsel kültür alt faktör puanları üzerine etkisi gösterilmiştir. Tablo incelendi inde Adhokrasi kültürü faktör ve “*Kurumumuz de i en artlara hemen ayak uyduran, dinamik, giri imci bir i letmedir*”, “*Kurumumuzun en önemli özelli i yenili e ve de i ime açık olmasıdır. Yöneticiler yenilikçi ve risk alan insanları te vik eder ve önem verir*”, önermeleriyle ya da i kenini arasında anlamlı bir fark oldu u görülmektedir ($p>0,05$). Bu farkın çalı anların yukarıdaki önermeler hakkındaki algılarının 31-35ya ile 18-25 ya arasındaki farklılıktan kaynaklandı ı sıra de erleri incelendi inde görülmektedir.18-25 ya aralı ındaki çalı anlarda Adhokrasi Kültürü algısının daha yüksek oldu u bulunmu tur. Bunun 18-25 ya aralı ındaki çalı anların daha genç, yeni mezun olmalarının verdi i heyecandan kaynaklandı ı dü ünülebilir.

Tablo incelendi inde Hiyerar i Kültürü ile ya da i kenini arasında anlamlı bir fark oldu u görülmektedir ($p>0,05$). Bu farkın faktöre ait “*Kurumumuzda resmi kurallar ve prosedürler ön plandadır. Çalı anların ne yapaca ını bu resmi kurallar belirler*”, “*Kurumumuz çok resmi ve a ırı bürokratik bir önermelerinin kurumudur. Çalı anlar kural ve talimatların dı na çıkıp insiyatif kullanamazlar*” önermelerinin 18-25 ve 26-30 ya arasındaki çalı anların algılamalarındaki farklılıktan kaynaklandı ı, sıra de erler incelendi inde göze çarpmaktadır. 26-30 ya aralı ındaki çalı anların hiyerar i kültürü algılarının daha yüksek oldu u

görülmektedir. Bunun nedeninin bu grup çalışanların kurumda daha uzun çalışıp kurulları öğrenmelerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Yine tablo incelendiğinde çalışanların Piyasa Kültürü algısı ile yaşı arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p>0,05$). Bu fark, 18-25 yaş ile 26-30 yaş arasındaki çalışanların “*Kurumumda çalışanlar rekabet etmeye yönlendirilir. Yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı teşvik eder*” ve “*Kurumumuzda en çok ilgi çalışanlardan ziyade işlerin yapılması ve başarıları için olmaktadır*” önermelerini farklı algılamalarından kaynaklanmaktadır. 26-30 yaş aralığındaki çalışanların mesleklerinin en verimli döneminde olmalarından, kuruma ve politikalarına olan alımlılıkların gelişmesi olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo incelendiğinde Klan kültürü faktörüyle yaş arasında anlamlı bir farklılık algısının olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

2.7.7. Eğitim Seviyesi Değişiminin Örgütsel Bağlılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Çalışanların eğitim seviyelerinin, örgütsel kültür alt faktörleri üzerine etkisi Kruskal Wallis Testi uygulanarak araştırılmıştır.

Tablo 16: Eğitim Seviyesi Değişiminin Örgütsel Bağlılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Kruskal-Wallis Testi

Önermeler	Eğitim seviyesi	n	Sıra Değerleri	Chi-Square	Anlamlılık Düzeyi (p)
Duygusal Bağlılık	Lise	20	94,53	0,672	0,715

	Önlisans	78	97,94		
	Lisans ve üzeri	102	103,63		
	Lise	20	90,63		
Normatif Ba lılık	Önlisans	78	103,95	0,884	0,643
	Lisans ve üzeri	102	99,80		
	Lise	20	101,15		
Devam Ba lılı ı	Önlisans	78	106,48	1,628	0,443
	Lisans ve üzeri	102	95,80		

Tablo 16’ da yer alan Kruskal Wallis analizi sonuçlarına göre, e itim seviyesi de i kenine göre çalı anların örgütsel ba lılık önermeleri hakkındaki fikir ve dü üncelerinin istatistiksel anlamda farklıla madı ı ($p>0,05$) sonucuna ula ılmı tır.

2.6.8. E itim Seviyesi De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Çalı anların e itim seviyelerinin, örgütsel kültür alt faktörleri üzerine etkisi Kruskall Wallis Testi uygulanarak ara tırılmı tır.

Tablo 17:E itim Seviyesi De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Kruskal-Wallis Testi

Önermeler	E itim Seviyesi	n	Sıra De erleri	Chi-Square	Anlamlılık Düzeyi (p)
Adrokrasi Kültürü	Lise	20	96,55	1,170	0,557
	Önlisans	78	95,99		

	Lisans ve üzeri	102	104,73		
	Lise	20	82,38		
Hyerar i Kültürü	Önlisans	78	102,17	2,327	0,312
	Lisans ve üzeri	102	102,77		
	Lise	20	79,83		
Piyasa Kültürü	Önlisans	78	95,15	5,767	0,056
	Lisans ve üzeri	102	108,65		
	Lise	20	105,65		
Klan Kültürü	Önlisans	78	98,10	0,337	0,845
	Lisans ve üzeri	102	101,33		

Tablo 17' de yer alan Kruskal Wallis analizi sonuçlarına göre, eğitim seviyesi de ikenine göre çalışanların örgütsel kültür önermeleri, hakkındaki algılarının istatistiksel anlamda farklıla madı ı ($p>0,05$) sonucuna ula ılmı tır.

2.6.9 Hizmet Süresi De ikeninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Hem irelerin, toplam hizmet yıllarının örgütsel kültürü algıları üzerindeki etkileri Kruskal Wallis Testi uygulanarak ara tırılmı tır.

Tablo 18: Hizmet Süresi De ikeninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Kruskal-Wallis Testi

Önermeler	Yıl	n	Sıra De erleri	Chi-Square	Anlamlılık Düzeyi (p)
Duygusal Ba lılık	0-1yıl	20	68,85	19,682	0,000*
	2-5 yıl	60	91,72		

	6-10 yıl	53	92,63		
	11-20 yıl	67	124,04		
Normatif Ba lılık	0-1yıl	20	123,10	4,253	0,235
	2-5 yıl	60	95,00		
	6-10 yıl	53	94,98		
	11-20 yıl	67	103,04		
Devam Ba lılık	0-1yıl	20	94,95	5,856	0,119
	2-5 yıl	60	94,62		
	6-10 yıl	53	92,36		
	11-20 yıl	67	113,87		

Tablo 18’de yer alan Kruskal Wallis Testi analiz sonuçlarına göre çalı anların Duygusal Ba lılık faktörü ile hizmet süresi de i kenisi arasında anlamlı bir fark oldu u görülmektedir ($p<0,05$). Bunun nedeni, “Çalı tı m kuruma kar ı güçlü bir ba lılık hissediyorum”, “Bu kurumda kendimi bir ailenin parçası gibi hissediyorum”, “ Kurumumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görüyorum, “ Bu kurumda çalı maktan gurur duyuyorum”. Çalı tı m kurum benim için çok önem ve anlam ta imaktadır” önermelerini 0-1 yıl ile11-20 yıl arasındaki çalı anların farklı algılamalarından kaynaklanmaktadır. Sıra de erleri incelendi inde 11-20 yıl arası hizmet süresine sahip çalı anların Duygusal Ba lılık algılarının yüksek oldu u görülmektedir. Bu durum çalı anların i yerlerinde uzun yıllardır çalı yor olmalarından kaynaklanmaktadır.

