

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TELEKOMÜNİKASYON  
ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İLKNUR SARSILMAZ**

**İSTANBUL, 2018**



**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME PROGRAMI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TELEKOMÜNİKASYON  
ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İLKNUR SARSILMAZ**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Serpil ERGÜN BÜLBÜL**

**İSTANBUL, 2018**

## ÖZET

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TELEKOMÜNİKASYON ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ

İlknur Sarsılmaz

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Serpil Ergün Bülbül

Mayıs, 2018, 68 Sayfa

Örgüt kültürünün birleştirici ve bütünleştirici bir unsur olarak örgüt başarısı üzerindeki etkisinin, örgüt kültürünü araştırmaya değer bir konu haline getirdiği görülmüştür. Yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün performans, verimlilik, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi pek çok unsur üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılık ise özellikle rekabetin arttığı son yıllarda örgütlerin başarısı açısından olmazsa olmaz unsur olarak bu araştırmada incelenmiştir. Telekomünikasyon sektöründe örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleme amaçlı yapılan bu araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. 252 katılımcı ile yapılan çalışmada, örgüt kültürü ölçümlemesinde Cameron ve Quinn'in oluşturduğu ölçekten yararlanılmış, örgütsel bağlılık ölçümlemesinde ise Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Bunlar haricinde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Sonuçlar IBM SPSS 21 programı ile analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Başarısı

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: EXAMPLE OF TELECOMMUNICATION COMPANIES

İlknur Sarsılmaz

Business Administration Master Programme

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Serpil Ergün Bülbül

May, 2018, 68 Pages

The influence of organizational culture has been seen an issue that worth investigating because of its effect on organizational success as a unifying and integrative element. In researches, organizational culture has been found to be influential on many factors such as performance, productivity, motivation, organizational citizenship behaviour, job satisfaction, organizational commitment. On the other hand, organizational commitment has been investigated in this research as a crucial factor in the success of organizations in recent years, especially when competition has increased. Questionnaire method has been used in this research which is aimed to investigate the relation between organizational culture and organizational commitment in the telecommunication sector. In the study conducted with 252 participants, the scale created by Cameron and Quinn was used in the measurement of organizational culture and in the measurement of organizational commitment. Apart from this, some questions were asked to determine the demographic characteristics of the participants. The results were analyzed by IBM SPSS 21 programme.

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Success

## İÇİNDEKİLER

|                                                    |      |
|----------------------------------------------------|------|
| TABLO DİZİSİ.....                                  | viii |
| ŞEKİL DİZİSİ.....                                  | ix   |
| 1. GİRİŞ.....                                      | 1    |
| 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ.....        | 3    |
| 2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....                            | 3    |
| 2.1.1 Kültür Kavramı .....                         | 3    |
| 2.1.2 Örgüt Kültürü Kavramı ve Özellikleri.....    | 4    |
| 2.1.3 Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Unsurları .....  | 8    |
| 2.1.4 Önemi.....                                   | 11   |
| 2.1.5 Örgüt Kültürü Modelleri.....                 | 12   |
| 2.1.5.1 Talcott Parsons modeli.....                | 12   |
| 2.1.5.2 Peters ve Waterman modeli .....            | 13   |
| 2.1.5.3 Charles Handy modeli .....                 | 14   |
| 2.1.5.4 Deal ve Kennedy modeli .....               | 16   |
| 2.1.5.5 Byars modeli.....                          | 17   |
| 2.1.5.6 Quinn ve Cameron modeli.....               | 18   |
| 2.1.5.6.1 Hiyerarşi tipi kültür .....              | 20   |
| 2.1.5.6.2 Pazar tipi örgüt.....                    | 21   |
| 2.1.5.6.3 Klan tipi kültür.....                    | 21   |
| 2.1.5.6.4 Adhokrasi tipi kültür.....               | 22   |
| 2.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU ALANLAR ..... | 22   |
| 2.2.1 Örgüt Kültürü ve Liderlik .....              | 22   |
| 2.2.2 Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi .....          | 25   |
| 2.2.3 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık.....      | 26   |
| 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....                          | 27   |
| 3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI .....                | 27   |
| 3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....    | 27   |
| 3.2.1 Kişisel Faktörler.....                       | 28   |
| 3.2.2 Örgüt İle İlgili Faktörler .....             | 29   |
| 3.2.3 Diğer Faktörler .....                        | 31   |

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....                                                          | 31 |
| 3.3.1 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmalarına Genel Bakış.....                                            | 32 |
| 3.3.2 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması .....                                                           | 34 |
| 3.3.2.1 Duygusal bağlılık .....                                                                         | 36 |
| 3.3.2.2 Devam bağlılığı .....                                                                           | 37 |
| 3.3.2.3 Normatif bağlılık .....                                                                         | 37 |
| 3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI .....                                                                 | 38 |
| 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ<br>ETKİSİNİN ÖLÇÜMLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA ..... | 41 |
| 4.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI .....                                                                | 41 |
| 4.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....                                                                   | 41 |
| 4.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....                                                                          | 42 |
| 4.4 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ.....                                                            | 42 |
| 4.5 ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ.....                                                           | 43 |
| 4.6 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....                                                                      | 44 |
| 4.7 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....                                                                   | 44 |
| 4.8 VERİ ANALİZİ.....                                                                                   | 44 |
| 4.9 ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....                                                                         | 45 |
| 4.9.1 Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin<br>Frekans Dağılımları.....                 | 45 |
| 4.9.1.1 Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı .....                                                    | 45 |
| 4.9.1.2 Katılımcıların yaşa göre dağılımı.....                                                          | 45 |
| 4.9.1.3 Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı .....                                                | 46 |
| 4.9.1.4 Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı .....                                              | 46 |
| 4.9.1.5 Katılımcıların aylık gelirlerine göre dağılımı .....                                            | 47 |
| 4.9.1.6 Katılımcıların ünvanlarına göre dağılımı .....                                                  | 47 |
| 4.9.1.7 Katılımcıların kurumda çalıştıkları süreye göre<br>dağılımı .....                               | 47 |
| 4.9.2 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Frekans<br>Dağılımları.....                           | 48 |
| 4.9.2.1 Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılamaları ....                                          | 48 |
| 4.9.2.2 Çalışanların örgütsel bağlılığı .....                                                           | 49 |
| 4.9.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi ....                                       | 50 |

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.9.3.1 Örgüt kültürüne yönelik ölçeğin güvenilirlik analizi .....                                                        | 51 |
| 4.9.3.2 Örgütsel bağlılığa yönelik ölçeğin güvenilirlik analizi .....                                                     | 52 |
| 4.9.4 Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi .....                                                                   | 52 |
| 4.9.4.1 Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi.....                                                     | 53 |
| 4.9.4.2 Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi.....                                                 | 54 |
| 4.9.5 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....                                           | 55 |
| 4.9.5.2 Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik regresyon analizi.....             | 57 |
| 4.9.6 Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Analizi ..... | 62 |
| 5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ .....                                                                                           | 65 |
| KAYNAKÇA.....                                                                                                             | 69 |
| EKLER.....                                                                                                                | 75 |

## TABLO DİZİSİ

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 2.1: Örgüt kültürü tanımları .....                                                     | 6  |
| Tablo 2.2: Örgüt kültürü yaklaşımları.....                                                   | 7  |
| Tablo 2.3: Handy'nin örgüt kültürü tipleri.....                                              | 16 |
| Tablo 2.4: Deal ve Kennedy modeli özellikleri .....                                          | 17 |
| Tablo 3.1: Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları ve tanımları .....                            | 32 |
| Tablo 4.1: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı .....                                      | 45 |
| Tablo 4.3: Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı .....                                  | 46 |
| Tablo 4.4: Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı .....                                | 46 |
| Tablo 4.5: Katılımcıların aylık gelirlerine göre dağılımı .....                              | 47 |
| Tablo 4.6: Katılımcıların ünvanlarına göre dağılımı.....                                     | 47 |
| Tablo 4.7: Katılımcıların kurumda çalıştıkları süreye göre dağılımı .....                    | 48 |
| Tablo 4.8: Örgüt kültürü tiplerine göre frekans dağılımı .....                               | 48 |
| Tablo 4.9: Örgütsel bağlılığa göre frekans dağılımı .....                                    | 49 |
| Tablo 4.10: Örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik katsayıları .....                           | 51 |
| Tablo 4.11: Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayıları .....                       | 52 |
| Tablo 4.13: Örgüt kültürü tarafında açıklanan toplam varyans .....                           | 54 |
| Tablo 4.15: Örgütsel bağlılık tarafında açıklanan toplam varyans .....                       | 55 |
| Tablo 4.16: Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık tiplerine ilişkin tanımsal istatistikler..... | 56 |
| Tablo 4.17: Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa ilişkin korelasyon katsayıları.....          | 56 |
| Tablo 4.18: Örgüt kültürü-duygusal bağlılık model özeti.....                                 | 58 |
| Tablo 4.20: Örgüt kültürü- duygusal bağlılık regresyon katsayıları .....                     | 59 |
| Tablo 4.21: Örgüt kültürü- duygusal bağlılık modeli dışına alınan değişkenler.....           | 59 |
| Tablo 4.22: Kalıntı (artık) istatistikleri .....                                             | 60 |
| Tablo 4.23: Örgütsel bağlılık- cinsiyet varyans analizi .....                                | 62 |
| Tablo 4.24: Örgütsel bağlılık- yaş varyans analizi.....                                      | 62 |
| Tablo 4.25: Örgütsel bağlılık- medeni durum varyans analizi.....                             | 63 |
| Tablo 4.26: Örgütsel bağlılık- eğitim durumu varyans analizi .....                           | 63 |
| Tablo 4.27: Örgütsel bağlılık- aylık gelir varyans analizi .....                             | 63 |
| Tablo 4.28: Örgütsel bağlılık- ünvan varyans analizi .....                                   | 64 |
| Tablo 4.29: Örgütsel bağlılık- ünvan varyans analizi .....                                   | 64 |

## ŞEKİL DİZİSİ

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 2.1: Schein'in örgüt kültürünün unsurları .....                                | 9  |
| Şekil 2.4: Deal ve Kennedy modeli .....                                              | 16 |
| Şekil 2.5: Byars modeli .....                                                        | 17 |
| Şekil 2.6: Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü tipleri .....                           | 19 |
| Şekil 2.7: Değişim yönetiminde liderin rolleri .....                                 | 24 |
| Şekil 3.1: Örgütsel bağlılığı oluşturan faktörler ve çıktıları .....                 | 28 |
| Şekil 3.2: Tutumsal bağlılık perspektifi .....                                       | 33 |
| Şekil 3.3: Davranışsal bağlılık perspektifi .....                                    | 34 |
| Şekil 3.4: Allen ve Meyer'in üç boyutlu sınıflandırması .....                        | 35 |
| Şekil 3.6: Örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları .....                                | 39 |
| Şekil 4.1: Örgüt kültürü tipleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki modeli ..... | 43 |
| Şekil 4.2: Örgüt kültürü tiplerine göre frekans dağılımı .....                       | 49 |
| Şekil 4.3: Örgütsel bağlılık tipine göre frekans dağılımları .....                   | 50 |
| Şekil 4.4: Standardize edilmiş regresyon kalıntıları .....                           | 60 |

## 1. GİRİŞ

Toplumsal hayata geçişle beraber toplulukların kendilerini idare edebilmek, içeride ve dışarıda kendilerini korumak için birtakım düzenlemelere ihtiyaç duyması ve Sanayi Devrimi sonrası yaşanan teknolojik gelişmeler ile beraber örgüt kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır.

Sanayi Devrimi sonrası ortaya çıkan üretim yapısındaki farklılık, ideal örgüt yapısına yönelimin önünü açmıştır. Sanayi Devrimi sonrasında üretim; küçük miktardan kitle üretimine, ustalığa dayalı işçilikten vasıfsız işçiliğe, standart olmayan (talebe özel) rnden standart ürüne (fabrikasyon) dönüşmüştür. Sanayi Devrimi ncesi yüz yüze olan ilişkiler ise yerini resmi ilişkilere bırakmış, böylece yönetim kademeleri artmış ve örgüt yapısına ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır.

Sanayi Devrimi'nin yoğun şekilde etkisi altında olan Taylor, Weber ve Fayol tarafından Klasik dönemde ideal örgüt yapısı kurulmaya çalışılmıştır. İşçi yerine verimlilik kavramının önemli olduğu klasik dönemde; işçinin yaşadığı psikolojik ve fiziksel zorluklar göz ardı edilerek sadece verimliliği artırmaya yönelik yöntemler ve teoriler geliştirilmiştir.

Klasik yaklaşım tek teori olarak etkisini sürdürürken, 1929 Dünya Ekonomik Krizi ile beraber oluşan buhran, işsizlik ve gelirden daralmanın etkisiyle bakış açısı değişmiş ve Hawthorne araştırmaları ile vre koşullarının verimlilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çevresel faktörler yerine insanın kendisinin verimlilik üzerinde etkisi olduğu görülmüş ve insanın, örgütün en önemli unsuru olarak görülmeye başlanmasıyla da neo-klasik döneme geçilmiştir.

Yukarıda bahsi geçen dönemlerde yaşanan gelişmelerin etkisiyle örgüt yapısının ortaya çıkması ve neo-klasik dönem ile beraber örgüt içinde insanın öneminin anlaşılması neticesinde; örgütte insanı ilgilendiren araştırmalar önem kazanmıştır. Kültür, insanı ilgilendiren konuların en başında yer almış ve sadece toplum için değil örgüt için de çok önemli bir kavram olarak araştırmalara konu olmuştur.

Bu çalışmada örgüt kültürü kavramı detaylı olarak incelenmiş ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerin beraberinde örgütsel bağlılığı da sağlayabildikleri ölçüde rekabete karşı dirençlerinin arttığı ve daha da güçlendikleri gerçeği göz önünde bulundurulduğunda çalışmanın önemi ortaya çıkmıştır.

Çalışma beş bölümden oluşmuştur. Giriş bölümünden sonra çalışmanın ikinci bölümünde öncelikle kısaca kültür kavramına değinilmiş, sonrasında örgüt kültürünün literatürdeki farklı tanımlarına yer verilerek örgüt kültürü kavramına giriş yapılmıştır. Ayrıca, örgüt kültürünün özellikleri, oluşumu, unsurları ile devam edilmiş örgüt kültürünün öneminin de ayrıca üzerinde durulmuştur. Literatürde en çok karşılaşılan ve kabul gören örgüt kültürü modelleri ele alınmış; şekil, tablo ve örneklerle özetlenmiştir. Son olarak bu bölümde örgüt kültürünün ilişkili olduğu belli başlı alanlar üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelenmiştir. Örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırmalar genel çerçevesi ile açıklanmış, Allen ve Meyer'in sınıflandırması ise detaylı olarak araştırılmıştır. Bu bölümde son olarak örgütsel bağlılığın sonuçları açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırma hipotezlerinin iki ana boyutunu oluşturan örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ve arasındaki ilişki incelenmiş, örgütsel bağlılık üzerinde örgüt kültürünün etkisi olup olmadığı araştırılmış, araştırma detaylarına ve bulgulara yer verilmiştir.

Değerlendirme ve sonuç bölümünde çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılarak; hem teorik hem de uygulamaya ilişkin sonuçlar yorumlanmıştır.

Teknolojideki gelişmelerin ve rekabetin giderek arttığı bu dönemde örgütlerin, çalışanları ile karşılıklı uyumu sağlayacak örgütsel kültürü benimsedikleri ve örgütsel bağlılığı sağlayabildikleri ölçüde başarılı şekilde varlıklarını sürdürebileceği gerçeğinden yola çıkılarak; Türkiye'de telekomünikasyon sektöründe hizmet veren en büyük üç şirket üzerinde yapılmış olan bu araştırmanın, söz konusu sektörde anlamlı ve yol gösterici bir sonuç çıkaracağı düşünülmüştür.

## 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Bu bölümde örgüt kültürü kavramına geçilmeden önce kültür kavramına kısaca değinilmiş sonrasında örgüt kültürü kavramı, literatürdeki çeşitli tanımlarına yer verilerek detaylı olarak incelenmiştir. Örgüt kültürünün oluşumu ve unsurları belirtilmiş, tüm bunlar çerçevesinde örgüt kültürünün öneminden söz edilmiştir. Son olarak; örgüt kültürü modelleri incelenmiştir.

### 2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürünün daha anlaşılabilir olması açısından öncelikle kültür kavramına kısaca değinilmiş, bir sonraki başlık itibari ile örgüt kültürü detaylı olarak incelenmiştir.

#### 2.1.1 Kültür Kavramı

Kroeber ve Kluckhohn tarafından 1952 yılında yayımlanan eserde kültür kavramının tarihçesine çok uzun şekilde yer verilmiştir. Özetle; sözcüğün kökeninin Cultura'dan geldiği, Latince “colere” ekip biçmek, Türkçe’de ise “ekin” anlamında kullanıldığı belirtilmiştir (Güvenç 2011, s.121).