Tablo 18’ de yer alan Kruskal Wallis analizi sonuçlarına göre, hizmet yılı de i kenine göre çalı anların Normatif Ba lılık, Devam Ba lılıklarına ait önermeler, hakkındaki algılarının istatistiksel anlamda farklıla madı ı ($p>0,05$) sonucuna ula ılmı tır.

2.6.10 Hizmet Süresi De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Hem irelerin, toplam hizmet yıllarının örgütsel kültürü algıları üzerindeki etkileri Kruskal Wallis Testi uygulanarak ara tırılmı tır.

**Tablo 19.Hizmet Süresi De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları
Üzerine Etkisi
Kruskal-Wallis Testi**

Önermeler	Ya	n	Sıra De erleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Adhokrasi Kültürü	0-1yıl	20	118,90	7,373	0,061
	2-5 yıl	60	95,39		
	6-10 yıl	53	87,38		
	11-20 yıl	67	109,96		
Hiyerar i Kültürü	0-1yıl	20	96,85	14,622	0,002*
	2-5 yıl	60	115,58		
	6-10 yıl	53	76,92		
	11-20 yıl	67	106,74		
Piyasa Kültürü	0-1yıl	20	82,63	15,199	0,002*
	2-5 yıl	60	120,48		
	6-10 yıl	53	83,21		
	11-20 yıl	67	101,63		

Klan Kültürü	0-1 yıl	20	101,58	11,545	0,009*
	2-5 yıl	60	91,49		
	6-10 yıl	53	87,40		
	11-20 yıl	67	118,61		

Tablo 19’da yer alan Kruskal Wallis Testi analiz sonuçlarına göre, hizmet süresi de i keni ile Adhokrasi kültürü önermeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamı tır ($p>0,05$).

Tablo 19 incelendi inde çalı anların Hiyerar i Kültürü algılamaları ile hizmet süresi de i keni arasında anlamlı bir fark oldu u görülmektedir ($p<0,05$). Bunun nedeni, “*Kurumumuzda resmi kurallar ve prosedürler ön plandadır. Çalı anların ne yapaca ını bu resmi kurallar belirler*”, “*Kurumumuz çok resmi ve a ırı bürokratik bir önermelerinin kurumdur. Çalı anlar kural ve talimatların dı na çıkıp insiyatif kullanamazlar*” önermelerinin 2-5 yıl ile 6-10 yıl hizmet süresine sahip çalı anlar tarafından farklı algılanmasıdır. 2-5 yıl arası çalı anların Hiyerar i Kültürü algılarının daha yüksek oldu u sıra de erler incelendi inde görülmektedir. Bu durumun çalı anların i e yeni ba lamı olmalarından kaynaklı kural ve prosedürlere kar ı daha hassas olmalarından ve hata yapmaktan korkmalarından kaynaklanmaktadır.

Tablo 19’ da yer alan Kruskal Wallis Testi analiz sonuçlarına göre, hizmet süresi de i keni ile Piyasa Kültürü önermeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmı tır ($p<0,05$). Bunun; “*Kurumumda çalı anlar rekabet etmeye yönlendirilir. Yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı te vik eder*” ve “*Kurumumuzda en çok ilgi çalı anlardan ziyade i lerin yapılması ve ba arılı olunması üzerinedir*” önermelerini 0-1yıl ile 2-5 yıl hizmet süresine sahip çalı anların farklı algılamalarından kaynaklandı ı dü ünülebilir. 2-5 yıl arasında hizmeti bulunanların Piyasa kültürü algılarının daha yüksek oldu u sıra de erler incelendi inde görülebilir. Bu çalı anların algılarının yüksekli i çalı ma hayatına

yeni ba lamı olmaları, i e daha farklı anlam yüklemeleri, ba arılı olup fark edilme çabalarından kaynaklanmaktadır.

Tablo 19 incelendi inde çalı anların Klan Kültürü algılamaları ile hizmet süresi de i kenin arasında anlamlı bir fark oldu u görülmektedir ($p<0,05$). Bunun 2-5 yıl ile 11-20 yıl hizmet süresine sahip çalı anların önermeleri algılamalarındaki farktan kaynaklandı ı dü ünülmektedir. Bunlar ; “ *letmemizi bir arada tutan ey sadakat ve geleneklerdir. Bu kuruma ba lılık, geleneksellik, dürüstlük oldukça yüksektir*”, “*Kurumumuz bir aile gibidir. nisan birçok eyi rahatlıkla birbirleriyle payla ır*” önermeleridir. 11-20 arası çalı anların kurumda daha fazla zaman geçirdikleri, zor artlarda, yardımla arak çalı tıkları için birbirlerini daha iyi algılayıp, manevi bir birliktelik olu turmaları durumu bu algılama farklılı ını açıklamaktadır.

2.6.11. Çalı ılan Birim De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Antalya Atatürk Devlet Hastanesi hem irelerinin, çalı tıkları birimlerin, örgütsel ba lılık algılarında farklılık yaratıp yaratmadı ı Kruskal Wallis Testi uygulanarak ara tırılmı tır.

Tablo 20: Çalı ılan Birim De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanlarına Etkisi

Kruskal-Wallis Testi

Önermeler	Cinsiyet	n	Sıra De erleri	Chi-Square	Anlamlılık Düzeyi (p)
Duygusal Ba lılık	Dâhiliye	138	103,93	3,826	0,148
	Cerrahi	47	86,69		
	dari birim	15	112,23		
Normatif Ba lılık	Dâhiliye	138	107,03	18,533	0,000*
	Cerrahi	47	71,20		

	dari birim	15	132,27		
Devam Ba lılı ı	Dâhiliye	138	100,98		
	Cerrahi	47	94,36	1,644	0,440
	dari birim	15	115,33		

Tablo 20' de yer alan Kruskal Wallis analizi sonuçlarına göre, çalı ılan birim de i kenine göre çalı anların Duygusal Ba lılık, Devam Ba lılıklarına ait önermeler, hakkındaki algılarının istatistiksel anlamda farklıla madı ı ($p>0,05$) sonucuna ula ılmı tır.

Yine Tablo 20 incelendi inde çalı anların Normatif Ba lılıklarına dair “Kurumumu sıkıntıya sokmamak için i imden ayırlamam”, “Kurumuma çok ey borçlu oldu um için i ten ayrılırsam suçluluk duygusuna kapılıırım” ,“Daha iyi bir i teklifi alsam bile insanlara olan sorumlulu umdan dolayı i ten ayırlamam” önermelerini algılamalarındaki farktan kaynaklanmaktadır ($p<0,05$). Bu farklılık cerrahi birim ile idari birim çalı anlarının algılama farkından kaynaklanmaktadır. dari birim çalı anlarının Normatif Ba lılık algılarının yüksek oldu u sıra de erler incelendi inde görülmektedir. Bunun nedeninin daha çok yönetim alanında çalı an hem ireler olmalarından kaynaklanmaktadır.