Kültürün çok sayıda, çoğu birbirine benzemeyen tanımları birbirine uymayan bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Sosyal bilimciler, Tylor’ın “kültür ya da uygarlık, toplumun üyesi olarak, insan türünün öğrendiği, edindiği, bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür” tanımının etrafında büyük ölçüde birleşmiştir (Güvenç 1997, ss. 54-55).

Üzerine çok farklı ve çeşitli anlamların yüklenmiş olmasına bağlı olarak kültür, sosyal bilimci Berelson’a göre tanımlanamayacağı kabul edilmesi gereken, antropolog Radcliffe-Brown’a göre ise hiç kullanılmaması daha uygun olan, aşağıdaki kavramlar yerine kullanılan soyut bir sözcük olarak belirtilmiştir (Güvenç 2011, s.121).

- i. Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- ii. Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
- iii. Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- iv. Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.

Kültür kavramının tanımı zor olsa da birtakım ortak özellikleri antropolog Murdock'tan esinlenilerek aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Güvenç 2011, s.12):

1. Kültür doğuştan gelmez, sonradan öğrenilir ve değişir.
2. Kültür tarihidir ve süreklidir.
3. Kültür onu oluşturanlarca yaratılır, paylaşılır, toplumsaldır, bütünleştiricidir.

### **2.1.2 Örgüt Kültürü Kavramı ve Özellikleri**

Kültürün kaynağı olan insanın, örgüt içinde öneminin fark edildiği neo-klasik dönem itibari ile; tarihi çok eskilere dayanan kültür ve örgüt kavramları beraber kullanılmaya başlanmış, böylece literatüre giren örgüt kültürü kavramı pek çok araştırmaya konu olmuştur.

1951 yılında Profesör Elliot Jaques'ın “Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek” kitabı ile kültür kavramı ilk defa yönetim literatürüne girmiştir. En çok kabul gören tanım Hofstede tarafından “tüm üyelerce az veya çok paylaşılan, yeni üyelerin mutlaka öğrenmesi ve en azından kısmen kabul etmesi gereken alışılmış geleneksel düşünme ve iş yapış şekli” olarak yapılmıştır (Hofstede 2001, s. 392).

1970'lerde kendine özgü kültür yapısı ile Japonya'nın tüm Batı karşısında yükselişi ve ABD'nin gücünü kırarak onunla ekonomik rekabet içerisine girmesi sonucunda; bir örgütün başarısının arkasında yalnızca finansal gücün olmadığı fikri ortaya çıkmış, örgüt içinde paylaşılan değerlerin, inançların, davranışların ve çalışanların bu içsel kavramlara uyumunun etkisi incelenmeye başlanmıştır. Ekonomik gücün önceden düşünüldüğü gibi örgütün başarısındaki tek değişken olmadığı fikri yaygınlaşmış, çalışanların kendilerini örgüte ait hissettiği, örgütün bir parçası olarak görüp ortak değerleri paylaştığı ve işbirliği içerisinde oldukları örgütlerin rekabet gücünü elinde tuttuğu görülmüştür. Bu dönemde örgüt kültürü ile ilgili pek çok araştırma yapılmış pek çok eser ortaya konulmuştur. Teori Z (William Ouchi, 1981), Japon Yönetim Sanatı (Athos ve Pascale, 1981), Örgüt Kültürü (Deal ve Kennedy, 1982), Mükemmeli Arayış (Peters ve Waterman, 1982) ve Değişimin Temelleri (Kanter, 1983) gibi 1980 döneminin en önemli ve en çok satan eserlerinde, finansal olmayan değişkenler üzerinde durulmuş, örgüt başarısı örgütün temelini oluşturan değerlere, ilkelere, iş yapış biçimlerine dayandırılarak ortaya koyulmaya çalışılmıştır (Şengül Doğan 2013, ss.7-8).

Yine bu dönemde ortaya çıkan yeni bakış açısı ve beraberinde gelen araştırmalar sonucunda örgüt kültürü ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır.

Örneğin; T. E. Deal ve A. A. Kennedy örgüt kültürünü, örgütün üretim veya hizmet verme şeklini, örgüt çalışanlarının davranışlarını ve tüm örgütsel operasyonları yürütme şeklini kapsayacak şekilde “işler burada böyle yürür” gibi genel bir ifade ile tanımlamıştır. (Deal ve Kennedy 1982, s. 4) Bir örgüt içerisinde işlerin yürütülme biçimi ve uygulanan davranış modelleri, bir diğer örgütteki işleyişe benzememekle beraber; bu özellik her bir örgütü eşsiz hale getirmiştir. Yapılan araştırmalarda bu durumun insan ve toplum kavramları ile özdeşleştirildiği durumların olduğu görülmüştür. İnsanların yaşadığı toplumun gelenek göreneklerine sahip çıkması, işlerini içinde bulunduğu toplumun şartlarına göre şekillendirmesi ve uygulama biçimlerine ayak uydurması gibi, örgüt çalışanları da örgüt içerisinde zaman içinde yerleşen iş yapış şekillerini benimseyip, kendilerini buna göre uyarlamışlardır.

E. H. Schein “bir grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarının üstesinden gelmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayım modelleri” olarak tanımlı biraz daha özelleştirilmiştir (Schein 2004, s. 18).

Tom Peters and Robert Waterman’ın; “Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip paylaşılan değerler bütünü” tanımlı ile örgüt kültürünün öğelerine işaret edilmiştir. (Peters ve Watermann 1982, s.103) İnsanları ve insan davranışlarını içerisinde barındıran örgütlerin de tıpkı insanlar gibi kendilerine özgü karakteristiği olup, her örgütün kendine has tarihi, misyonu, iş yapış şekilleri, vizyonu, davranış ve iletişim modelleri, hikayesi, miti ve tüm bu faktörler bir araya gelerek bir örgütü diğerlerinden ayırtıran ortak bir örgüt kültürünü oluşturmuştur. (Akıncı Vural 2003, ss. 52-53) Bu ve bunun dışında literatürde önemli yer tutan örgüt kültürü tanımları Tablo 2.1’de özet olarak gösterilmiştir.

**Tablo 2.1: Örgüt kültürü tanımları**

| Tanım                                                                                                                                                      | Kaynak                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| “Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan bir değer sistemi”                                                                                              | Sponder 1983, s. 2               |
| “Güçlü, geniş şekilde paylaşılan temel değerler”                                                                                                           | O'Reilly 1983, s. 1              |
| “İşler burada böyle yürür”                                                                                                                                 | Deal ve Kennedy 1982, s. 4       |
| “Kollektif olarak programlanmış düşünceler”                                                                                                                | Hofstede 1980, s. 25             |
| “Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip paylaşılan değerler bütünü”                         | Peters ve Watermann 1982, s. 103 |
| “Bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarının üstesinden gelmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayım modelleri” | Schein 2004, s. 18               |

Kaynak: Griffin ve Moorhead 2014, s. 495

Örgüt kültürünün birbirinden farklı tanımlarının yapılmış olması konuya yönelik farklı yaklaşımların olmasıyla ilgili olup; rasyonalist, sembolik ve işlevselci yaklaşımların özellikleri Tablo 2.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.2: Örgüt kültürü yaklaşımları**

| <b>Yaklaşımlar</b> | <b>Örgütsel Paradigma</b>                                                              | <b>Örgüt Kültürü</b>                                                                                                             |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rasyonalizm        | Örgüt, etkin başarının aracıdır.                                                       | Örgüt kültürü, örgüt amaçlarının başarılmasında bir araçtır.                                                                     |
| İşlevselcilik      | Örgüt, gerekli işlevleri yerine getirerek yaşamını sürdürmeye çalışan bir topluluktur. | Kültür, dış uyum ve iç bütünleşme ile ilgili işlevleri yerine getiren paylaşılmış değerlerin ve temel varsayımların bileşkesidir |
| Sembolizm          | Örgüt, sembolik eylemlerin karmaşık bir bileşkesini ifade eden beşeri bir sistemdir.   | Kültür, sosyal olarak yapılandırılmış semboller ve anlamlar örüntüsüdür.                                                         |

Kaynak: Schultz 1995, s. 14

Rasyonalist yaklaşımda örgüt kültürü bir hedefin gerçekleştirilmesinde araç olarak görülmüştür ve değer, tutum, inanç, davranış olarak tanımlanmıştır. İşlevselci yaklaşımda örgüt kültürüne belli birtakım işlevler yerine getirilerek varlıklarını sürdüren örgütlere sağladığı katkı açısından bakılmıştır. Sembolik yaklaşımda ise örgüt kültürü paylaşılan semboller sistemi olarak tanımlanarak somutlaştırılmıştır.

Tablo 2.1 ve Tablo 2.2’den yola çıkılarak; aynı kavrama farklı anlam yüklemeleri yapılmış ve bir fikir birliğine varılamamış gibi görünse de; tanımlar bazı anahtar kavramlar ve unsurlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bir örgütü diğerlerinden ayırması, tüm örgüt üyelerini ilgilendirmesi, değiştirilmesinin güç olması, örgüt-çevre ve örgüt içi ilişkilere ait bütünleşme sorunlarını çözmeye yönelik yani bütüncül olması özelliklerinin tüm tanımlarda ortak olduğu görülmüştür. Aşağıda örgüt kültürünün özelliklerine daha detaylı değinilmiştir. Bahsi geçen tanım ve yaklaşımlardaki ifadeler bu konuda yön gösterici olmuş ve örgüt kültürü, çalışanlarının tutum ve davranışlarına belli bir kalıp getiren, örgütsel bağlılığı ve bütüncül yapının korunmasına yardımcı olan bir kontrol mekanizması olarak ele alınmıştır. Her örgütün kültür yapısı, bazı iç ve

çevresel faktörlerin etkisiyle şekillenmekte olup kendi özelliklerinin ortak ürünüdür, bir diğer deyişle; ayırıcı özellik taşımaktadır (Akın Acuner 2010, ss. 10-12). Bununla beraber birtakım ortak özellikler konuyu toparlayacak şekilde aşağıda belirtilmiştir (Eren 2008, ss. 138-139):

- i. Örgüt içindeki faaliyetleri, işleri, ilişkileri yürütme biçimidir. Böylece örgütlerin arasındaki farklılıkları belirler.
- ii. Örgütün kuruluşunda belirlenmiş durumda olan yazılı bir kural değildir, örgütün yaşam sürecinde meydana çıkar ve sonradan öğrenilir, tüm örgüt çalışanlarını etkiler.
- iii. Düzenli biçimde tekrarlanan davranış biçimleridir, değiştirilmesi zordur.
- iv. Örgüt üyeleri arasında paylaşılan ortak inanç ve değerlerdir. Örgüt üyelerini birbirine bağlar.

### **2.1.3 Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Unsurları**

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmalarda ve incelenen örneklerde, bir örgütün kültürünü oluşturan temel değerler ilk olarak yöneticiye ve kurucuya dayandırılmıştır. Schein, hiçbir örgütün kendiliğinden oluşmadığını belirtmiş ve örgüt kurucusunun kültür oluşumu ve şekillendirilmesi üzerindeki etkisinin çok büyük olduğunu üzerinde durmuştur (Latham G. 1983, s.13).

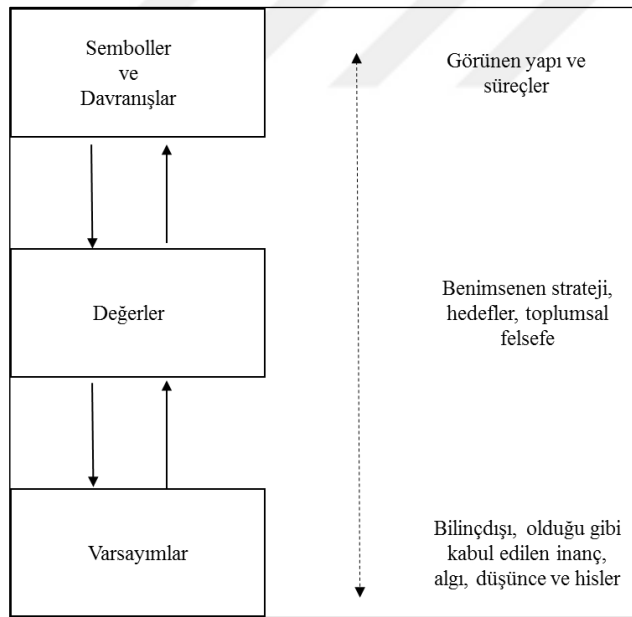
Disney Production'ın kurucusu Walt Disney'in fantastik eğlence sağlama vizyonunun, Mc.Donalds'ın kurucusu Ray Kroc'un kaliteli ve temiz hizmet anlayışının halen devam etmesi örneklerinden yola çıkılarak; yöneticinin, örgütün içinde yer alan bir faktör olarak, örgütün kültürünün yaratılmasında, devam etmesinde ve benimsenmesinde büyük etkiye sahip olduğu belirtilmiştir(Akıncı Vural 2003, ss. 95-97).

Örgütlerin çevreden girdi alan ve girdileri belli bir sistemin içinde işleyerek çıktılara dönüştüren açık sistemler olma özellikleri dolayısıyla, kültürlerinin oluşumunda başka iç ve dış çevre faktörlerinin de etkisi olmuştur. (Doğan 2012, s. 112) Örgütün üretim konusu, faaliyet alanı, üretim tipi ve teknolojisi iç çevre unsurları olarak, toplum kültürü, devlet yapısı, tüketiciler ve rakip işletmeler ise dış çevre faktörleri arasında gösterilmiştir. Dış çevre ilişkileri yoğun örgütlerde dış faktör etkisi daha fazla, faaliyetlerin daha çok içe dönük yürütüldüğü örgütlerde ise bu etki daha azdır. (Bakan

ve diğerleri 2004, ss. 28-29) Dış çevre unsurları daha detaylı incelendiğinde, örgüt çalışanlarının aynı zamanda bir toplum üyesi olarak içinde bulundukları toplumun kültür özelliklerini örgüte taşıma yoluyla bir etki yarattıkları görülmüştür. Toplumsal koşulların yanı sıra sektörel koşullarında örgüt kültürünün üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Sektörel şartlar irdelendiğinde kültürün üzerinde üç farklı yolla etkili oldukları görülmüş ve bu yollardan birinin rekabet, diğerinin sektörde oluşmuş değerler, üçüncüsünün sektördeki kurumsal yapı olduğu belirtilmiştir. Rekabetle başa çıkabilmek ve örgütlerini ayakta tutabilmek için farklı çözümler geliştiren örgütler böylece farklı kültür yapılanmaları içine girerken; sektörde oluşmuş değerler kültüre genel bir çerçeve oluşturmuş, sektördeki kurumsal yapılar tarafından ise örgütler için hazır modeller sunulmuştur (Doğan 2012, s. 113).

Kurucuların liderliğinde, iç ve dış faktörlerin etkisiyle oluşan örgüt kültürünün unsurları Schein tarafından Şekil 2.1’de gösterildiği şekilde sınıflandırılmıştır (Schein 2004, s. 26).

**Şekil 2.1: Schein’in örgüt kültürünün unsurları**



Kaynak: Schein 2004, s. 26

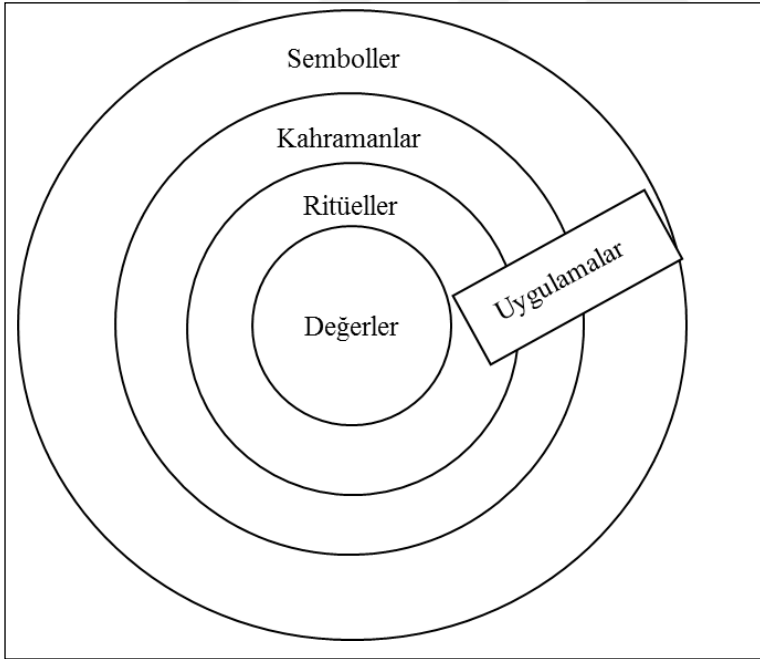
Schein tarafından ilk katmana yerleştirilen semboller ve davranışlar katmanının; örgütün görülebilen ve gözlemlenebilen olgularını yani fiziksel çevresini, üretimini, dilini, örgüte ait hikayeleri, törenleri ve yabancı bir kültüre sahip örgüte girildiğinde görülen, duyulan, hissedilen bütün her şeyi kapsadığından söz edilmiştir.

Gözlemlenmesi kolay ancak yorumlanması çok zor olan bu katman Schein tarafından Mısır Piramitleri örneğiyle ele alınmıştır. Mısırlılar tarafından inşa edilen, görünürlüğü ve gözlemlenebilirliği çok yüksek bir sembol olan Mısır Piramitlerinin her kültürde yorumlanma şeklinin farklı olduğu üzerinde durulmuştur (Schein 2004, ss. 25-26).

İkinci katmana yerleştirilen değerler katmanında örgütün benimsediği tüm değer yargılarının yer aldığından ve bu değerlerin örgütü bir arada tuttuğundan; üçüncü katmanda yer alan varsayımlarda ise örgütte yaşananların geldiği anlamlardan, yaşananlara verilen tepkilerden söz edilmiştir.

Hofstede tarafından örgüt kültürü unsurları, örgüt kültürünün üzerindeki etki derecelerine göre sınıflandırılmıştır. Şekil 1.2’de düzeyler bazında gösterilmiş olan unsurların yaratmış olduğu etki ve değiştirilme zorluğunun dıştan içe doğru arttığı ifade edilmiştir.

#### Şekil 2.2: Hofstede’in kültürün düzeyleri



Kaynak: Hofstede ve diğerleri 2010, s. 8

Semboller; kültürü paylaşanlar tarafından anlam taşıyan bir kelime, işaret, resim veya jestler olarak tanımlanmıştır. Semboller, örgüt kültürü içerisinde çağrışım yoluyla duygulara seslenerek duyguların harekete geçişini desteklemeleri, çalışanları birleştirici bütünleştirici etkileri ile öne çıkarılmıştır. En dış düzeyde yer almalarının sebebi ise

kolayca yenilerinin oluşturulup eskilerinin hızla yok olabilmesi yani Hofstede’e göre “yüzeysel” olmaları ile açıklanmıştır.

Kahramanlar; Hofstede tarafından hayatta veya ölü, gerçek veya hayali olsunlar; kültürün karakterinin ve davranışların üzerinde model olarak gösterilmiştir. (Hofstede ve diğerleri 2010, ss. 8-9) Çünkü kahramanlar, kültürü ve kültürün diğer unsurlarını kendi üzerlerinde toplayan, kendi kişiliklerinde yansımalarını gösteren kişiler olarak gösterilmiştir.

Ritüeller, örgütsel kültürün bu bölümde değinilen diğer unsurlarını da içerisinde barındıran ve bu unsurları sağlamlaştıran, örgütte sosyal etkileşim açısından olmazsa olmaz aktiviteler olarak tanımlanmıştır. Yazılı olmasalar da örgütte işlerin nasıl yürüdüğü konusunda açıkça mesaj veren, örgüt kültürünün güçlendirilmesinde büyük yer tutan ritüellerin, ayrıntıları ve zamanlaması önceden planlanmış faaliyetler olarak, örgütte sosyal ilişkilerin geliştirilmesinde ve değerlerin pekiştirilmesinde çok etkili oldukları tespit edilmiştir. (Daft, 2016, ss.487-490) Ritüeller, özellikle örgüt dışında çalışanlar arasında statü farklarını en aza indirerek ilişkileri pekiştirirken, çalışanların örgüte bağlılığını artırıcı nitelikte olduğuna da sonraki bölümde detaylı değinilmiştir (Varol 2015, s. 202).

Tutum ve davranışlarımızın temelini oluşturan en içte yer alan “değerler” ise kültürün özünü oluşturmakta olup ve Hofstede tarafından değiştirilmesi en zor düzey olarak belirtilmiştir (Hofstede ve diğerleri 2010, s. 9).

#### **2.1.4 Önemi**

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmalarda, rekabet şartlarının giderek arttığı günümüzde, örgütlerin varlıklarını devam ettirmesi ve örgütsel başarıya ulaşılması doğrudan örgüt kültürüne bağlı tutulmuştur. Başarılı şirketlerin tamamında, tüm çalışanların benimsediği bir örgüt kültürünün olduğu tespit edilmiştir. Yeni işe başlayan çalışanlara uygulama tarafına geçmeden önce şirketin sosyal ve kültürel yapısının, benimsenen değerlerinin ve uygulanan kurallarının öğretilmesine yönelik oryantasyon eğitiminin verilmesi ile de örgüt kültürüne verilen öneme işaret edilmiştir.

Çalışmanın giriş bölümünde daha detaylı değinildiği üzere; insan faktörünün örgüt içindeki öneminin artmasına paralel örgüt kültürünün de öneminin arttığı görülmüştür. Ekonomik veriler, kullanılan teknoloji veya ürünler rekabette farklılık yaratmaya devam etse de kültürün büyük etkisi Japon firmalarının tüm dünya karşısındaki üstünlüğü ile çarpıcı şekilde su üstüne çıkmıştır. Yapılan araştırmalarda, örgüt çalışanlarının kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri, örgütleri ile ortak amaç birliği içerisinde oldukları güçlü bir kültüre sahip örgütlerin öncelikle örgütsel bağlılık ve bunun sonucunda motivasyon, üretkenlik, verimlilik açısından diğer örgütlere üstünlük sağladığı görülmüştür.

Örgüt kültürü, örgütün ilk stratejilerinin oluşturulmasından, bu stratejilerin uygulanmasına ve benimsenmesine kadar tüm süreçte etkili olmuştur. Peters ve Watermann'ın Amerika'nın önde gelen en büyük şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmayı konu alan "Mükemmeli Arayış" adlı eserinde şirketlere başarılarının kaynağı sorulduğunda; değerler, kahramanlar, ritüeller, öyküler gibi örgüt kültürünün unsurlarından bahsettikleri görülmüştür.

### **2.1.5 Örgüt Kültürü Modelleri**

Örgütlerin en çok öne çıkan kültür özelliklerini belirlemeye yönelik pek çok çalışma ortaya konulmuş ve bu öne çıkan yönlerine göre birtakım sınıflandırmalar yapılmıştır. Bir önceki başlıkta incelenmiş olan örgüt kültürünün unsurları, bu sınıflandırmaların yapılmasında çokça kullanılmıştır. Yapılan çalışmalarda, yine bir önceki başlıkta değinilen çeşitli faktörlere göre farklı kültürel özelliklere sahip olan örgütler; bu özelliklerin neler olduğu ve örgüt çıktıları ile bu özelliklerin ilişkisi yönüyle değerlendirilmiştir(Doğan 2012, s. 123).

Bu çalışmada Cameron ve Quinn'in modeli baz alınarak değerlendirme yapılmış olmakla beraber; literatürde en çok rastlanan ve kabul gören örgüt kültürü modelleri ne de ayrıca değinilmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür.

#### **2.1.5.1 Talcott Parsons modeli**

Amerikalı sosyolog Talcot Parsons örgüt kültürü konusunu ilk inceleyen sosyologlardan biri olup; İngilizce baş harflerin kısaltılmasından oluşan A.G.I.L modeli ile, sistemin

devamlılığını sağlayan ayırt edici dört alt sistemden ve bu sistemlerin herbirinin birbirinden farklı fonksiyonlarından bahsetmiştir. (Smith ve diğerleri 2009, s. 28) Bu fonksiyonlar belli özelliklerine göre ayrıştırılmıştır. (Harici-Aracı, Harici-Tamamlayıcı, Dahili-Aracı, Dahili-Tamamlayıcı) “Harici” fonksiyonlar ile örgütün çevresi ile ilgili durumlar gösterilmişken; “dahili” fonksiyonlar örgütün kendisine, iç yapısına işaret edilmiştir. “Aracı” fonksiyonlar direkt amaca yönelik değilken “Tamamlayıcı” fonksiyonlar ile amacın kendisi işaret edilmiştir. Aşağıda örgütün devamlılığını sağlayan bu fonksiyonlar ele alınmıştır (Mayhew 1982, ss. 23-26).

A: (Adaptation-Uyum):Harici-Aracı fonksiyondur. Örgüt çevresini tanımalı, çevresindeki değişiklikler ile uyum içinde olmalıdır.

G: (Goal Attainment-Amaca Ulaşma):Harici- Tamamlayıcı fonksiyondur. Örgüt çevre koşullarına uygun amaç belirlemeli ve bu amaca ulaşabilmelidir.

I: (Integration-Bütünleşme):Dahili-Tamamlayıcı fonksiyondur. Örgüt kendini oluşturan alt sistem ve fonksiyonlarla bütünleşmelidir.

L: (Latent Pattern maintenance-Meşruiyet):Dahili-Örgüt çevresinde kabul görmelidir.

Parsons modelinde kültür yukarıda verilen fonksiyonların yerine getirilmesindeki en önemli araç olarak tanımlanmıştır.

#### **2.1.5.2 Peters ve Waterman modeli**

Peters ve Watermann örgüt işleyişine “mükemmellik” kavramını getirmiş ve “In Search of Excellence” adlı eserlerinde ABD’de faaliyet gösteren başarılı şirketleri mercek altına alarak mükemmelliğin sağlanması için gerekli olan sekiz temel özelliği belirlemişlerdir.

- i. Hareket yanlısı olmak
- ii. Müşterilerle yakın ilişkiler kurmak
- iii. Özgür düşünce ve girişimciliği desteklemek
- iv. İnsana faktörünü kullanarak üretimi artırmak
- v. Basit örgütsel yapı ve yalın kadro
- vi. Uygulamalı ve değer odaklı olmak

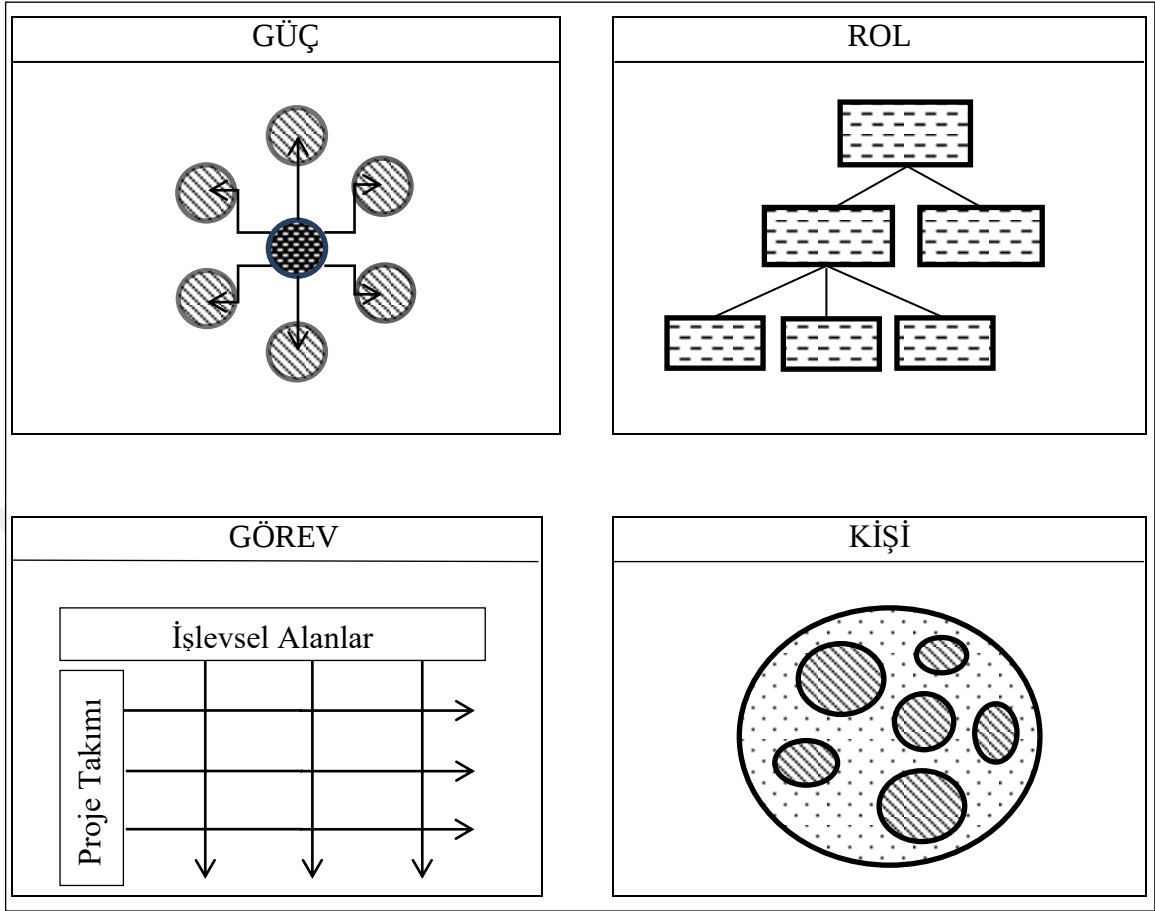
- vii. En iyi bilinen iş alanında kalma (uzmanlaşma)
- viii. Gevşek ve sıkı kontrolü bir arada kullanmak

Bu sekiz özellik detaylı incelendiğinde; her birinin diğerinin gerçekleşmesini kolaylaştıran yönler taşıdığı fark edilmiştir. Örneğin, başarılı şirketlerin dördüncü özelliği olarak ortaya konulan “basit örgütsel yapı ve yalın kadro” ve yedinci özellik olarak ortaya konulan “uzmanlaşma” özelliklerinin, birinci, üçüncü ve dördüncü özelliğin gerçekleşmesine katkı sağladığı görülmüştür. Şirket içerisinde hiyerarşinin az olmasının; kalıplara bağlı kalmadan, hızlı düşünebilmenin önünü açtığı gözlemlenmiştir. Yine aynı şekilde örgütün uzmanlaşmadığı alanlarda vakit kaybetmek yerine en iyi bildiği alanlara yönelerek bu alanlarda uzmanlaşması, üretim artışını ve hızlı hareket etmeyi destekleyecek bir özellik olarak öne çıkmıştır. Üretimi artırmanın en etkili yolunun ise insandan, çalışanı motive etmekten ve kendisini örgüte ait hissetmesini sağlamaktan geçtiği görülmüştür. Altıncı ve sekizinci maddede verilen özelliklerin ise çalışanı motive etmekte etkili olduğu gözlemlenmiştir (Wren 2005, ss. 407-408).

#### **2.1.5.3 Charles Handy modeli**

Charles Handy, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve kişi kültürü olmak üzere dört farklı kültür tipinden bahsetmiştir (Middleton 2002, ss. 44-45). Şekil 2.3’te bu kültür modelleri gösterilmiştir.

**Şekil 2.3: Handy'nin kültür modelleri**



Kaynak: Wilson 1990, s.233

Güç kültürü, gücün merkez toplandığı ve tüm faaliyetlerin bu merkezi güç tarafından yönetildiği model olarak kendini göstermiştir. Prosedür ve kuralların en aza indirildiği bu kültür modeline küçük aile işletmelerinde daha çok rastlanmakla beraber, örgütün devamlılığının örgüt çalışanları ile gücü elinde bulunduranların arasındaki iletişime ve merkez gücün çok iyi liderlik özellikleri taşımasına bağlı olduğu ifade edilmiştir. Rol kültürünün, Weber'in ideal örgüt tipini tanımlarken kullandığı bürokrasi modeli ile benzerlik taşıdığı belirtilmiştir. Örgütün devamlılığı kişilerden ziyade o örgüt içinde tanımlanmış rollere bağlı tutulmuştur. Rollere uygun kişiler örgüte dahil edilerek bir kurallar yığını içerisinde varlıklarını sürdürdükleri belirtilmiştir. Görev kültüründe, tüm örgüt çalışanları örgütsel hedef doğrultusunda birleşmiştir. Belirli bir görev çevresinde seviye veya departman gözetmeksizin amacın sağlanması hedeflenmiştir. Birey kültürünün, bireyin ve bireyin çıkarlarının ön planda tutulduğu hatta bireysel çıkarlar için bir araya gelinerek oluşturulan örgütlerde var olduğu belirtilmiştir. (Akıncı Vural

2003, ss. 74-80) Handy'nin oluşturmuş olduğu dört tip, avantajları ve dezavantajları ile birlikte Tablo 2.3'te gösterilmiştir.