2.6.12. Çalı ılan Birim De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi

Antalya Atatürk Devlet Hastanesi hem irelerinin, çalı tıkları birimlerin, örgütsel kültür algılarında farklılık yaratıp yaratmadı ı Kruskal Wallis Testi uygulanarak ara tırılmı tır.

Tablo 21:Çalı ılan Birim De i keninin Örgütsel Kültür Alt Faktör Puanlarına Etkisi

Kruskal-Wallis Testi

Önermeler	Çalışılan birim	n	Sıra Değerleri	Chi-Square	Anlamlılık Düzeyi (p)
Adhokrasi Kültürü	Dâhiliye	138	102,89	2,206	0,332
	Cerrahi	47	90,38		
	idari birim	15	110,23		
Hiyerarşik Kültürü	Dâhiliye	138	107,04	16,776	0,000*
	Cerrahi	47	72,78		
	idari birim	15	127,23		
Piyasa Kültürü	Dâhiliye	138	102,04	2,141	0,343
	Cerrahi	47	91,78		
	idari birim	15	113,70		
Klan Kültürü	Dâhiliye	138	100,53	0,000	1,000
	Cerrahi	47	100,39		
	idari birim	15	100,60		

Tablo 21’ de yer alan Kruskal Wallis Testi analiz sonuçlarına göre, çalışılan birim de ikeni ile Adhokrasi Kültürü, Piyasa Kültürü ve Klan Kültürü önermeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yine Tablo 21 incelendi inde Hiyerarşik Kültürü ile çalışılan birim de ikeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Algılama farkı cerrahi ve idari birim çalışanlarından kaynaklanmaktadır. Sıra değerleri incelendi inde, idari birim çalışanlarını *“Kurumumuzda resmi kurallar ve prosedürler ön plandadır. Çalışanların ne yapacağını bu resmi kurallar belirler”*, *“Kurumumuz çok resmi ve aırı bürokratik bir önermelerinin kurumdur. Çalışanlar kural ve talimatların dıına çıkıp inisiyatif kullanamazlar”* önermelerine karşı algılarının oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeninin idari birim çalışanlarının hastanede yaptıkları her i in bir yasal dayana ının olması gereklili idir.

3.ÖRGÜTSEL BA LILIK, ÖRGÜTSEL KÜLTÜR FAKTÖRLER ARASINDAK KORELÂSYON ANAL ZLER

iki de i ken arasındaki ili ki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir. Di er bir ifadeyle korelasyon, iki de i ken arasındaki ili kinin büyüklü ünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalı ma kapsamında kullanılan Pearson Korelâsyonundan, iki de i ken arasında ili ki olup olmadı ının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmekte olup, r de eri -1 ile +1 arasında de i mekte ve 1’e yakla tıkça iki de i ken arasındaki ili kinin gücünün arttı ını göstermektedir.¹⁶⁸

Korelasyon analizi için ara tırmada kullanılan de i kenlere ait ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma de erleri hesaplanmı tır. “Genellikle, e er $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, de i kenler arasında “güçlü ili ki” bulundu u kabul edilmektedir. E er $0.40 < r < 0.70$ ise, “orta derecede ili ki” ve $0.20 < r < 0.40$ ise “zayıf bir ili ki” oldu u söylenir. E er $r < 0.20$ ise “ihmal edilecek ili ki” olarak nitelendirilmektedir.”¹⁶⁹

Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan de i kenlerin arasındaki ili kileri tespit etmek amacıyla, korelasyon analizi yapılmı tır. Çalı mamızda korelasyon analizine ait tabloların tamamında, birinci satırdaki de er, Pearson Korelasyon de erlerini, ikinci satırdakiler de anlamlılık de erlerini (p ile gösterilen) ifade etmektedir. Tabloda faktör isimleri ile ilgili kodlama kullanılmı tır. Liderlikle ilgili kodlamanın kar ılıkları u ekilde ifade edilmi tir:

Tablo 22: Örgütsel Ba lılık ve Örgütsel Kültür Faktörleri Arasındaki Korelâsyonlar,

¹⁶⁸ Özdamar, a.g.e., ss. 407.

¹⁶⁹ Özdamar, a.g.e., ss. 408.

	OB_F1	OB_F2	OB_F3	OK_F1	OK_F2	OK_F3	OK_F4
OB_F1	1						
OB_F2	0,133 0,06	1					
OB_F3	,263** 0	,271** 0	1				
OK_F1	,518** 0	,257** 0	,250** 0	1			
OK_F2	,247** 0	,337** 0	,153* 0,03	,220** 0,002	1		
OK_F3	,191** 0,007	,169* 0,017	,178* 0,012	0,096 0,177	,390** 0	1	
OK_F4	,657** 0	0,12 0,091	,212** 0,003	,569** 0	,243** 0,001	,260** 0	1

** Korelasyonlar Alfa 0.01 düzeyinde anlamlıdır. * Korelasyonlar Alfa 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 21’de Örgütsel Ba lılık ve Örgütsel Kültür alt faktörleri arasındaki korelasyon analizi gösterilmiştir. Örgütsel kültür alt faktörlerinden Adrokrasi kültürü ile Örgütsel ba lılık alt faktörlerinden “Duygusal Ba lılık”, “Normatif Ba lılık”, “Devam Ba lılı ı” arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ili ki vardır ($p<0,05$).

Örgütsel kültür alt faktörlerinden “Hiyerar i Kültürü” ile örgütsel ba lılık alt faktörlerinden “Duygusal Ba lılık”, “Normatif Ba lılık”, “Devam Ba lılı ı” arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ili ki vardır ($p<0,05$).

Yine Tablo 21’ e bakıld ı ı zaman “Piyasa Kültürü” “Hiyerar i Kültürü” ile örgütsel ba lılık alt faktörlerinden “Duygusal Ba lılık”, “Normatif Ba lılık”, “Devam Ba lılı ı” arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ili ki vardır ($p<0,05$).

Örgütsel kültür alt faktörlerinden “Klan Kültürü” ile örgütsel ba lılık alt faktörlerinden “Duygusal Ba lılık” ile “Devam Ba lılı ı” arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ili ki vardır ($p<0,05$).

SONUÇ

Günümüzde küreselleşmenin etkisi ile rekabet ortamı güçlenmiş ve örgütler arasındaki farklılıkların keşfetmenin yolu önem kazanmıştır. Bu durum insan kaynakları yönetimine farklı bir bakış açısı sağlamıştır. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve insan kaynaklarının yönetimini içinde barındıran iki önemli kavramdır.

Çalışmamızda gerek teorik kısımda gerekse saha çalışması kısmında elde ettiğimiz bilgiler birbirini desteklemektedir. Bu araştırmada Antalya Atatürk Devlet Hastanesi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın verileri anket yolu ile toplanmış, örgütsel bağlılık ve örgütsel kültür boyutlarına ait ifadeler ankette yer almıştır. Çalışmamızda örgütsel bağlılığa ait üç alt faktör bulunmuş, bunlar faktör yüklerine göre 'duygusal bağlılık',

‘normatif ba lılık’, ‘devam ba lılı ı’ olarak sıralanmı lardır. Buldu umuz alt faktörlerle demografik özellikler kar ıla tırılmı tır.

Cinsiyet de i keninin, çalı anların örgütsel ba lılık algılarında farklılık yaratmadı ı sonucuna ula ılmı tır. Çalı ma sonuçları incelendi inde Turhan Erkmen 2011, Abdullah Çakır 2007, yaptıkları ara tırmada cinsiyet de i kenini üzerine anlamlı bir fark bulamamı lar, bu ara tırma sonuçlarıyla çalı mamız benzerlik göstermektedir. Buna ra men 1990 yılında Mathiu ve Zajac’ ın yapmı oldukları çalı mada kadınların erkeklere göre örgütsel ba lılıklarının daha yüksek oldu u bulunmu tur. Ufuk ve Durna’ nın (2005) milli e itim çalı anları ile sa lık çalı anlarıyla yaptı ı çalı ma da duygusal, normatif ba lılık faktörleriyle cinsiyet de i kenini arasında anlamlı farklılık bulunmu tur. Bu çalı ma sonuçlarıyla çalı mamız farklılık göstermektedir.

Medeni durum de i kenini ile örgütsel ba lılık alt faktörleri arasında anlamlı bir farklılı a rastlanmamı tır. Çalı mamız Abdullah Çakır’ın çalı masıyla benzerlik göstermektedir. Ufuk ve Durna’ nın çalı masıyla farklılık sergilemektedir. Özkurt ve Yurt’ un (2013) analizleri sonucunda, evli olanların duygusal ba lılık açısından farklılık göstermektedir.

Çalı ma süresi de i keniniyle duygusal ba lılık arasında anlamlı farklılık oldu u, 11-20yıl arası çalı anlarda ‘duygusal ba lılık’ algısının daha yüksek oldu u bulunmu tur. Çalı ma süresi arttıkça örgüte kar ı duyulan duygusal ba lılık artmaktadır. Çalı anların kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmeleri, dolayısıyla örgütle özde le melerinden kaynaklanmaktadır. Çalı anın örgütteki hizmet süresinin mesleki tecrübe ve beceri gibi de erler elde etmesinden ötürü örgütsel ba lılı ın artırdı ı dü ünülmektedir. Konu ile ilgili çalı malar incelendi inde Abdullah Çakır ve Turhan Erkmen’in çalı malarında mesleki kıdemle ilgili herhangi bir farklılık saptanmazken, çalı mada 11-20 yıl arası çalı anlarda duygusal ba lılık algısının

arttı ı saptanmı tır. Özkurt ve Yurt i e yeni girenlerle 11 yılın üstünde süre ile kurumda çalı anların normatif ba lılıklarının daha güçlü oldu u sonucuna ula mı lardır. Steers' in (1977) yaptı ı çalı mada meslekteki deneyim süresi ile örgüte ba lılık arasında pozitif yönde ili ki bulunmu tur. Bir ba ka deyi le meslekte geçen süre arttıkça çalı anların kurumlarına olan ba lılıkları da artmaktadır. Buna kar ın Gökmen'in çalı masında mesleki deneyim ve örgüte ba lılık arasında bir ili ki saptanmadı ı belirtilmi tir.

Ya de i ken i ile örgütsel ba lılık alt faktörleri arasında farklılık bulunamamı tır. Yapılan di er ara tırmalara bakıldı ında, Abdullah Çakır ve Turhan Erkmen' in çalı malarında, Duygulu ve Korkmaz (2003) tarafından yapılan çalı mada, hem irelerin ya ı ile örgüte ba lılık arasında anlamlı bir ili ki bulunmadı ı belirtilmektedir. Çalı ma bu ara tırmalarla benzerlik göstermektedir.

E itim seviyesi de i kenine göre çalı anların örgütsel ba lılık önermeleri hakkındaki fikir ve dü üncelerinin istatistiksel anlamda farklıla madı ı sonucuna ula ılmı tır. Çalı ma bu konuda Turhan Erkmen' in çalı masıyla paralellik göstermektedir. Cohen' in (1998) çalı masında ise, ö renim durumu ve örgüte ba lılık arasında anlamlı bir ili ki bulunmamı tır. Çakınberk ve Aksel' in (2008) ebe ve hem irelerin örgütsel ba lılıklarının belirlenmesine yönelik çalı ma sonucunda e itim seviyesi yükseldikçe örgütsel ba lılı ın arttı ı görülmektedir. Örs ve di .(2003), sa lık personeli üzerinde yaptıkları ara tırmada hem irelerin örgütsel ba lılık algılarının ö renim düzeylerine göre çok büyük farklılık göstermedi i sadece önlisans düzeyinde ö renim gören hem irelerin ortalama puanının, sa lık meslek lisesi düzeyinde ö renim gören hem irelere nazaran az bir oranla yüksek oldu unu belirtmi lerdir.

Çalı ılanların Normatif Ba lılık algıları ile çalı ılan birim de i ken i arasında farklıla ma tespit edilmi tir. Bu farklılık cerrahi birim ile idari birim çalı anlarının

algılama farkından kaynaklanmaktadır. İdari birim çalışanlarının Normatif Bağımlılık algılarının yüksek olduğu ve sıradan işler incelendiğinde görülmektedir. Bunun nedeninin daha çok yönetim alanında çalışan hemireler olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu çalışanların, örgütün kendine sunduğu olanaklar, yönetim ve arkadaşlarının onlara verdiği destekten dolayı normatif bağımlılık algıları daha yüksektir.

Aynı değişkenlerle örgütsel kültür alt faktörleri karşılaştırılmıştır. Piyasa kültürü faktörüne ait önermelerin hemirelerin cinsiyet değişkeni ile algılarında anlamlı bir fark yaratmış görülmektedir. Piyasa kültürü algılarındaki farklılığın erkek çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Bunun nedeninin erkeklerin iş odaklı olmalarından kaynaklandığı düşünülmüştür.