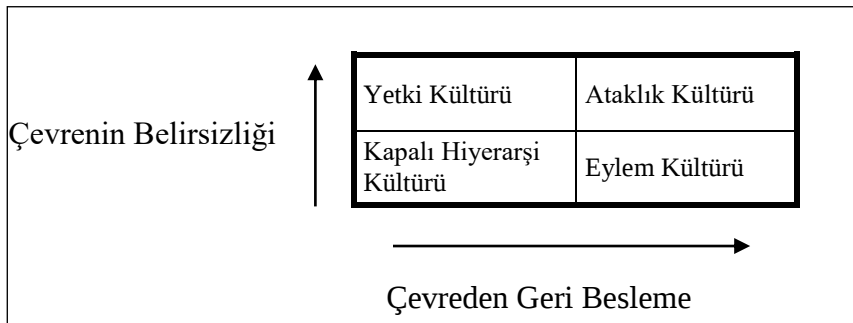
**Tablo 2.3: Handy'nin örgüt kültürü tipleri**

| Handy'nin Örgüt Kültürü Tipleri | Örnek                            | Avantajları                                                                                                                                                    | Dezavantajları                                                                                                                         |
|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Güç Kültürü</b>              | Küçük işletmeler, aile firmaları | Kararlar merkezi güç tarafından hızlıca alınır. Çabuk hareket edebilirler.                                                                                     | Gücü elinde bulunduran yanlış kararından tüm örgüt etkilenir. Örgütler büyüdüğünde merkezi kontrol zorlaşır, dağılma tehlikesi oluşur. |
| <b>Rol kültürü</b>              | Bankalar                         | Rol önemli olduğundan iş tanımları belirgindir, çalışanlar kendine güvenir. İstikrar varsa başarı kaçınılmazdır.                                               | Kurallar kesindir ve bu nedenle yenilik ve değişime adapte olmaları zordur.                                                            |
| <b>Görev kültürü</b>            | Teknoloji firmaları              | Değişime direnç zayıftır, hızlı tepki verilebilir. Proje bazlı olduğundan, projenin doğru ve zamanında planıp yürütülmesine bağlı olarak başarı kolayca gelir. | Proje kısa ömürlüdür. Proje bazlı olduğundan, proje yolunda gitmezse, proje için gerekli bütçe sağlanamazsa motivasyon düşer.          |
| <b>Birey kültürü</b>            | Meslek odaları, barolar          | Kişisel amaç ve hedefler kuvvetlendirilir, geliştirilir.                                                                                                       | Belli bir hiyerarşi olmadığından denetimi zordur.                                                                                      |

#### 2.1.5.4. Deal ve Kennedy modeli

Deal ve Kennedy örgütleri, çevre ve örgüt kültürü arasındaki etkileşime göre çevrenin belirsizliğini ve çevreden alınan geri bildirimleri ana kriter olarak belirleyerek Şekil 2.4'te görüldüğü gibi sınıflandırmıştır (Akın Acuner 2010, s. 14).

**Şekil 2.4: Deal ve Kennedy modeli**



Örgütte alınan stratejik kararlar üzerinde değişkenlerden birini çevresel belirsizlik, diğerini ise kararların başarı üzerinde çevreden alınan geri besleme olarak alan Deal ve Kennedy modelinin oluşturduğu tiplerin özellikleri ve örnekler Tablo 2.4'te özetlenmiştir.

**Tablo 2.4: Deal ve Kennedy modeli özellikleri**

| <b>Deal ve Kennedy Modelleri</b> | <b>Örnek</b>                                     | <b>Özellikleri</b>                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yetki Kültürü</b>             | Ağır makine sanayi, işletmelerin ar-ge bölümleri | Yüksek risk, çevreden yavaş geri bildirim. Büyük yatırımlar yapılır ve büyük risklere girilir. İzlenen stratejinin başarısı hakkında çok uzun süre sonra bilgi sahibi olunur. Bilgi ve deneyim önemlidir. |
| <b>Ataklık Kültürü</b>           | Reklamcılık, film yapım şirketleri               | Yüksek risk, çevreden hızlı geri bildirim. Büyük finansal risk alınır. İzlenen stratejinin doğruluğu hakkında hızla bilgi sahibi olunur. Bireysel çaba önemlidir.                                         |
| <b>Kapalı Hiyerarşi Kültürü</b>  | Kamu kurumları                                   | Düşük risk, çevreden yavaş geri bildirim. Hiyerarşiye, geleneklere dayalı sistemlerdir.                                                                                                                   |
| <b>Eylem Kültürü</b>             | Otomobil sektörü, işletmelerin satış bölümleri   | Düşük risk, çevreden hızlı geri bildirim. Örgüt çalışanlarının fazla risk almadan, hızla gelen çevre geri bildirimleri ile müşteriye odaklandığı sistemlerdir.                                            |

Kaynak: Doğan 2012, s.131, Acuner 2010, s.14

#### 2.1.5.5 Byars modeli

Byars tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeli iki boyutlu olup, boyutlardan biri katılımcılık diğeri çevreye karşı gösterilen faaliyetler olmak üzere Şekil 2.5'te gösterilen kültür modellerinin Byars'ın ileri sürdüğü iki boyut çerçevesinde şekillendiği belirtilmiştir.

**Şekil 2.5: Byars modeli**

|                   |          |                   |                   |
|-------------------|----------|-------------------|-------------------|
| Katılımcı Olmayan | İNSANLAR | Sistematik Kültür | Girişimci Kültür  |
|                   |          | Etkileşen Kültür  | Bütünleşik Kültür |
| Katılımcı         |          | FAALİYETLER       |                   |
|                   |          | Tepkisel          | Etkisel           |

Kaynak: Akıncı Vural 1998 s. 91

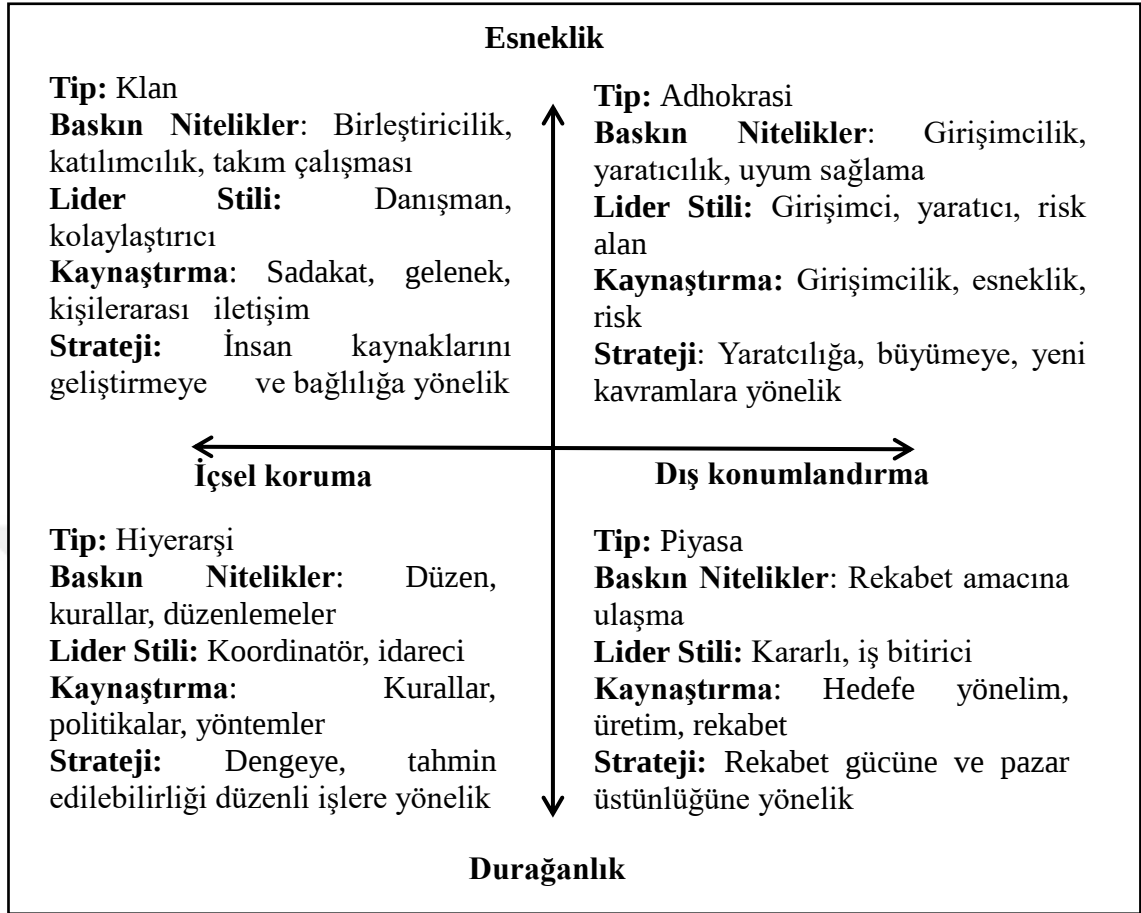
Faaliyetler boyutunda tepkisel tarafta yer alan kültür tiplerinin çevreden gelen bir etki olmadığı sürece tepki vermediği, etkisel tarafta yer alan kültür tiplerinin ise çevre ile aktif şekilde ilgilendiği, gerek tedarikçileri gerekse müşterileri ile ilişki halinde oldukları ifade edilmiştir. Katılımcılık boyutunda ise yine ikiye ayrılmış olan örgüt tiplerinden katılımcı kültürlerin iletişime açık, katılımcı olmayan kültürlerin ise iletişimin çok az olduğu belirtilmiştir.

Byars'ın modelinde dörde ayrılan örgüt kültürü tiplerinden sistematik kültürde katılımcılığın olmadığı, çevre ile etkileşimin ise en az seviyede olduğu, kuralların, prosedürlerin belli görevler çerçevesinde sistemler üzerinden yürütüldüğü bir tipten bahsedilmiştir. Girişimci kültür tipi, sistematik kültürde olduğu gibi katılımcılığın olmadığı, yeni ürün ve hizmet çıkarılmasına odaklanılan bireyci bir tip olarak ifade edilmiştir. (Akın Acuner 2010,s. 15) Bütünleşik kültür tipi, çevre ile etkileşimin, rakipleri harekete geçirme eğiliminin yüksek olduğu, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarının önemsendiği bu doğrultuda yeni ürün ve hizmet geliştirmeye açık bir tip olarak açıklanmıştır. Son olarak etkileşen kültür tipi, bütünleşik kültür tipi gibi çalışanların ve müşterilerin taleplerini göz önünde bulundururken; bunu kendiliğinden çevreyi etkilemek yerine teknoloji ve rekabet şartlarının çevre üzerinde yarattığı etkilere cevap verme yolu ile sağlayan bir tip olarak gösterilmiştir (Akıncı Vural 2003, s. 92).

#### **2.1.5.6 Quinn ve Cameron modeli**

Cameron ve Quinn tarafından 1983 yılında geliştirilen ve “Rekabetçi Değerler Çerçevesi” adı verilen örgüt kültürü modeli bu çalışma kapsamında yapılan araştırmanın ana çerçevesini oluşturmuştur. Bu nedenle bu modele diğer modellere göre daha detaylı şekilde yer verilmiştir. Şekil 2.6’da karşılıklı uçlarda bulunan esneklik ve durağanlık geçişini gösteren dikey eksen ile iç-dış odaklılık geçişini gösteren yatay eksenin birbirini kesmesi sonucu oluşan dört kültür tipi gösterilmiş ve devamında detaylı olarak açıklanmıştır.

**Şekil 2.6: Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü tipleri**



Kaynak: Cameron ve Quinn 2006, s. 46

Rekabetçi Değerler Çerçevesi, 1974 yılında John Campbell'in etkili örgütlerin başlıca göstergelerini tespit etmeye yönelik araştırmasından geliştirilerek yaratılmıştır. John Campbell tarafından kapsamlı araştırma sonucu ortaya konan otuz dokuz gösterge Quinn tarafından analiz edilerek göstergeler iki büyük boyut tarafından dört ana kategoriye ayrılmıştır. Bir boyut istikrar, düzen ve kontrolü öne çıkararak etkinliğini kanıtlayan örgütler ile esneklik ve dinamizmi öne çıkararak etkinliğini gösteren örgütleri farklılaştırırken; ikinci boyut birlik ve bütünlüşmeyi kısaca iç yönelimleri; rekabetten, farklılaşmaktan kısaca dış yönelimlerden farklılaştırmıştır (Cameron ve Quinn 2006, ss. 33-36).

Cameron ve Quinn örgütleri, klan tipi, hiyerarşi tipi, adhokrasi tipi ve piyasa tipi olarak dörde ayırmıştır. Çapraz köşelerde yer alan örgüt tipleri birbirinin tam tersi nitelikler gösterdiği görülmüştür. Örneğin klan tipinde birey, bireysel değer yargıları, gelenekler ve sadakat, finansal değerlerden daha üstün tutulurken; piyasa tipi örgütte temel amacın

finansalları iyileştirerek rekabette üstün duruma geçmek olduğu, bireyler arası ilişki yerine görev ve görevde başarıya ulaşmanın önemsendiği belirtilmiştir. Adhokrasi kültürü dinamizmi desteklerken buna bağlı olarak liderlik tarzı da girişimci lider olarak gösterilmiştir. Diğer tarafta hiyerarşi kültürüne egemen olan kavramın değişmezlik olduğu, liderin ise bir koordinatör niteliği taşıdığı ve bu kültür tipinde bireyler arası ilişkinin katı kurallar çerçevesinde yürütüldüğü ifade edilmiştir. Bu örgüt tiplerinden yalnızca birinin özelliklerinin taşınması pek mümkün olmayıp genellikle farklı tiplerin özellikleri bir arada olacak şekilde örgütlerde varlıklarını sürdürdükleri belirtilmiştir. Bu dört kültür tipinin her birinin değerli ve gerekli olduğu, hiçbirinin diğerine üstün olmadığı da ayrıca belirtilmiştir (Cameron ve Quinn 2006, s. 80).

Bu çalışmanın uygulama kısmında yararlanılan OCAI, (Organizational Culture Assesment Instrument) Cameron ve Quinn tarafından örgüt tiplerinin belirlenmesi ve ölçülmesi için oluşturulan enstrüman olup, farklı kültür tiplerinin birbirinden ayırt edilmesini sağlayan altı boyuttan söz etmiştir. Bu boyutlar; baskın özellikler, liderlik tarzı, örgütü bir arada tutan değerler, strateji ve başarı kriterleri olarak belirtilmiştir. (Cameron ve Quinn 2006, s. 151) OCAI bir sonraki bölümde detaylı şekilde açıklanacak olmakla beraber Şekil 2.6'da gösterilen Cameron ve Quinn'in tüm kültür tiplerine aşağıda ayrı ayrı değinilmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür.

#### **2.1.5.6.1 Hiyerarşi tipi kültür**

Malların verimli şekilde üretilmesine yönelik olarak Max Weber, modern dönemde standart kuralların olduğu, prosedürlerin net çizgilerle ortaya konduğu, kontrolün ve hesap verilebilirliğin son derece öne çıkarıldığı ideal örgüt tipi üzerindeki çalışmalarıyla öne çıkmıştır. Ürün ve hizmetin tekdüzeleşip üretimin verimli hale getirilerek hızlandırıldığı bu örgüt tipinin çevrenin istikrarı devam ettiği sürece 1900'lü yılların ortalarına kadar benimsendiği görülmüştür.

Cameron ve Quinn'in kültür modelleri arasında yer alan hiyerarşi tipi kültür Max Weber'den esinlenilerek geliştirilmiştir.

Hiyerarşi kültürünün yaygın olarak görüldüğü örgütler çalışmak için resmi olarak yapılandırılmış kurumlar olarak görülmüştür. Prosedürler insanların ne yaptığını ve ne

yapacağını gösterirken buna bağlı olarak etkin liderler de işin hızlı ve verimli yürümesini sağlayan koordinatörler olarak öne çıkarılmıştır. Hiyerarşik düzen içerisinde resmi kuralların ve politikaların örgütü bir arada tuttuğu belirtilmiştir (Cameron ve Quinn 2006, ss. 37-39).

#### **2.1.5.6.2 Pazar tipi örgüt**

1960'ların sonlarında rekabet arttıkça popüler hale gelen Oliver Williamson (1975) ile Ouchi (1981)'nin çalışmalarından yola çıkılarak geliştirilen bu model, pazarın kendisi gibi işleyen ve iç işlerden ziyade tedarikçiler, müşteriler, düzenleyiciler, yükleniciler ile yapılan işlemlere özetle dış çevreye odaklanma özelliğiyle öne çıkmıştır. Rekabet üstünlüğünün ve üretkenliğin temel odak olduğu bu örgüt tipinde yüksek karlılık, pazarda üstünlük, sonuç odaklı yaklaşım ile hedefleri büyütme ana hedefler olarak gösterilmiştir. Çalışanların rekabetçi faaliyetlerden kaçınmama kararının yanı sıra; bu örgüt tipinde liderler de zorlayıcı, rekabetçi ve bu yolda talepkar olabilmeleri yönüyle öne çıkmıştır. Kazanmak duygusu ve her zaman pazarın lideri olma arzusu örgütü bir arada tutan en önemli değer olarak belirtilmiştir. (Cameron ve Quinn 2006, ss. 39-40)

#### **2.1.5.6.3 Klan tipi kültür**

Bu kültür tipinde örgütler ekonomik birliktelikten ziyade çalışanların kendileriyle ilgili pek çok paylaşımda bulunduğu, birbirlerine dostça yaklaştığı geniş bir aileye benzetilmiştir ve aile yapısına benzerlikleri nedeniyle klan tipi olarak adlandırılmışlardır. Paylaşılan değerler ve hedefler, uyum, katılımcılık ve biz bilinci klan tipi örgütlere içeriden yerleşerek nüfuz etmiştir. Hiyerarşinin veya rekabet odaklı piyasaların prosedürleri yerine bu kültür tipi; takım çalışması, çalışanların katılımını ve gelişimini destekleyen programları ve çalışanların kurumsal bağlılığı ile öne çıkmıştır. Şirket ve çalışanlar için güçlendirici ve teşvik edici bir ortam yaratan klan tipi kültüre sahip örgütlerde ana görev çalışanların katılımını, bağlılığını, sadakatini artıracak insani çalışma ortamının hazırlanması olarak belirtilirken; müşterilerin de ortak olarak düşünüldüğü ayrıca vurgulanmıştır. Bu insani ve dostça ortamda liderler de bir danışman, mentor hatta ebeveyn gibi görüldüğü söylenmiştir. En tepeden aşağıya kadar büyük bir uyumu yakalayan klan tipi kültürün hakim olduğu örgütler sadakat ile

birbirlerine tutunurken, başarı kriterleri ise sürekli çalışan desteği, çalışan gelişimi kısaca çalışan odaklı olmak şeklinde tanımlanmıştır (Cameron ve Quinn 2006, ss. 41-43).

#### **2.1.5.6.4 Adhokrasi tipi kültür**

Dünya sürekli hızla değişen koşullar altında bilgiye doğru yönelirken örgütlerde de bu hızlı değişime uyum sağlayabilen bir yapılanmaya ihtiyaç duyulmuştur. Önceden belirlenmiş kurallara ve prosedürlere bağlı kalmak yerine “ad hoc” latince kelime kökünden gelen geçicilik, dinamizm, amaca özel olma durumu benimsenmiştir. Bu tip örgütler şartlar değiştikçe kendilerini hızla yeniden yapılandırabilmeleri yönleriyle saraylar yerine çadırlara benzetilmiştir. Belirsizlik durumlarına uyum, esneklik ve yaratıcılık bu örgütlerin ana karakteri olarak belirlenmiştir. Başarının alınan inisiyatif ve özgün ürünlere ilk olarak sahip olma ile ölçüldüğü bu kültür tipinin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar risk ve inisiyatif almaktan korkmayan bireyler olarak, bu örgütlerin etkin liderleri ise aynı şekilde risk alan, vizyoner, yenilikçi, yeni fırsatları kaçırmayan girişimciler olarak tanımlanmıştır.

Hiyerarşik ilişkilerin olmadığı, üretime en üstten en alta kadar herkesin dahil olduğu, üzerinde çalışılan amaca veya soruna göre gücün odağının, görev ve sorumlulukların da anlık olarak değişkenlik gösterebildiği belirtilmiştir. (Cameron ve Quinn 2006, ss. 43-45)

## **2.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU ALANLAR**

Bu bölümde örgüt kültürünün ilişkili olduğu belli başlı alanlar ve bu alanların örgüt kültürünün üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

### **2.2.1 Örgüt Kültürü ve Liderlik**

Yapılan araştırmalarda örgüt kültürü ve liderlik arasında sürekli karşılıklı etkileşim olduğunu savunan pek çok araştırmacı olduğu gözlenmiştir. Schein tarafından 1992 yılında yayımlanan “Organizational Culture and Leadership” adlı kitapta örgütlerin gelişmişlik evresi bu ilişkinin açıklanmasında en kritik değişken olarak ele alınmıştır ve bu eser konuyla ilgili ortaya konulmuş, en kapsamlı eser olarak literatürde baş kaynak

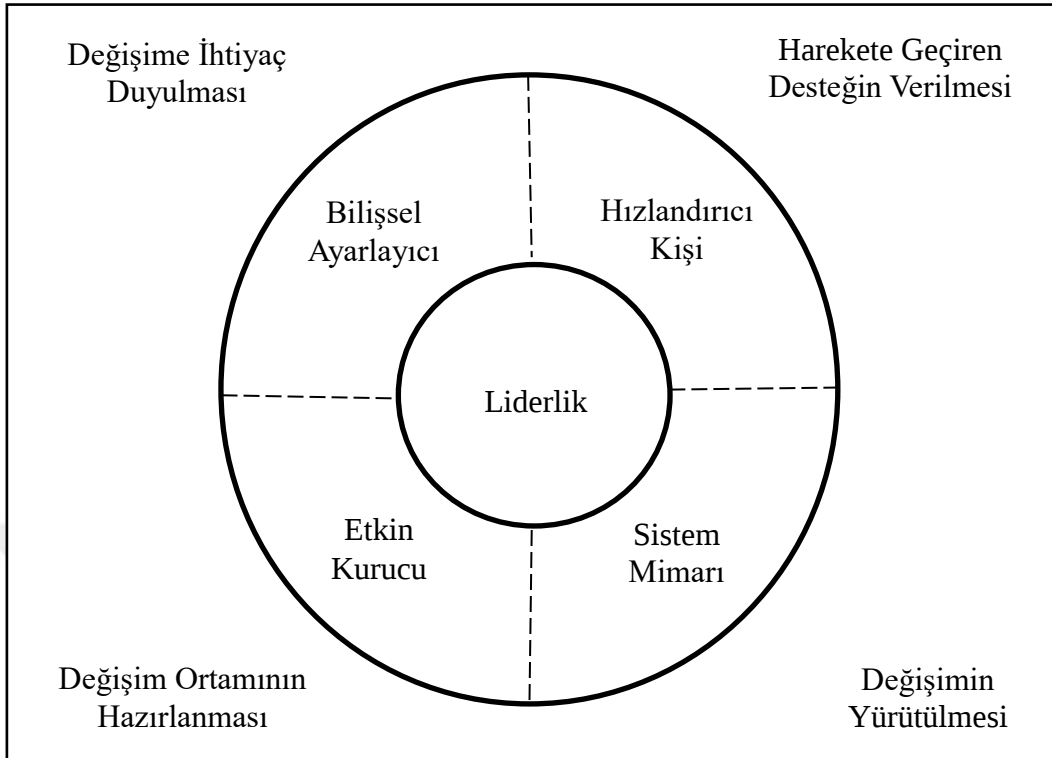
olmuştur. Schein'a göre örgüt kuruluş evresindeyse örgüt kültürünün oluşması ve yerleşmesi daha çok liderin elinde olmuştur. Örgüt olgunlaştıkça kültürü şekillendiren tarafın liderden örgütün kendisine doğru kaydığı ifade edilmiştir. Schein dışında; Bass ve Avolio, Trice ve Beyer, Waldman ve Yammarino da kayda değer şekilde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacıların başında yer almıştır. Liderlerin, örgüt kültürünün ana unsurları olan paylaşılan değer ve varsayımları kendi inançları doğrultusunda şekillendirdiği ifade edilmiş ve örgüt kültürünün genellikle girişimci liderlerin eseri olarak kabul görmüştür. Buna ek olarak; yine birçok çalışmada örgütün başarısı veya başarısızlığı da liderin çıkarları ile örgütün çıkarlarının örtüşüp örtüşmemesi durumuna bağlı gösterilmiştir (Xenikou ve Furnham 2013, s.124).

Daha önce örgüt kültürünün unsurları bölümünde bahsedildiği gibi eskiden beri lider, hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışında önemli role sahip olmuştur. Örgüt kültürünün oluşumunda, benimsenmesinde ve sürdürülmesinde örgüt içinde büyük role sahip olan liderlere, örgüt dışında ise hem örgütü hem de kültürünü temsil ettikleri için örgüt kültürünün ilişkili olduğu alanların en başında yer verilmiştir.

Lider, liderlik tarzı ve yöntemi ile örgüt kültürüne etki edebileceği gibi, güçlü örgüt kültürleri ise liderin tarzını ve davranışlarını etki altına alabileceğinden; liderlik ve örgüt kültürü karşılıklı olarak etkileşim içerisinde olan alanlar arasında gösterilmiştir.

Sürekli bir değişimin yaşandığı günümüzde, kültür değişim sürecine ve bu süreçte liderin rolüne de bu bölümde ayrıca değinilmesinde fayda görülmüştür. (Xenikou ve Furnham 2013, s.124) Değişim yönetiminde liderlerin dört temel rolü Şekil 2.7'de gösterilmiştir.

**Şekil 2.7: Değişim yönetiminde liderin rolleri**



Kaynak: Nilakant ve Ramnarayan 2006, s.51

1951 yılında Lewin tarafından değişimin çözülme, değişim ve yeniden dondurma adı verilen 3 temel evresi olduğu ortaya konulmuştur. Çözülme evresi, yaşanan hoşnutsuzluklar, tatminsizlikler ile birlikte ortam değişime hazır getirildiği, değişim evresi, mevcut durum ile arzulanan durumun karşılaştırıldığı ve değişimin yaşandığı evre, yeniden dondurma evresi ise arzulanan tutum ve davranışların desteklendiği ve değişimin kalıcı hale getirildiği evre olarak tanımlanmıştır. Lewin tarafından tanımlanan sürükleyici ve kısıtlayıcı güçlerin var olduğu alan içinde yer alan örgütün yaşadığı değişim sürecinde liderin çok kritik rollerinin olduğu gözlenmiştir. Bu güçler birbirine eşit olduğunda örgütün denge durumunda olup değişim ihtiyacı içerisinde olmadığı ifade edilirken; değişim ihtiyacının farkında olmak hatta bunu gerekli görmek, değişime hazır olmak ise değişimden kaynaklı yaşanacak sıkıntının denge halinde kalma durumunda yaşanacak sıkıntıdan az olacağına inanmak ile ilişkili tutulmuştur (Simms 2005, s. 124).

Bir sonraki bölümde detaylı şekilde incelenmiş olan örgütsel bağlılığın sağlanması konusunda yapılan araştırmada çalışanların işten ayrılmasında birinci sırada yer alan sebebin yöneticileri ile ilişkileri olduğu ortaya çıkmıştır.

Özetle liderler, gerek iletişim modelleri, gerek liderlik tarzları gerekse kendi kişilikleri aracılığıyla, örgüt kültürü ve örgüt ile ilgili hemen hemen bütün konularda değiştirici, dönüştürücü büyük etkiye sahip olmuşlardır.

Liderlik, çalışanın örgüte bağlılığının sağlanması, değişim için gerekli şartların oluşturulması, değişimin gerekliliğine çalışanların ikna edilmesi, değişime direncin önüne geçilmesi ve yaşanan kültür değişimlerine çalışanların adaptasyonun sağlanması, hatta bazen örgüt kültürünün sıfırdan yaratılması gerektiği durumlarda olmazsa olmaz bir etkiye sahip olmaları yönüyle örgüt kültürü ile etkileşim halinde olan alanların başında yer almıştır.

### **2.2.2 Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi**

Yapılan araştırma sırasında, örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı hatta bazen karıştırıldığı fark edilmiştir. Örgüt kültürü daha önceki bölümlerde detaylı şekilde değinildiği gibi; Schein'ın modeline göre örgüt içindeki süreçler, ortaklaşa paylaşılan değerler ve inançlar üzerine kurulmuştur. Bu yönüyle örgüt kültürü, örgütün geçmişine dayandığı için değiştirilmesi zordur. Örgüt iklimi ise geçici ve değişkendir. Konuyla ilgili yapılan incelemelerde örgüt ikliminin kültür içerisinde belli bir bölümde yer aldığı, kültürün ise iklimi kapsayıcı nitelikte olduğu belirtilmiştir. (Akıncı Vural 2003, s. 173) Kavramlar aynı anlama gelmese de birbirleriyle büyük etkileşim içerisinde oldukları gözlemlenmiştir. Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde benzer şekilde örgüt ikliminin de olumlu olduğu ifade edilmiştir. Buradan yola çıkılarak örgüt iklimi “örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam” olarak tanımlanmıştır (Varol 2015, s.207). Yani kültürün algılanma biçim olan iklim, kültürün etkisiyle var olmuştur ve kültürün etkilerinin örgüt içerisine yansımış hali olarak karşımıza çıkmıştır. Örgüt kültürü çalışanların algılama şekil ve durumlarına etki ettiği ölçüde iklimi de etkilemiştir.

Konuyla ilgili yapılan incelemelerde, örgüt içerisinde çalışanların birbirine duyduğu güven, gösterdiği yardımseverlik, içtenlik, örgütte alınan kararlara katılım isteği, beklenti ve duygu durumlarına bakılarak örgüte hakim olan havanın anlaşılabilceği görülmüştür. (Varol 2015, ss. 208-209) Yani örgütte nasıl bir iklimin egemen olduğu durumu, örgüt kültürüne bağlı olduğu kadar, lidere, yönetim tarzına, örgüt içi iletişime de bağlı tutulmuştur. (Doğan 1998, s.223) Buradan yola çıkılarak iklimin çoğunlukla iç

faktörlerden etkilendiği ifade edilmiştir. Örgüt kültürünün ise iç faktörler kadar dış faktörlerden de etkilendiğine daha önceki bölümlerde yer verilmiştir.

### **2.2.3 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bu çalışmanın temel çerçevesini oluşturmuş olup üçüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramına detaylı olarak girilmiş, son bölümde ise örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Örgütsel bağlılık kısaca çalışanın örgütüne duyduğu bağ olarak tanımlanmıştır. Yüksek örgütsel bağlılık güçlü örgüt yapısını, örgüt amaçlarını daha çok benimseyen, örgütü için çabalayan, motivasyonu yüksek çalışanları beraberinde getirirken, düşük örgütsel bağlılığın işe devamsızlık yapan, kendini örgütün parçası olarak görmeyen çalışanları beraberinde getirdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine bağlı olarak hangi örgüt kültürünün daha güçlü örgütsel bağlılık sağladığı konusu çok önemli olup sonraki bölümlerde detaylı olarak incelenmiştir.

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, bağlılığı etkileyen faktörler, bağlılık yaklaşımları ve bağlılığın sonuçları incelenmiştir.

#### 3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık kavramının psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerin konusuna giren ve bu alanlarda uzmanlaşmış araştırmacılar tarafından birbirinden farklı pek çok tanımı yapılmış olmakla beraber; en çok kabul gören tanım Meyer ve Allen tarafından “psikolojik bir hal olarak çalışanın örgüte bağlanması” şeklinde yapılmıştır. (Meyer ve Allen, 1990, p. 14) Çalışanların örgütlerine sadık olma durumunu ifade eden örgütsel bağlılık kavramı üzerine yapılmış tanımlamalardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Örgütsel bağlılık;

Steers tarafından henüz kavram araştırmalara çok yeni konu olmaya başlamışken “örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek” olarak tanımlanmıştır (Steers 1977, ss. 46-56).

Porter ise örgütsel bağlılığı kişinin kendini belli bir örgütle özdeşleştirmesinin gücü olarak tanımlamıştır. (Porter ve diğerleri 1974, ss. 603-609)

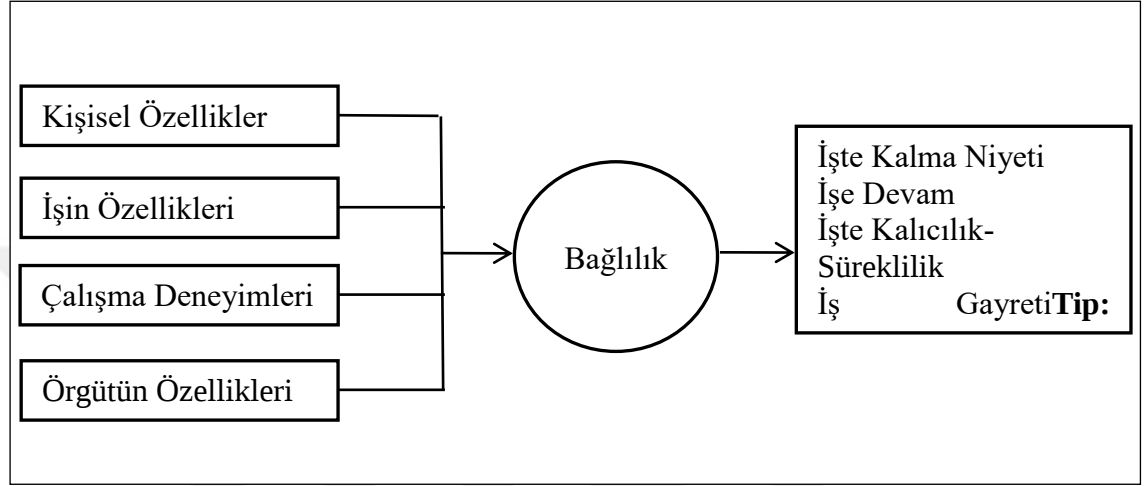
#### 3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yapılan araştırmada, örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörlerin ve bu faktörlerin çeşitli sınıflandırmalarının olduğu görülmüştür.