Örgütsel kültür alt faktörlerinden “Piyasa Kültürü” Hiyerarşik Kültürü, Adrokrasi Kültürü ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Adrokrasi Kültürü algısının daha yüksek olduğu tespit edilen 18-25 yaş aralığındaki çalışanların daha genç, yeni mezun olmalarının verdiği heyecandan dolayı risk ve tevike daha duyarlı oldukları düşünülebilir. 26-30 yaş aralığındaki çalışanların hiyerarşik kültürü algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin bu grup çalışanların kurumda daha uzun çalışıp kuralları öğrenmelerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Piyasa Kültürü algısı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 26-30 yaş aralığındaki çalışanların mesleklerinin en verimli döneminde olmalarından, kuruma ve politikalarına olan alımlılıkların gelişmesi olmasından kaynaklanmaktadır. Gündoğan ve Yavuz, çalışanların örgüt kültürü ile demografik özellikleri arasındaki ilişkinin çok zayıf olduğunu söylemektedir. Turhan Erkmen, Abdullah Çakır’ın çalışanlarında yaş değişkeni ile ilgili anlamlı bir ilişki bulunmamasını, Filiz Alper’ın çalışmasında ise örgüt kültürü alt faktörleri ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Adhokrasi Kültürü, Hiyerar i Kültürü, Piyasa Kültürü ve Klan Kültürü, önerme algılarının medeni durum de i kenine ilgili bir fark yaratmadı ı görülmektedir.

E itim seviyesi de i kenine göre çalı anların örgütsel kültür önermeleri, hakkındaki algılarının istatistiksel anlamda farklılık göstermedi i görülmektedir. Yapılan di er çalı malarda Turhan Erkmen ile Abdullah Çakır'ın çalı malarında e itim seviyesi ile anlamlı bir ili ki bulunmazken Filiz Alper ve Esin Kaya'nın çalı malarında ise e itim seviyesi arasında anlamlı bir ili ki bulunmu tur. Di er iki çalı mada alt faktörlere göre Lise ve ilkö retim mezunlarından kaynaklanmı tır.

Hiyerar i Kültürü algılamaları ile hizmet süresi de i keni arasında anlamlı bir fark oldu u görülmektedir. 2-5 yıl ile6-10 yıl hizmet süresine sahip çalı anlar tarafından farklı algılanmasıdır. 2-5 yıl arası çalı anların Hiyerar i Kültürü algılarının daha yüksek oldu u sıra de erler incelendi inde görülmektedir. Bu durumun çalı anların i e yeni ba lamı olmalarından kaynaklı kural ve prosedürlere kar ı daha hassas olmalarından ve hata yapmaktan korkmalarından kaynaklanmaktadır. Hizmet süresi de i keni ile Piyasa Kültürü önermeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmı tır. 2-5 yıl arasında hizmeti bulunanların Piyasa kültürü algılarının daha yüksek oldu u görülmü tür. Bu çalı anların algılarının yüksekli i çalı ma hayatına yeni ba lamı olmaları, i e daha farklı anlam yüklemeleri, ba arılı olup fark edilme çabalarından kaynaklanmaktadır. Klan Kültürü algılamaları ile hizmet süresi de i keni arasında anlamlı bir fark oldu u görülmektedir.

Hiyerar i Kültürü ile çalı ılan birim de i keni arasında anlamlı bir farklılık oldu u görülmektedir. Algılama farkı cerrahi ve idari birim çalı anlarından

kaynaklanmaktadır. Bunun nedeninin idari birim çalışanlarının hastanede yaptıkları her işin bir yasal dayanağının olması gerekliliğidir.

Örgütsel kültür alt faktörlerinden Adhokrasi kültürü ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden “Duygusal Bağlılık”, “Normatif Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu korelasyon analiz sonuçlarında görülmektedir. Örgütsel kültür alt faktörlerinden “Hiyerarşik Kültürü” ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden “Duygusal Bağlılık”, “Normatif Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını çalışanlarımız ortaya koymuştur. “Piyasa Kültürü” ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden “Duygusal Bağlılık”, “Normatif Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Yine örgütsel kültür alt faktörlerinden “Klan Kültürü” ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden “Duygusal Bağlılık” ile “Devam Bağlılığı” arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışmalarından Kaya’nın 2005 yılında, 45 kamu ve 112 özel sektör kuruluşu üzerinde anket tekniğini kullanarak yaptığı araştırmada, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Çavuş ve Gürdoğan’ın 2008 yılında beş yıldızlı bir oteli işletmesinin çalışanlarına yönelik yaptıkları araştırmada ise, çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algıları karşılaştırılmış, örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün bazı boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fakat zayıf ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Erdem’in 2007 yılında altı hastanedeki 256 çalışanı yönelik yaptığı çalışmada ise, örgüt kültürü tipleriyle örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Çöl ve Ardiç’in 2008 yılında 13 kamu üniversitesinde çalışan 403 akademisyenden elde ettiği verilerinde, örgüt kültürünün bir parçası olan katılımcı ikliminin, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı etkilediği görülmüştür.

Çalışma sonuçları incelendiğinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre hipotezler:

i. Örgütsel Bağlılık ile örgütsel kültür arasında anlamlı bir ilişki vardır. i. hipotezi kabul edilmiştir.

ii. Çalışanların Örgütsel Bağlılık algıları ile demografik özellikler arasında bir farklılık vardır. ii. hipotezi kabul edilmiştir.

iiI. Çalışanların Örgütsel Bağlılık algıları ile cinsiyet demografisi arasında farklılık vardır. iiI. hipotezi reddedilmiştir.

iiII. Çalışanların Örgütsel Bağlılık algıları ile medeni durum demografisi arasında farklılık vardır. iiII. hipotezi reddedilmiştir.

iiIII. Çalışanların Örgütsel Bağlılık algıları ile çalışılan birim demografisi arasında farklılık vardır. iiIII. hipotezi kabul edilmiştir.

iiIV. Çalışanların Örgütsel Bağlılık algıları ile çalışma süresi demografisi arasında farklılık vardır. iiIV. hipotezi kabul edilmiştir.

iiV. Çalışanların Örgütsel Bağlılık algıları ile yaş demografisi arasında farklılık vardır. iiV. hipotezi reddedilmiştir.

iiVI. Çalışanların Örgütsel Bağlılık algıları ile eğitim seviyesi arasında farklılık vardır. iiVI. hipotezi reddedilmiştir.

iii. Çalışanların örgütsel kültür algıları ile demografik özellikler arasında farklılık vardır. iii. hipotezi kabul edilmiştir.

iiiI. Çalışanların örgütsel kültür algıları ile cinsiyet demografisi arasında farklılık vardır. iiiI. hipotezi kabul edilmiştir.

iiiII. Çalışanların örgütsel kültür algıları ile medeni durum demografisi arasında farklılık vardır. iiiII. hipotezi reddedilmiştir.

iiiIII. Çalışanların örgütsel kültür algıları ile çalışma süresi de ikeni arasında farklılaşma vardır. iiiIII. hipotezi kabul edilmiştir.

iiiIV. Çalışanların örgütsel kültür algıları ile yaş da ikeni arasında farklılaşma vardır. iiiIV. hipotezi kabul edilmiştir.

iiiV. Çalışanların örgütsel kültür algıları ile çalışılan birim de ikeni arasında farklılaşma vardır. iiiV. hipotezi kabul edilmiştir.

iiiVI. Çalışanların örgütsel kültür algıları ile eğitim seviyesi arasında farklılaşma vardır. iiiVI. hipotezi reddedilmiştir.