Bağlılığı etkileyen faktörler Mowday, Porter ve Steers tarafından ilk önce üçe ayrılmış, sonradan örgütün özelliklerinin de bir faktör olarak eklenmesi ihtiyacı doğmuş ve böylece faktörler aşağıdaki şekilde dörde ayrılmıştır. (Mowday ve diğerleri 1982, p. 29). Şekil 3.1’de ise bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları gösterilmiştir.

- i. Kişisel özellikler
- ii. İşin özellikleri
- iii. Çalışma deneyimleri
- iv. Örgütün özellikleri

**Şekil 3.1: Örgütsel bağlılığı oluşturan faktörler ve çıktıları**



Kaynak: Mowday ve diğerleri 1982, s. 30

Aşağıda örgütsel bağlılığı oluşturan faktörlere kısaca değinilmiştir.

### 3.2.1 Kişisel Faktörler

Kişisel özellikler örgütsel bağlılığın oluşmasında en önemli faktörlerden biri olarak araştırmalarda yerini almıştır. Kişinin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumunun örgütsel bağlılığı oluşturmada anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiş olup bunların yanı sıra çalışanın görevde kalma süresi ve çalışma deneyimi de bu çalışmada örgütsel bağlılık durumunu etkileyen kişisel faktörler arasında yer verilmiştir.

Morris, Sherman ve Steers'in literatürde öne çıkan araştırmalarında, yaş ve görevde kalma süresi ile örgütsel bağlılık arasında genellikle pozitif bir ilişki olduğu gözlenmiştir. March ve Simon çalışanın yaşı ve görevde kalma süresi arttıkça iş alternatiflerinin kısıtlandığını ve bu nedenle bu çalışanların örgütte kalma isteklerinin daha fazla olduğunu ifade etmiştir. (Mowday ve diğerleri 1982, s. 30) Çalışanların başka örgütlere geçiş konusunda duyduğu istek azalırken; özellikle deneyimsiz, kendi örgüt kuralları ile eğitmek geliştirmek üzere personel alımı yapacak örgütler gözünde de uzun yıllar başka örgütte çalışan kişinin çekiciliğinin azaldığı belirtilmiştir. Uzun süre

boyunca belli bir örgütte çalışanların bu süre içerisinde kurdukları iş arkadaşlıklarının, gösterdiği tutumların, edindiği alışkanlıkların ve değerlerin de örgütsel bağlılığı pekiştirici etkisinin olduğu ifade edilirken, çalışanın aynı pozisyonda uzun yıllar çalışmasının ise örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir (Balay 2000, ss. 56-58).

Yaş ve görevde kalma süresinin aksine eğitim durumunun örgütsel bağlılık ile ters yönlü bir ilişki içerisinde olduğu belirtilmiştir. Bu ters yönlü ilişki eğitim seviyesi arttıkça çalışanın beklentisinin arttığına ve örgütün bu yüksek beklenti ve talepleri karşılayamayabildiğine dayandırılmıştır.

Angle ve Perry tarafından yapılan bir başka araştırmada, kadınların erkeklere göre örgütlerine daha bağlı olduğu görülmüştür. Kadınların genellikle örgüt içinde belli bir noktaya gelebilmek için erkeklere göre daha çok engelin üstesinden geldiği ve bu nedenle örgüt üyesi olmanın kadınlar için erkeklere göre daha önemli olduğu belirtilmiştir. (Mowday ve diğerleri 1982, ss. 30-31) Medeni durum değişkeni ele alındığında, evli olanların bekarlara göre daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Bunların dışında, kişisel gereksinimler, yatırımlar, kararlılık, kendine güven, kendini gerçekleştirme ve iş başarısı isteği de örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olan unsurlar arasında gösterilmiştir.

### **3.2.2 Örgüt İle İlgili Faktörler**

Örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütün liderleri, örgütün çevresiyle ve kendi içinde kurduğu ilişki tipi örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında gösterilmiştir. Çalışmanın ana konusunu oluşturan örgüt kültürüne daha detaylı yer verilmiş olmakla beraber diğer faktörlere de aşağıda kısaca yer verilmiştir.

Yapılan araştırmalarda örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, normlar ve inançların oluşturduğu örgüt kültürünün, çalışanların birbirine ve örgütüne bağlı hale gelmesinde büyük etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ortak amaç uğruna, ortak değerler ve normlarla çalışan insanlar arasında benimsenmiş bir örgüt kültürü varsa;

örgüt içinde biz duygusunun geliştiğı, çalışanların kendilerini örgütleriyle bir tuttıkları ve bağlılıklarının arttığı görülmüştür.

Daha önceki bölümlerde değinilmiş olan örgüt kültürü tiplerinin bazılarının bağlılık üzerindeki etkilerinden aşağıda kısaca bahsedilmiştir.

Hofstede'in toplulukçu örgüt kültürü örgütsel bağlılığı en çok arttıran örgüt tipi olarak araştırmalarda yerini almıştır. Ortak değerlere ve lidere karşı sadakatin yanı sıra topluluk için çalışmayı ve yüksek düzeyde dayanışmayı destekleyen özellikleriyle örgüt içerisinde sinerji ve olumlu bir hava yaratarak bağlılığın üst seviyelere taşındığı gözlemlenmiştir. Bütün dünyaya kültür yapılarıyla örnek olan ve araştırmaların yön değiştirmesine sebep olan Japon kültürü üzerinde yapılan araştırmalarda, toplulukçu kültürün yansımaları görülmüş ve işle ilgili tutum ve davranışlarının altında kökü çok eskilere dayanan kültürel değer ve inançlar olduğu tespit edilmiştir (Lincoln ve Kalleberg 1990, s. 17).

Cameron ve Quinn'in modelinde yer alan yenilikçi, yönetime ve alınan kararlara katılım sağlanan klan tipi örgüt kültürü modelinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı modelde yer alan hiyerarşi kültüründe hakim olan resmi bürokratik ilişkilerin ise örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğı görülmüştür.

Çalışanların yetki sahibi olduğu, katılımcı, yapıcı, üretken, olumlu örgüt kültürüne sahip çalışanların örgütlerine daha yüksek seviyede bağlılık duyduğu, rol belirsizliği, çatışma, iletişimsizlik içerisinde olan örgüt çalışanlarının ise örgütlerine daha düşük seviyelerde bağlılık duyduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün özelliklerinin liderin davranışlarını etkilediğı ve buna bağlı olarak da bağlılık durumunun değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Daha insancıl, işbirlikçi, yöneticiden ziyade çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamaya çalışan liderlerle birlikte çalışanların kendi ihtiyaçlarına saygı duyulduğu için örgütün ihtiyaçlarını daha fazla önemsendiğı ve örgütlerine daha kuvvetli şekilde bağlı olduğu tespit edilmiştir (Şengül Doğan 2013, s. 109).

Örgüt kültürünün örgüt içerisindeki havaya yansımaları olarak tanımlanan örgüt ikliminin olumlu olması da yine bağlılık üzerinde olumlu etkisi olan faktörlerin arasında

sayılmıştır. Çalışanların birbirine yardım ettiği, pozitif ilişkiler kurduğu, olumlu bir hava içerisinde çalışanların örgütsel bağlılık tutumu içerisinde olduğu buna karşılık gergin, çatışma yaşanan, belirsizlik ortamında ise işten kaçtığı ve diğer iş fırsatlarını değerlendirmeye daha açık oldukları tespit edilmiştir.

Örgütün teknik düzeyi ve çevresi ile ilişkisi de bağlılık üzerinde etkisi olan örgütle ilgili faktörler arasında gösterilmiştir. Örgütün üretimde, hizmet sunumunda kullandığı sistemlerin, teknik yeterliliğin ve aynı iş grup çevresi içindeki yerinin de çalışanların başka alternatifleri değerlendirme eğilimi içinde olup olmamaları üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Özetle, örgütün gerek teknik anlamda gerekse içindeki kültür ve kültürün etkilediği diğer alanlar konusunda rakiplerinden geride ve dezavantajlı durumda ise çalışanlarının bağlılığını sağlamada zorluk çektiği görülmüştür. Çalışanların teknik olarak donanımlı, içsel olarak huzurlu, kendilerine saygı duyulan, kendi talep ve ihtiyaçlarını dinleyen liderlerle çalışma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.

### **3.2.3 Diğer Faktörler**

Kişisel ve örgüt ile ilgili faktörlerin dışında başka bazı faktörlerin de örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu araştırmalara konu olduğu görülmüştür. Bunlardan en önemlisi iş pazarı koşulları olarak karşımıza çıkmıştır.

Günümüz rekabet piyasasında çalışanların pazardaki iş fırsatlarını sınırlı olarak görmeleri ister istemez kendi örgütlerinde çalışmaya devam etme durumu ile sonuçlanmıştır. Bu tip bir bağlılık örgütünü her zaman her yer de savunma, motivasyonu yüksek çalışma, verimliliğin artışı gibi sonuçlar doğurmasa da bağlılık yaratan bir unsur olarak görülmüştür (Balay 2000, s. 67).

### **3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI**

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde konuyla ilgili çeşitli sınıflandırmaların mevcut olduğu görülmekle beraber bu çalışmanın ana konusunu Allen ve Meyer'in üç boyutlu sınıflandırması oluşturmuştur. Çalışmada ilk olarak örgütsel bağlılık literatüründeki sınıflandırmalar genel hatlarıyla incelenmiş, sonrasında Allen ve Meyer'in sınıflandırmasına detaylı olarak yer verilmiştir.

### 3.3.1 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmalarına Genel Bakış

Allen ve Meyer'in sınıflandırmasına geçilmeden önce, bunun haricinde literatürde önemli şekilde yer tutan araştırmacılara ve sınıflandırma tiplerine aşağıda Tablo 3.1'de ve devamında kısaca açıklamalarına yer verilmiştir (Mowday ve diğerleri 1982, ss. 21-25).

**Tablo 3.1: Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları ve tanımları**

| Araştırmacılar                 | Sınıflandırma Modeli                                            |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Etzioni (1961)</b>          | Moral bağlılık<br>Hesapçı bağlılık<br>Yabancılaştırıcı bağlılık |
| <b>Kanter (1968)</b>           | Devam bağlılığı<br>Uyum bağlılığı<br>Kontrol bağlılığı          |
| <b>Staw ve Salancik (1977)</b> | Davranışsal bağlılık<br>Tutumsal bağlılık                       |

Kaynak: Mowday ve diğerleri 1982, s. 21

Etzioni tarafından üçe ayrılan örgütsel bağlılık; en pozitif uçta moral bağlılık ve en negatif uçta yabancılaştırıcı bağlılık olarak ortaya çıkmıştır. Moral bağlılık yüksek seviyede uyumun yakalandığı, örgütün hedef ve değerlerinin içselleştirildiği ve çalışanın kendini örgüt ile özdeşleştirdiği durum olarak tanımlanmıştır. Hesapçı bağlılık modelinde, örgüt ile ilişkilerin daha sınırlı seviyede olduğu ve bağlılığın çalışanların çıkarlarına ve verilen ödüllerin tatmin edici olup olmamasına dayalı olduğu belirtilmiştir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise hapisanelerde olduğu gibi kişinin kendi istek ve seçimiyle değil, mecbur olduğu için bir bağlılığın söz konusu olduğu belirtilmiştir.

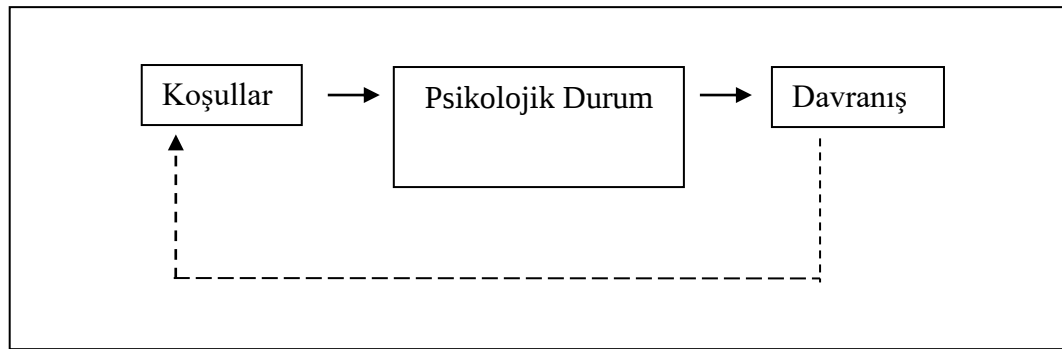
Kanter, örgütsel bağlılığı üçe ayırarak incelemiştir. Devam bağlılığında bir maliyet hesaplamasının yapıldığı, kişinin örgüte yaptığı fedakarlıklar ve yatırımlar arttıkça örgütü terk etmesinden doğacak maliyetin arttığı ve bu nedenle kişinin örgütte kalmaya devam etme eğiliminde olduğu ileri sürülmüştür. Uyum bağlılığında, örgütte kurulan sosyal ilişkilerin, bir gruba ait olma hissinin kişilerin örgütte çalışmaya devam etme isteğini pekiştirdiği belirtilmiştir. Örgüt kültürün temelini oluşturan normlar, değerler, seremoniler, işe uyum eğitimleri ve rozetler gibi unsurların psikolojik olarak grubun

bağlarını kuvvetlendirdiği, grup üyelerinin birbirine kenetlenmesini sağladığı ve böylece uyum bağlılığın ortaya çıkmasını hızlandığı belirtilmiştir. Kontrol bağlılığının ise kişinin örgüt kurallarına inanması, uyması ve sürdürme isteği şeklinde olduğu belirtilmiştir. Yapılan araştırmalarda, örgütüne kontrol bağlılığı taşıyan kişilerin, kişisel davranışlarını da örgüt kuralları doğrultusunda şekillendirmeye açık yönelim içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Staw ve Salancik tarafından iki boyutta incelenen örgütsel bağlılık, sosyal psikolojik yaklaşım ve örgütsel davranış yaklaşımı olarak iki farklı yaklaşıma dayandırılmıştır. Konuyla ilgili yapılan araştırmada davranışlar ve tutumların birbiriyle ilişkili kavramlar olduğu ve ikisinin birbiriyle uyumunun bağlılığı beraberinde getirdiği gözlemlenmiştir. Tutumsal bağlılık Staw tarafından çalışanların kendi amaç ve değerlerini örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleştirme süreci olarak tanımlanmıştır. Ancak tutumsal bağlılıkta göz ardı edilebilen birtakım psikolojik durumlar olabileceğinden, kişinin bağlılığına hizmet eden önceki davranışlarına odaklanan davranışsal bağlılık kavramı geliştirilmiştir. Staw ve Salancik tarafından görünen, istemli yapılan ve geri alınamaz davranışların bağlılığı etkilediği savunulmuştur.

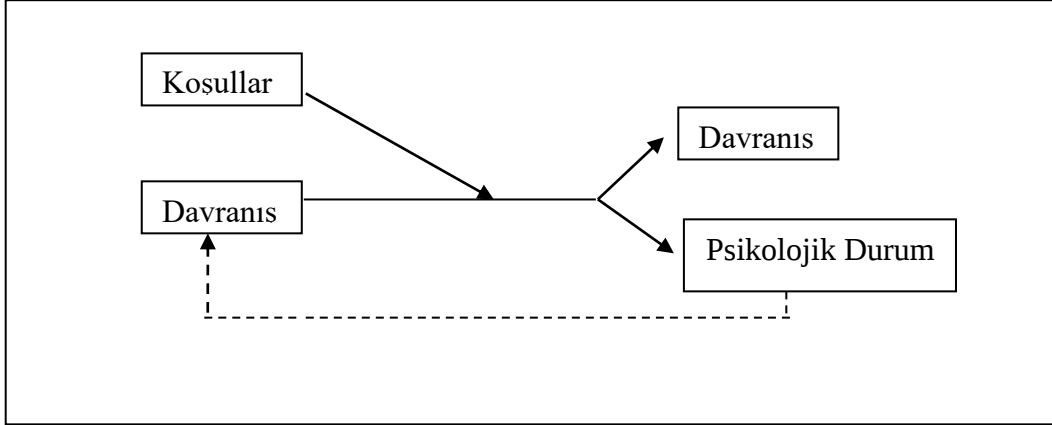
Tutumsal ve davranışsal bağlılık Allen ve Meyer tarafından Şekil 3.2 ve Şekil 3.3’de gösterilmiştir. (Meyer ve Allen 1991, s.63)

### Şekil 3.2: Tutumsal bağlılık perspektifi



Kaynak: Meyer ve Allen 1991, s.63

### Şekil 3.3: Davranışsal bağlılık perspektifi



Kaynak: Meyer ve Allen 1991, s.63

Yukarıdaki şekillerde, temel nedensel ilişkiler kesiksiz oklarla, tamamlayıcı süreçler ise kesikli oklarla gösterilmiştir. Davranışsal ve tutumsal bağlılık yaklaşımları arasındaki farkı anlamak için; temel nedensel ilişkilerin ve şekillerde yer alan değerlerin sıralamasının yeterli olacağı belirtilmiştir.