Çalışma sonuçları ayrıntılı olarak incelendiğinde örgüt kültürünün devam babilmişliği, duygusal babilmişlikle ilgili kişinin daha fazla olduğu görülmektedir. öğrenlerde güçlü bir duygusal babilmişliğin oluşturulması örgüt kültürünün anlaşılmasında, değerlerin benimsenmesinde ve hedeflere ulaşılmasında daha hızlı sonuç sağlayacaktır.

Örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, örgütsel destek, performans, motivasyon, vb. olgularla örgütsel babilmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmaların yanında, işe devamsızlık, yetersiz performans, ekip ruhu oluşturamama, tükenmişlik ve stres, düşük iş tatmini ve motivasyon vb. örgütsel sorunlara neden olan düşük örgütsel babilmişliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran/engellenen örgüt kültürü boyutları ile bu örgütlerin ortaya çıkardığı babilmişlik boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi de kanımca önemlidir. Bununla birlikte örgüt kültürünün toplumsal kültürün özelliklerinden de etkilendiği bir gerçektir. Yine örgüt kültürünün benimsenmesinde ve babilmişliğin geliştirilmesinde insan kaynakları uygulaması yönetimler açısından önemli olabilir. Örgüt yöneticileri örgütün dinamiklerini yansıtan kültürel unsurlar aracılığı ile çalışanlarının babilmişliklerini arttırmayı ve ortak örgütsel kimlik geliştirmeyi sağlamaya çalışmalıdırlar.

Sa lık örgütleri farklı meslek disiplinlerinden olu an farklı de erlere sahip örgütler olarak varlıklarını sürdürürler. Bu ba lamda ortak örgüt kültürünün olu turulması daha büyük bir çaba ve güçlü bir yönetim gerektirmektedir. Ba arı ile geli tirilen ortak kimlik örgütsel ba lılı ı arttırarak daha verimli ve az maliyetli bir örgüt yapısı meydana getirir. Sa lık örgütleri için örgütsel ba lılık ve örgütsel kültür ili kisini dengede tutup geli tirebilmeyi ba arabilmi bir yönetim hedefine ula mı demektir.

KAYNAKÇA

Kitap

Akıncı, B. , **Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletim** (1.Baskı), İletim Yayınları, İstanbul, 1998.

Akıncı, H. , (2008), **Yönetim Ve Yöneticilik** (1.Baskı), Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008.

Balay, R. , **Yönetici Ve Ö retmenlerde Örgütsel Ba lılık**, Nobel Yayın Da ıtım, Ankara, 2000.

Balcı, A. , **Örgütsel Sosyalle me Kuram Strateji Ve Taktikler** (1.Baskı) ,Pergem A Yayıncılık Ankara, 2003

Bakan, ., Büyükme e,T. , Bedestenci, Ç. ,**Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt**

- Kültürü Teorik Ve Ampirik Bir Yaklaşım** (1.Baskı), Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.
- Barutçugil, . . , **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** (2.Baskı), Kariyer Yayıncılık, İstanbul,2004.
- Başaran, .E. , **Örgütsel Davranış , İnsanın Üretim Gücü** (1. Basım), Ekinos Yayınları, Ankara, 2000.
- Bayram, N. , **Sosyal Bilimlerde SPSS ile İleri Veri Analizi** (3.Baskı), Ezgi Kitabevi, Bursa, 2009.
- Can, H. , **Organizasyon Ve Yönetim** (5.Baskı), Siyasal Yayınevi, Ankara, 1997.
- Ceylan, A. , **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Baskı ve Foto Film Merkezi, Gebze, 1998.
- Çakır, Ö. , **İşletme Bağımlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler** (1.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.
- Ölçüm Çetin, M., **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağımlılık** (1.Baskı), Ankara, 2004.
- Dinçer, Ö. , **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası** (2.Baskı), Alfa Yayınları, İstanbul,1992.
- Dönmezer ,S. ,**Toplum Bilim** (3.Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul, 1994.
- Eren,E., **Yönetim Ve Organizasyon**(18.Yayın), Beta Basın Yayım , İstanbul , 1993.
- Eren,E., **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**(12.Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.
- Eren,E., **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi** (13.Basım), Beta Basın Yayım, İstanbul, 2004
- H.Güçlü, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağımlılık Üzerine Etkisi**(No:16819), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.

- Güney, S., **Yönetim Ve Organizasyon** (2.baskı), Nobel Yayın Da ıtım, Ankara, 2007.
- Gürgen, H. , **Örgütlerde leti im Kalitesi** (1.Baskı), Der Yayınları, stanbul, 1997.
- Güvenç, B. , **nsan ve Kültür** (6. Baskı), Evrim Matbaacılık, stanbul, 1994.
- nice, M., Gül,H. , **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Ba lılık** (1.Baskı), Çizgi Kitabevi Yayınları, Ankara, 2005.
- Katz,D. , Kahn,R.L., **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi** (Çev.Halil Can,Yavuz Bayar), Ankara, 1997.
- Koçel, T. , **letme Yöneticili i** (13.baskı), Beta Yayınevi, stanbul, 2005.
- Köse,S. , Ünal,A., **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranı ları** (1.Baskı), maj Basım, zmir, 2003.
- Meyer, J. P. , Parfyonova, N. M., **Normative Commitment in The Workplace: A Theoretical Analysis And Re-Conceptualization**, Human Resource Management Review, 2010.
- Miller, R., Acton,C., **SPSS for Social Scientist**, Palgrave Mac-Millan, New York, 2002.
- Morgan, G., **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor** (1Baskı), BulutGündüz,(Ed.), Mess Yayınevi, stanbul, 1998.
- Özalp, . , **letme Yönetimi (1.Baskı)**, Zeus Kitapevi Eski ehir, 2001.
- Özdamar K. , **Paket Programlar ve istatistiksel Veri Analizi** (2.Baskı), Kaan Yayınevi, Eski ehir, 1999.
- Özkalp,E. , Kirel,Ç. , **Örgütsel Davranı** (4.Baskı), Ekin Basım Yayım, Eski ehir, 2001.
- Terzi, A.R. , **Örgüt Kültürü** (1. Baskı), Nobel Yayın Da ıtım, Ankara,2000.

im ek, M. . , **Yönetim Ve Organizasyon** (8. Baskı), E itim Kitapevi, Konya, 2007.

im ek, M. . , Akgemci, T. , Çelik, A. , **Davranı Bilimlerine Giri ve Örgütlerde Davranı** (3.Baskı), Adım Matbaacılık, Konya, 2003.

i man, M . , **Örgütler Ve Kùltürler** (2.Baskı), Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2007.

Özdamar, K. , **Paket Programlar le statiksel Veri Analizi** (1.Baskı), Kaan Kitabevi, Eski ehir, 1997.

Wasti A. ,(2000), **Meyer Ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Ba lılık Ölçe inin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi**, ", Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Nev ehir.

Sürekli yayınlar

Akbaba, A. , **Örgütsel Kültür**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.4, S.3, İzmir, 2002, ss.6-7.

Bakan .Büyükmeşe, T. , **Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Dönüşümlerine Yönelik Bir Alan Çalışması,** SDÜ, İF Dergisi, C.13, S.1, Isparta, 2008, ss.33.