Tutumsal yaklaşımda, bağlılığın davranışsal sonuçlarının, bağlılık üzerinde etkisi olduğu ifade edilmiştir. Bağlılığın istikrarlı bir şekilde devam etmesi veya değişime uğramasının tek nedeni davranışsal sonuçlar olmamakla beraber, etkisinin olduğu belirtilmiştir. Davranışsal yaklaşımda ise, davranışlar sonucu ortaya çıkan tutumların aynı davranışın ileride yine tekrar etmesinin üzerinde etkisinin olabileceği belirtilmiştir.

#### 3.3.2 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

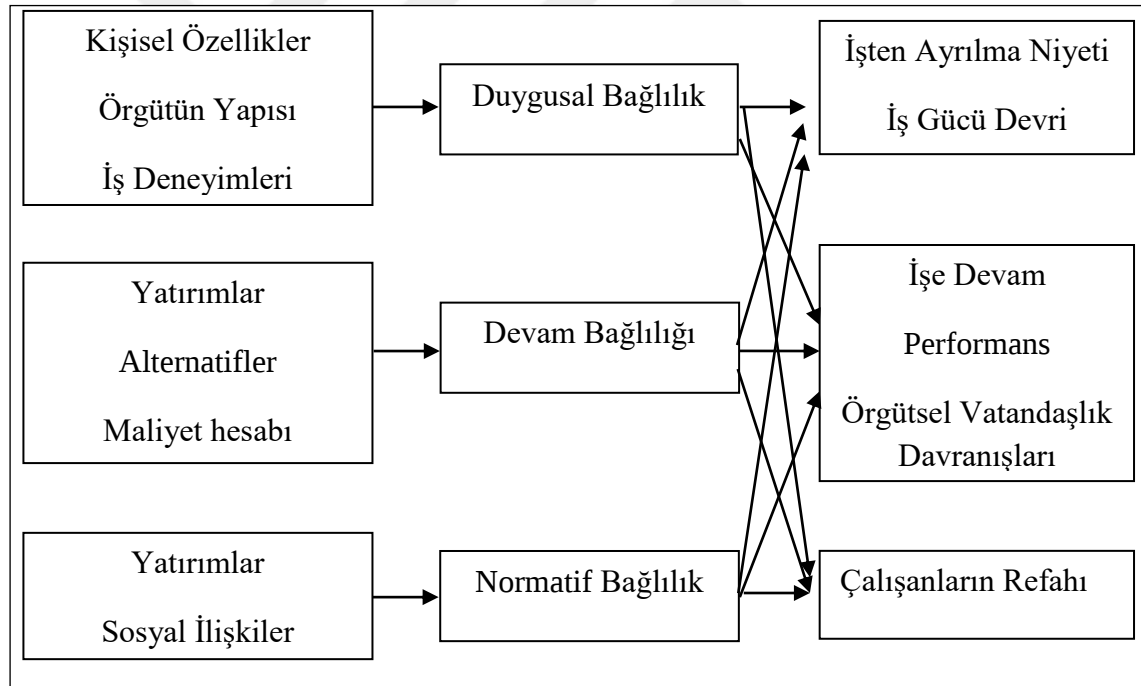
Allen ve Meyer tarafından örgütsel bağlılık duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Normatif bağlılık kavramı Allen Meyer tarafından geliştirilerek örgütsel bağlılık sınıflandırmalarına dahil edilmiştir. Böylece uzun yıllar öncesine dayanan, genellikle duygusal ve mali açıdan yapılan araştırmalara normatif bağlılık adında yeni bir boyut eklenmiştir. (Wasti 2005, ss. 304-305) Allen ve Meyer tarafından literatüre kazandırılan normatif bağlılık kavramı ve diğer boyutlar aşağıda daha detaylı incelenmiş olmakla beraber kısaca şu şekilde gösterilmiştir (Meyer ve Allen 1991, s.67):

Normatif bağlılık; örgütün üyesi olmaya devam etme sorumluluğu taşımak, örgütte kalmaya devam etmeyi bir zorunluluk olarak görmek şeklinde, duygusal bağlılık; örgütte çalışmaya devam etmek istediği için bunu yapmak şeklinde, devam bağlılığı ise örgütü terk etmek ile örgütte kalmak arasındaki maliyet hesabına göre ihtiyaç duyulduğu için örgütte kalmaya devam etmek şeklinde tanımlanmıştır.

Bu üç boyutun birbirinden farklı bağlılık tipleri olmadığı ve her birinin örgütle olan ilişkilere farklı seviyelerde yansıyabileceği boyutlar olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla yapılan araştırmalarda çalışanın bağlılık durumunu belli bir sınıflandırmaya birebir örtüştürmeye çalışmak yerine, hangi bağlılık boyutunun ne açılarda var olduğunu tespit etmeye çalışmanın daha uygun olduğu belirtilmiştir (Meyer ve Allen 1997, s. 13).

Şekil 3.4'te Allen ve Meyer'in üç boyutlu sınıflandırmasına yer verilmiştir.

**Şekil 3.4: Allen ve Meyer'in üç boyutlu sınıflandırması**



Kaynak: Meyer ve Allen 1991, s.68

Şeklin sol tarafında örgütsel bağlılığı oluşturan öncü koşullar, sağ tarafında ise örgütsel bağlılığın sonuçlarının etkilediği alanlara yer verilmiştir. Belirtilen üç bağlılık boyutunu oluşturan faktörler farklı olsa da benzer sonuçları etkiledikleri görülmüştür. Etkileme dereceleri ve etkinin olumlu veya olumsuz olma durumunun farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Son zamanlarda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın daha çok

Çalışanların stresi, sağlığı, refahı, iş-aile çatışmaları üzerindeki etkisine odaklanılmış olduğundan Allen ve Meyer tarafından sonuçlar tarafına çalışanların refahı kategorisi eklenmiştir (Meyer ve diğerleri 2002, s. 22).

Aşağıda bu üç boyut ayrı ayrı ele alınmıştır.

### **3.3.2.1 Duygusal bağlılık**

Duygusal bağlılık çalışanların örgütte kalmaya mecbur oldukları için değil istedikleri için örgütte kaldıkları bağlılık tipi olarak tanımlanmıştır. Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ile ilgili en yaygın araştırmaların duygusal bağlılık bazlı olduğu görülmüştür. Kavrama en büyük katkının Mowday, Steers ve Porter tarafından sağlandığı ifade edilmiştir(Allen ve Meyer 1990, s. 2).

Çalışanların gereksinim duydukları için değil, güçlü duygusal bağlarla örgütlerine bağlı oldukları için sadakatle ve hevesle çalışmaya etmeleri yönüyle duygusal bağlılık; örgütlerde en çok tercih edilen bağlılık tipi olarak gösterilmiştir.

şekil 3.4'te gösterilen duygusal bağlılığı etkileyen faktörler aşağıda kısaca ele alınmıştır.

Kişisel zellikler ile ilgili yapılan araştırmalarda yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikler ile duygusal bağlılık arasında ilişki tespit edilmiş olsa da güçlü ve tutarlı bir sonuca ulaşılamadığı belirtilmiştir. Kişisel zellikler altında değerlendirilen karakter özellikleri ise duygusal bağlılık oluşumunda başlangıçta etkili olsa da iş deneyimleri ve çevresel etmenlere göre durumun değişiklik gösterebileceği belirtilmiştir (Meyer ve Allen 1991, s.69).

Örgüt yapısının duygusal bağlılığı doğrudan değil dolaylı olarak çalışanlar üzerindeki yansıması (alışanların içte yaşadığı deneyimler, işin özellikleri, çalışan-işveren ilişkileri) vasıtasıyla etkilediği belirtilmiştir (Meyer ve Allen 1991, s. 70).

İş deneyimleri ile ilgili yapılan araştırmada; Herzberg'in hijyen teorisinden yola çıkılarak iş tecrübesi değişkenlerinin çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik olarak örgütte rahat hissetmelerini, konforunu sağlayacak değişkenler ve görevdeki yetkinliklerini artıran değişkenler olarak ikiye ayrıldığı görülmüştür. Duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu tespit edilen konfor tarafındaki değişkenler giriş öncesi beklentilerin

doğrulanması, ödöl dağılımında eşitlik, örgütsel güvenilirlik olarak, yetkinlik tarafındaki değişkenler ise başarı, performansa dayalı ödüllerin adaletliliği, iş kapsamı, iş zorluğu, ilerleme fırsatı, karar verme sürecine katılım ve geri bildirim olarak belirtilmiştir (Meyer ve Allen 1991, ss. 70-71).

### **3.3.2.2 Devam bağıllığı**

Allen ve Meyer devam bağıllığını Becker'in Yan Bahisler Teorisinden yola çıkarak geliştirmiş ve örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetten ötürü oluşan bağıllık olarak tanımlamışlardır. Burada duygusal değil ihtiyaca bağı bir bağıllık söz konusu olup, çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar, yaptığı fedakarlıklar ve verdiği emek arttıkça devam bağıllığının da arttığı görülmüştür. Bunların yanı sıra örgütten ayrılma durumunda değerlendirilebilecek fırsatların veya alternatiflerin yokluğunun da devam bağıllığını artırdığı belirtilmiştir (Meyer ve Allen 1991, s. 71).

Allen ve Meyer devam bağıllığı yaratan unsurları aşağıdaki şekilde özetlemiştir (Allen ve Meyer 1990, s. 18):

- i. Beceri/Yetenek: Bu örgütte edinilen beceriler farklı bir örgütte işe yarar mı veya farklı bir örgüte devredilebilir nitelikte mi endişesi
- ii. Eğitim: Alınan eğitimin farklı örgütlerde işe yaramayacağı endişesi
- iii. Yer Değişikliği: Örgüt değişikliği ile beraber ikamet edilen yerin de değiştirilmesi endişesi
- iv. Bireysel Yatırım: Zamanın büyük bir kısmını geçirdiği örgütü için sarf edilen çaba, yapılan fedakarlıklar, emek ve ayrılma durumunda tüm bunların boşa gideceği endişesi
- v. Emeklilik Hakları: Örgütten ayrılma durumunda içeride birikmiş kıdem, emeklilik ikramiyesi gibi hakları kaybetmenin endişesi
- vi. Alternatifler: Örgütten ayrılma durumunda benzer veya daha iyi imkanlarla farklı bir alternatif bulmanın zorluğundan endişe duyulması

### **3.3.2.3 Normatif bağıllık**

Allen ve Meyer tarafından literatüre kazandırılan normatif bağıllık boyutunda Şekil 3.4'te de gösterildiği gibi kişinin, örgütün kendisine yaptığı yatırımla ve örgütte kurduğu sosyal ilişkilerden dolayı örgütte kalmaya zorunlu hissettiği belirtilmiştir.

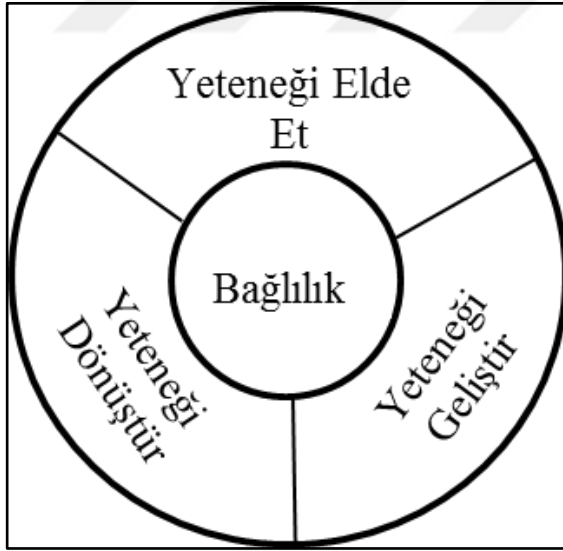
Kurumun kişiye sağladığı eğitim, staj, sertifika programları gibi imkanlar sayesinde yaratılan konfor ortamının kişiyi ahlaki olarak kurumda çalışma sorumluluğu altına soktuğu ve kişinin borcunu ödeyene kadar çalışmaya devam etmek zorunda hissetmesi şeklinde açıklanmıştır (Meyer ve Allen 1991, s. 72).

### 3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, örgütlerin yaşam döngüsünün uzunluğu ve başarılı şekilde bu döngüyü sürdürmeleri yüksek ölçüde örgütsel bağlılıkla ilişkilendirildiği ve bağlılığın düşük, ılımlı veya yüksek seviyede olabileceği görülmüştür.

Örgütsel bağlılığın örgütün başarısına ve yaşamını devam ettirmesi üzerindeki etkisi ve diğer sonuçlarına geçilmeden önce Şekil 3.5'te örgütlerin çalışan yönetiminde özen göstermesi, çaba harcaması gereken unsurlar belirtilmiş ve devamında bu unsurlar kısaca açıklanmıştır.

**Şekil 3.5: O'Malley'in bağlılık unsurları**



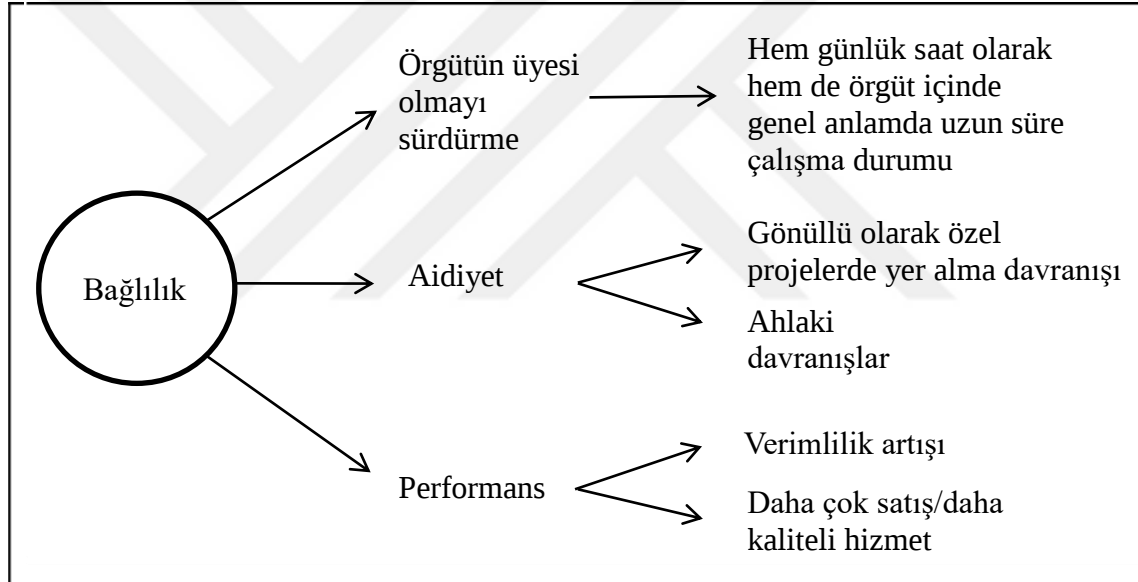
Kaynak: O'Malley 2000, s. 6

Örgütsel bağlılık kendiliğinden gelişen doğal bir süreç olmadığından O'Malley tarafından örgütlerin çalışan bağlılığını sağlamak için çalışan yönetiminde birtakım unsurlara dikkat etmesi gerektiği belirtilmiştir. O'Malley bağlılık yaratmak isteyen örgütlerin öncelikle, yetenekli çalışanları kendi bünyelerine çekmesi ve elinde tutması

gerektiğini, sonrasında, onların yeteneklerini geliştirmesi ve dönüştürmesi gerektiğini belirtmiştir. Örgütlerin çalışanlarıyla ilgilenmesinin, onlara yatırım yapmaktan kaçınmamasının öneminin üzerinde duran O'Malley; çalışanlarını teknolojinin ve çağın gereksinimlerinin gerisinde tutmamak için fırsatları gözeterek çalışanlarının önünü açması gerektiğinin, içeride ve dışarıda eğitimi, örgüt içerisinde bilgi yayılımının desteklenmesinin altını çizmiştir. Çalışanların birbirine güvendiği ve desteklediği bir ortam sağlamanın önemi vurgulanmıştır.

O'Malley tarafından çalışanların bağlılığını sağlayan şirketlerin örgütün üyesi olmayı sürdürme, aidiyet ve performans açısından olumlu sonuçlarla karşılaştığı ifade edilmiştir. Şekil 3.6'da bağlılığın sağladığı olumlu sonuçlar gösterilmiştir.