Bayram, L., **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Sayı 11 Dergisi, C.2, S.1, Ankara,2004, ss.55-133.

Baysal, A.C., Paksoy, M., **Mesleği ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli**, İF Dergisi, C.28, S.9, İstanbul,1999, ss.9-11.

Demircan Çakar, N. , Ceylan,A., **Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İstifa Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri** , Doğu Üniversitesi Dergisi, C. 6 ,S.1 , İstanbul, 2005, ss.55.

Çelik, V. , **Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür Ve Önemi**, Verimlilik Dergisi, C.26, S.2, Ankara, 1993, ss.17-26.

Çımrın, D. , Uyguç, N. , **Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Eğitim Algıları Ve İlgili Tutumları**, DEÜ Tıp Fakültesi Dergisi, C.18, S.1, İzmir, 2004, ss.53.

Çöl, G., Gül, H. , **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama**, BF Dergisi, C. 19, S. 1, İstanbul, 2005, ss.292.

Doğan, S. , Kılıç, S., **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendiriminin Yeri**, EÜ, BF Dergisi, C.2, S.29, Kayseri, 2007, ss.27-40.

Dunham, R.B., Grube, J.A., Maria Castaneda, **Organizational Commitment: The Utilitarian Integrative Definition**, Journal Of Applied Psychology, S.79, 1994, ss.371.

Serpil Durmuş, S. , **Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık**, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi C. 3, S. 2, Van, 2006, ss.126.

Erdem, R., **Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma**, Osman Gazi Üniversitesi Dergisi, C. 2, S.2, Eskişehir, 2007, ss.67

Erdem, R. , Adıgüzel, O. , Kaya, A., **Akademik Personelin Kurumlarına Bağlılık Algıladıkları Ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri**, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.38, Ağustos-Aralık, 2010, ss.76.

Erkmen, T. , Bozkurt, S. , **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.31, S.2, İstanbul, ss.198.

Gahin, A. , Emine, F.T. , Ünsal, Ö., **Çatışma Yönetimi Yöntemleri Ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama**, SÜ, SBE Dergisi, C.2, S.2, Konya, 2005, ss.508.

Gül, H. , **Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi**, Ege

Akademik Bakı Dergisi, C.2, S.1, zmir, 2002, ss.42.

Güler, E.Ç. , **İletmelerin E- nsan Kaynakları Yönetimi ve E- e Alım Süreçle rindeki Geli meler**, Ege Akademik Bakı Dergisi, C.6, S.1, zmir, 2006, ss.17-18.

Gürçay, C. , **İletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Olu masında Sektörel Farklılı ın Etkisi: Hizmet Ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Ara tırma Sonuçları**, Güç Endüstri İli kileri Ve nsan Kaynakları Dergisi, C.3, S.1, 2001, ss.99.

bicio lu, H., **Örgütsel Ba lılıktaki Paradigmatik Uyumun Yeri**, BF Dergisi, C.15, S.1, zmir, 2000, ss.14.

Yalçın, A. , plik, F.N. , **Be Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Ba lılıkları Arasındaki İli kiyi Belirlemeye Yönelik Bir Ara tırma: Adana İli Örne i**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.14, S.1, 2005,ss.395.

can, Ö.F. , **Dönü türücü/Etkile imci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özde le me İli kisinde Bireysel Farklılıkların Rolü**, Akdeniz Üniversitesi İ .B.F. Dergisi, C.2, S.11, Antalya, 2008, ss.162.

Karahan, A. , **Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Ba lılığa Etkisi**, Sosyal Bilimler Dergisi, C.10, S. 3, ss.231.

Koç, H. ,**Örgütsel Ba lılık Sadakat İli kisi**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, S.28, 2009, ss.200.

Köse, S. , Tetik, S. , Ercan, C. ,**Örgüt Kültürünü Olu turan Faktörler**, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.7, S.1, Manisa, 2001, ss.2.

Meyer,J.P., Allen,N.J., **A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment**, Human Resources Management Review, C. 1, S.63, 1991, ss.67.

- John P. Meyer, Natalie J Allen, **The Measurement And Antecedentst Of Affective, Continuance And Normative Commiment To The Organization** ,Journal Of Occupational Pschology, 1990, S.63, ss.3.
- Naktiyok,A. , Timuro lu, M.K. , **Ö renme Yönlülü ün Mü teri Yönlülük Üzerine Etkileri**, Erciyes Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.3, S.30, Kayseri, 2008, ss.1
- Öcal, H. , A ca, V. , **Teknolojik De i im Hızına Ba lı Olarak Farklı an Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü Ve letme Performansı Üzerine Etkileri**, Ege Üniversitesi Akademik Bakı Dergisi, C.10, S.1, zmir, 2010, ss. 167.
- Özdevecio lu,M ., Akın,M. , **Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütler Arası Vatandaşlık Davranı ları Algılamaları**, Çankırı Karatekin Üniversitesi, ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 3, S. 2, Çankırı, 2013, ss.119.
- Özmutaf, M. N. , **Liderli in Örgüt Kültürü çinde De i imsel Boyutta De erlendirilmesi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 2, S.2, Isparta, 2007, ss.90.
- A. Özsoy, S. , **Bir Yüksekokul Çalı anlarının Kuruma Ba lılık Durumlarının ncelenmesi**, Güç Endüstri ili kileri ve nsan Kaynakları Dergisi, C. 6, S.2, 2004, ss. 13.
- Ta kın,F., Dilek,R., **Örgütsel Güven Ve Örgütsel Ba lılık Üzerine Bir Alan Ara tırması**, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C.2, S.1, Ankara, 2010, ss.37-39.
- Wasti A. ,(2000), **Meyer Ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Ba lılık Ölçe inin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi**, Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Nev ehir, ss.202-405.

Tezler

- Açıkgöz, B. , **Rekabetçi De erler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Örne ği**, YYLT, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, SBE, Zonguldak, 2006.
- Alamur, B. , **Örgüt Kültürü Ve Örgüte Ba lılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama**, YYLT, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Enstitüsü, 2005.
- Altınba , B. , **Örgütsel Ba lılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.
- Balay,R. , **Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Ba lılığı: Ankara İli Örne ği**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamı Doktora Tezi, Ankara, 2000.
- Bülbül, M., **Örgütsel Ba lılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma**, YYLT, Kahramanmara Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, K. Mara , 2007.
- B. Çakır, **SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Ba lılık Ve Doyumuna Olan Etkileri**, YYLT, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

- Çırpan, H. ,**Örgütsel Ö renme klmi ve Örgüte Ba lılık li kisi**, Yayınlanmı Doktora Tezi, stanbul Üniversitesi, BF, stanbul, 1999.
- Demirgil, A. , **İletmelerde Mobbing Uygulamaları le Örgütsel Ba lılık li kisinin ncelenmesine Yönelik Bir Ara tırma**, YYLT, Yeditepe Üniversitesi, SBE, stanbul, 2008.
- Dolu, B. , **Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Ba lılık Düzeyleri Üzerine Bir Ara tırma**, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2011.
- Gündo an, T. , **Örgütsel Ba lılık**, TCMB Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, nsan Kaynakları Genel Müdürlü ü, Ankara, 2009.
- Öz, T. , **Çok Uluslu Örgütler Ve ube Kültürleri Etkile imi: Uygulamalı Bir Ara tırma**, Doktora Tezi, Ba kent Üniversitesi, SBE, Ankara, 2009.
- Samadov, S. , **Doymu ve Örgütsel Ba lılık**, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, zmir, 2006.
- Somuncu,F ., **Örgütsel Ba lılık Ve Örgütsel Ba lılı ı Geli tirme Araçları: Özel Bir Hizmet İletmesinde Ara tırma** , YYLT, Anadolu Üniversitesi, SBE, Eski ehir, 2008.
- Varo lu, D. , **Kamu Sektörü Çalışanlarının İlerine ve Kurulu larına Kar ı Tutumları, Ba lılıkları ve De erleri**, Yayınlanmamı Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.
- Ya cı, K. ,**Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Ba lılık Modeli Ve Otel İletmeleri Uygulaması**, YYLT, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, zmir, 2003.

Yıldırım, F. , **Çalı ma Ya amında Örgüte Ba lılık Ve Örgütsel Adalet li kisi,**
Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, SBE, Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara,
2002.

ÖZGEÇM

22 Aralık 1972 tarihinde Zonguldak li, Eflani lçesinde do dum. İlk ve orta ö renimimi Hatay'ın Dört Yol ilçesinde, Lise ö renimimi Karabük Demir Çelik Lisesinde tamamladım.1990 yılında stanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hem irelik Yüksek Okuluna kaydoldum. Bu bölümden 1994 yılında mezun oldum. 1994 yılı yazında stanbul Okmeydanı SSK Hastanesinde hem ire olarak göreve ba ladım.

2001 yılından itibaren Antalya Atatürk Devlet hastanesinde hem ire olarak çalı maktayım. 2011 yılında Beykent Üniversitesi İ letme Anabilim Dalında yüksek Lisans e titimine ba ladım.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve iki erkek çocuk annesiyim.

Ek-1: Anket Formu Örne i

Antalya Atatürk Devlet Hastanesinin De erli çalı anları;

Sizlere yöneltilen bu sorular örgütsel ba lılık ile örgütsel kültür arasındaki ili kiyi ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Anket sonuçları hiçbir eilde ba ka bir amaçla kullanılmayacak olup, ankete verdi iniz cevaplar özel bir bilgisayar programında de erlendirilecektir. Bu nedenle anket formuna isminizi yazmanıza gerek yoktur. Soruların do ru ve yanlı cevapları yoktur. Burada önemli olan nokta sizin her bir soru için ne dü ündü ünüzü dürüst bir biçimde cevaplamanızdır.

Katılımınız ve samimiyetiniz için te ekkür ederim.

Hem ire erife UYSAL

Katılımınız için te ekkür ederim.

1.Bölüm Demografik Sorular (Lütfen bu kısmı sizi tanımlayan biçimde doldurunuz)

1.Cinsiyet

- Erkek ()
- Kadın ()

2. Medeni Durumunuz

- Evli ()
- Bekar ()

3.Ya ınız (Lütfen yazınız)

.....

4. E itim Durumunuz

- İlköğretim ()
- Lise ()
- Önlisans ()
- Lisans ()
- Yüksek Lisans ()

5. Çalı tı ınız Birim (Lütfen yazınız)

.....

6. Ne kadar süredir bulundu nuz kurumda çalı ıyorsunuz?

.....

2.BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKET

Soruları yanıtlarken size doğru gelmeyen ifadeler için “Hiç Katılmıyorum” ya da “Katılmıyorum”; Doğruuna karar veremediğiniz ifadeler için “Kararsızım”; doğru olduğunu düşündüğünüz ifadeler için “Katılıyorum” ya da “Tamamen Katılıyorum”; sizin seçeneklerine (x) işaretini koyunuz.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
	1	2	3	4	5
(1) Hiç Katılmıyorum					
(2) Katılmıyorum					
(3) Kararsızım					
(4) Katılıyorum					
(5) Tamamen katılıyorum					
1. Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.					
2. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.					
3. Bu kurumda kendimi bir ailenin parçası gibi hissediyorum.					
4. Kurumumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görüyorum.					
5. Çalıştığım kurum benim için çok önem ve anlam taşımaktadır.					
Continuance Commitment					
6. Daha iyi bir teklifi alırsam iş yerinden ayrılmayı düşünebilirim.					
7. Kurumumdan ayrılmamamın en önemli sebebi iş alternatiflerinin azlığıdır.					
8. İşsizlik çok fazla olduğu için işimin kıymetinin farkındayım.					
9. Şu an kurumumdan ayrılırsam bir çok sorunla karşılaşırım					
10. Bakmakla yükümlü olduğum insanlar olduğu için bu kurumda çalışmak zorundayım.					
11. Bu işi devlet kurumunda yapmak daha iyi olurdu.					
Normative Commitment					
12. Daha iyi bir teklifi alsam bile insanlara olan sorumluluğumdan dolayı işimden ayrılamam.					
13. Kurumuma çok şey borçlu olduğum için, işten ayrılırsam suçluluk duyusuna kapılıyorum.					
14. Kurumumu personel sıkıntısına sokmamak için işimden ayrılamam.					

3.BÖLÜM ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ANKET

A a ıdaki ifadeleri çalı mı oldu unuz kurumunuzdaki geçerlilik durumuna göre 1 ile 5 puan arasında de erlendiriniz.

	Hiçbir Zaman	ok Nadir	Nadir	o unlukla	Her Zaman
	1	2	3	4	5
(1) Hiçbir Zaman					
(2) ok Nadir					
(3) Nadir					
(4) o unlukla					
(5) Her Zaman					
1. Kurumumuz bir aile gibidir. nsan birçok eyi rahatlıkla birbiriyle payla ır.					
2. Kurumumuz de i en artlara hemen ayak uyduran, dinamik, giri imci bir i letmedir.					
3. Kurumumuz çok resmi ve a ır ı bürokratik bir kurumdur. Çalı anlar kural ve talimatların d ına çıkıp inisiyatif kullanamazlar.					
4. Kurumumuzda en çok ilgi çalı anlardan ziyade i lerin yapılması ve ba arılı olunması üzerinedir.					
5. letmemizi bir arada tutan ey sadakat ve geleneklerdir. Bu kuruma ba lılık, geleneksellik, dürüstlük oldukça yüksektir.					
6. Kurumumuzun en önemli özelli i yenili e ve de i ime açık olmasıdır. Yöneticiler yenilikçi ve risk alan insanları te vik eder ve önem verir.					
7. Kurumumuzda resmi kurallar ve prosedürler ön plandadır. Çalı anların ne yapaca ını bu resmi kurallar belirler.					
8. Kurumumda alı anlar rekabet etmeye yönlendirilir. Yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı te vik eder.					