**Şekil 3.6: Örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları**



Kaynak: O'Malley 2000, s. 69

Yukarıdaki şekilden yola çıkılarak belirtilen sonuçlar aşağıda daha detaylı irdelenmiştir. Örgütün üyesi olmayı sürdürme durumunun, yüksek seviyede bağlı çalışanlar için mesai saatleri içerisinde molaları kısa tutma, işe erken gelme, isteyerek daha uzun saatler çalışma ve çıkmak için acele etmeme gibi durumları beraberinde getirdiği gözlemlenirken, sağlık sorunları haricinde işe devam etmediklerine pek rastlanmamıştır. Öte yandan genel olarak örgütte uzun süreli kalma durumunun işe, işten ayrılma isteğinin olmaması, erken emekli edilme gibi durumlara istek duymama durumu olarak kendini gösterdiği belirlenmiştir.

Örgüte düşük seviyede bağlılık duyan veya bağlı olmayan çalışanların ise tam tersi işe geç geldiği hatta çoğunlukla gelmediği, toplantılara katılmadığı, işten ayrılmaya niyetli ve istekli oldukları tespit edilmiştir (Balay 2000, s. 86).

Aidiyet kapsamında, yüksek seviyede örgütüne bağlı hisseden çalışanların örgütün bir parçası olarak, örgütü başarıya götürecek özel işlerde gönüllü olarak yer aldıkları, ahlaki davranışları önemseydiği, yalan söyleme, işi yavaşlatma, sahtekarlık, örgüte ait gizli bilgileri sızdırma gibi eylemlerden kaçındığı gözlemlenmiştir.

Öte yandan düşük seviyede bağlı olan veya örgütüne bağlılık duymayan çalışanların düşük kalitede çalıştığı, yetersiz çaba gösterdiği, aidiyet duygusundan yoksun oldukları için hesapçı davranabildikleri ve şikayet, söylenti ve itirazlar yoluyla örgütün adına zarar verme eğilimi içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Bu tip zararlı iletişimin örgüt yönetimi için tehdit oluşturarak yönetimin meşruiyetinin sorgulanmasına kadar gidebildiği görülmüştür (Balay 2000, ss. 86-87).

Örgütsel bağlılıkla doğru orantılı olarak artan kaliteli ve istikrarlı iş gücü sayesinde performansın arttığı ve bu kapsamda, iş veriminin de artarak, daha çok satışın, daha yüksek kaliteli hizmetin beraberinde geldiği belirtilmiştir. Bu noktada yüksek seviyede bağlı çalışanların örgütünü başarıya götürecek veya müşteriyi memnun edecek bir konuda daha fazla çaba sarf ettiği, düşük seviyede bağlı olan veya bağlı olmayan çalışanların ise performanslarının altında çalıştığı ve bazen yapabilecekken yapmadığı gözlemlenmiştir.

#### **4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ÖLÇÜMLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Bu bölümde örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ölçülmesine yönelik yapılan araştırma ve bu araştırmanın sonuçlarına değinilmiştir.

##### **4.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI**

Toplumları olduğu gibi örgütleri de örgüt yapan değerleri, iş yürütme biçimleri, birbirine kenetleyen kültürleri mevcuttur. Örgütler tek bir örgüt tipine bağlı olabilecekleri gibi birbirinden farklı örgüt kültürlerinin özelliklerini de içinde barındırabilirler. Bu araştırmada, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları, literatürde en çok kabul görmüş örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık tipleri incelenmiştir. Araştırma kapsamında, söz konusu kavramların Türkiye’de faaliyet gösteren üç büyük telekomünikasyon şirketi üzerindeki ağırlıkları ve farklı örgüt kültürü tiplerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

##### **4.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Yapılan çalışmalar örgüt kültürünün çalışanların performansı, verimliliği, motivasyonu üzerinde çok önemli etkileri olduğunu göstermiştir. Bunun ötesinde, örgütlerin sürdürülebilir başarısının, örgütüne bağlı çalışanlar yaratmaktan geçtiği günümüz rekabet şartlarında; örgütlerini benimseyen, örgütün sorunlarını kendi sorunları ile özdeşleştiren, örgütü için var gücüyle çalışan, kendini örgütü ile bir tutup bağlılık gösteren çalışanlara sahip olmak tüm örgütler için çok önemlidir.

Telekomünikasyon şirketlerinin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeyi ile örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada; örgütlerin hem yapısının, hem liderlerinin hem de öne çıkan değerlerinin çalışanların gözünden nasıl görüldüğünün tespit edilebilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütlerin, örgütsel bağlılığın artması için değiştirilmesi veya iyileştirilmesi gereken yönlerini fark edip bunu yapıcı anlamda kullanabilecekleri öngörülmüştür. Pazar büyüklüğünde Avrupa’da ikinci sırada yer alan Türk Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren en büyük üç telekomünikasyon

şirketini kapsayan araştırmanın, özellikle teknolojinin ve rekabetin sürekli arttığı bu dönemdeki katkısının tartışma götürmeyeceği düşünülmüştür.

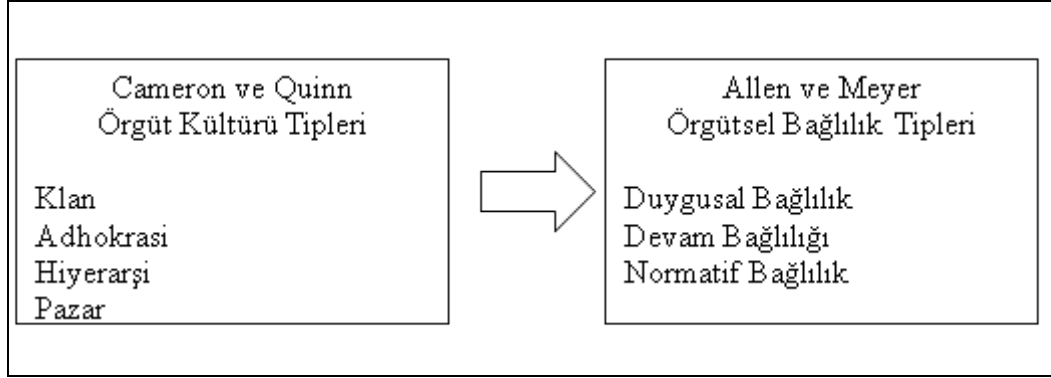
#### **4.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada google.docs üzerinden oluşturulan anket, online link üzerinden katılımcılara ulaştırılmıştır. Anket; sosyo-demografik, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık bölümleri olmak üzere üç bölümden oluşmakta olup; katılımcılara toplam 38 (otuz sekiz) adet soru yöneltilmiştir. Sosyo-demografik özellikleri belirlemeye yönelik 7 (yedi) adet soru haricindeki 31 (otuz bir) soru 5’li Likert Ölçeği yöntemine göre; “Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum” seçenekleri ile düzenlenmiştir. Anket formunun örneği EK-1’de verilmiştir. Örgüt kültürü ölçümlemesinde Cameron ve Quinn’in oluşturduğu ölçekten yararlanılmış, orijinalde 24 (yirmi dört) adet sorudan oluşan ölçekten 15 (on beş) soru seçilerek geçerliliği ve güvenilirliği ölçülerek katılımcılara yöneltilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçümlemesinde ise Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmış, orijinalde 24 (yirmi dört) adet sorudan oluşan ölçekten yine geçerliliği ve güvenilirliği araştırılan 16 (on altı) soru düzenlenerek katılımcılara yöneltilmiştir. Bunlar haricinde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 (yedi) adet soru sorulmuştur. Veriler, IBM SPSS 21 programı ile analiz edilmiştir.

#### **4.4 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ**

Bu araştırmanın modeli, örgütte hakim olan örgüt kültürü tipi ve bu örgüt kültürü tiplerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığının tespit edilmesine yöneliktir. Bu kapsamda, araştırmada örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık olmak üzere iki temel değişken kullanılmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 4.1’de gösterilmiştir.

**Şekil 4.1: Örgüt kültürü tipleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki modeli**



Cameron ve Quinn'in Rekabet Eden Değerler Modelinden yararlanılarak ölçümlenen örgüt kültürü tipi örgütte klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar tiplerinden hangisinin hakim olduğunun tespitine yöneliktir.

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılarak çalışanda duygusal, devam ve normatif bağlılık durumları ölçülmüştür. İlk beş soru duygusal bağlılığı, sonraki beş soru devam bağlılığını, son altı soru ise normatif bağlılığı ölçmeye yöneliktir.

Demografik değişken olarak ise cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir, ünvan ve kurumda çalışılan süre kullanılmıştır.

#### **4.5 ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın anakütlesi, Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük üç büyük telekomünikasyon şirketinin beyaz yakalı çalışanlarından oluşmaktadır. Basit rassal örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 252 kişi, çalışmanın örneklem hacmini oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği araştırılırken faktör analizi uygulanacağından, örneklem büyüklüğünün ölçekteki madde sayısının en az beş katı olması gerektiği kuralına uyularak ve ayrıca, literatürde kabul gören % 95 güven düzeyinde olması gereken minimum örneklem hacmi göz önünde bulundurularak ankette yer alan 31(otuz bir) madde için yeterli örneklem hacmine ulaşılmıştır.

#### 4.6 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacına ve kapsamına uygun olacak şekilde test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H<sub>1</sub>: Çalışanların örgütsel bağlılıkları sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

H<sub>2</sub>: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Yukarıda sıralanan hipotezler değişkenlerin alt boyutları çerçevesinde değerlendirilecektir.

#### 4.7 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Ankette yer alan bazı soruların kişisel bilgiler içerdiği düşünülerek cevaplanılmasından kaçınılmasına ilişkin sınırlılıkları mevcuttur. Katılımcıların anket kapsamında kendilerine yöneltilen gizli bilgi olarak kabul edilen maaş bilgisi ve örgütlerine bağlılık durumlarını belli eden kişisel soruları yanıtlarken tereddüt ettikleri gözlemlenmiştir. Genel olarak çalışan-işveren açısından hassas sorular içeren araştırma anketine tüm katılımcıların veri ve kimlik gizliliği taahhüdüne istinaden; bu kaygıdan bağımsız şekilde, adil ve gerçek duruma uygun, gerçek tutumlarına göre cevaplar verdiği kabul edilmiştir.

#### 4.8 VERİ ANALİZİ

Araştırmada verilerin analizinde, IBM SPSS 21 programı kullanılmış ve anket sonuçları bu programla analiz edilerek yorumlanmıştır. Bu çalışmada kullanılan istatistiksel yöntemler şunlardır:

- i. Frekans ve Yüzde Dağılımı
- ii. Güvenilirlik Analizi
- iii. Faktör Analizi
- iv. Korelasyon Analizi
- v. Regresyon Analizi
- vi. Varyans Analizi

## 4.9 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde anket sonucu elde edilen verilerin istatistiksel analizine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Öncelikle frekans tabloları ile anket katılımcılarının sosyo-demografik dağılımları gösterilmiş, sonra bazı tanımsal istatistik değerleri sunulmuştur. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar kullanılan istatistik teknikler çerçevesinde değerlendirilmiştir.

### 4.9.1 Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları

Araştırma kapsamındaki kişilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir, unvan ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre dağılımı aşağıda frekans tablolarında gösterilmiştir.

#### 4.9.1.1 Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

Aşağıda Tablo 4.1’de görüleceği üzere, anket katılımcılarının % 41,7’si kadın, % 58,3’ü erkektir.

**Tablo 4.1: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı**

| Cinsiyet      | Frekans    | Yüzde (%)  |
|---------------|------------|------------|
| Kadın         | 105        | 41,7       |
| Erkek         | 147        | 58,3       |
| <b>Toplam</b> | <b>252</b> | <b>100</b> |

#### 4.9.1.2 Katılımcıların yaşa göre dağılımı

Anket katılımcılarının çoğunluğunun 26-35 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Bu çoğunluk % 63,4’lük bir orana karşılık gelmiştir. Bunu, % 28,6 ile 36-45 yaş aralığı izlemektedir. Ankete 56 yaş ve üzeri ise sadece 2 kişinin katıldığı görülmüştür. Dağılım Tablo 4.2’de verilmiştir.

**Tablo 4.2: Katılımcıların yaşa göre dağılımı**

| Yaş           | Frekans    | Yüzde (%)  |
|---------------|------------|------------|
| 18-25         | 11         | 4,4        |
| 26-35         | 160        | 63,4       |
| 36-45         | 72         | 28,6       |
| 46-55         | 7          | 2,8        |
| 56-65         | 1          | 0,4        |
| 66 ve üstü    | 1          | 0,4        |
| <b>Toplam</b> | <b>252</b> | <b>100</b> |

#### **4.9.1.3 Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı**

Anket katılımcılarının % 62,3'ü evli, % 37,7'sinin ise bekar olduğu görülmüştür. Dağılım Tablo 4.3'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.3: Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı**

| Medeni Durum  | Frekans    | Yüzde (%)  |
|---------------|------------|------------|
| Evli          | 157        | 62,3       |
| Bekar         | 95         | 37,7       |
| <b>Toplam</b> | <b>252</b> | <b>100</b> |

#### **4.9.1.4 Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı**

Tablo 4.4'te katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı gösterilmiştir. Katılımcıların tamamına yakının lisans ve lisansüstü mezunu olduğu görülmüştür. Oransal olarak bakıldığında; lisans mezunu %47,6 ve lisansüstü mezunu % 42,1 olmak üzere toplam oranın % 89,7 olduğu görülmüş ve buna bağlı olarak katılımcıların eğitim düzeyinin oldukça yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 4.4: Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı**

| Eğitim Durumu | Frekans    | Yüzde (%)  |
|---------------|------------|------------|
| Lise          | 9          | 3,6        |
| Önlisans      | 17         | 6,7        |
| Lisans        | 120        | 47,6       |
| Lisansüstü    | 106        | 42,1       |
| <b>Toplam</b> | <b>252</b> | <b>100</b> |

#### 4.9.1.5 Katılımcıların aylık gelirlerine göre dağılımı

Anket katılımcılarının aylık gelir durumunun diğer değişkenlere göre görece daha istikrarlı bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Tablo 4.5'te katılımcıların aylık gelir durumlarına göre dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 4.5: Katılımcıların aylık gelirlerine göre dağılımı**

| Aylık Gelir         | Frekans    | Yüzde (%)  |
|---------------------|------------|------------|
| 2500 TL'den az      | 43         | 17,1       |
| 2500-3500 TL'den az | 36         | 14,3       |
| 3500-5000 TL'den az | 77         | 30,6       |
| 5000-7000 TL'den az | 66         | 26,2       |
| 7000 TL ve üstü     | 30         | 11,8       |
| <b>Toplam</b>       | <b>252</b> | <b>100</b> |

#### 4.9.1.6 Katılımcıların ünvanlarına göre dağılımı

Anket katılımcılarının çoğunlukla uzman seviyesinde olduğu (% 42,9) görülmüştür. Bunu sırasıyla kıdemli uzman ( % 26,2), uzman yardımcısı ( %19,4), yönetici ve üstü (% 11,5) takip etmektedir. Katılımcıların ünvanlarına göre dağılımı aşağıda Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.6: Katılımcıların ünvanlarına göre dağılımı**

| Ünvan            | Frekans    | Yüzde (%)  |
|------------------|------------|------------|
| Uzman Yardımcısı | 49         | 19,4       |
| Uzman            | 108        | 42,9       |
| Kıdemli Uzman    | 66         | 26,2       |
| Yönetici ve üstü | 29         | 11,5       |
| <b>Toplam</b>    | <b>252</b> | <b>100</b> |

#### 4.9.1.7 Katılımcıların kurumda çalıştıkları süreye göre dağılımı

Katılımcıların kurumda çalıştıkları süreye göre dağılımını gösteren Tablo 4.7'ye göre; çoğunluğunun iki yıldan fazla on yıldan az süredir aynı kurumda çalıştığı görülmüştür. Bu aralıktaki toplam oran % 74,2'dir. Bunu %16,7 ile on yıl ve üstü çalışanlar, % 9,1 ile iki yıldan az süredir çalışanlar izlemektedir.

**Tablo 4.7: Katılımcıların kurumda çalıştıkları süreye göre dağılımı**

| <b>Kurumda Çalışılan Süre</b> | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|-------------------------------|----------------|------------------|
| 2 yıldan az                   | 23             | 9,1              |
| 2-5 yıldan az                 | 88             | 34,9             |
| 5-10 yıldan az                | 99             | 39,3             |
| 10 yıl ve üstü                | 42             | 16,7             |
| <b>Toplam</b>                 | <b>252</b>     | <b>100</b>       |

#### **4.9.2 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Frekans Dağılımları**

Aşağıda araştırma kapsamında ölçümlenen klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar tipi örgüt kültürlerinin ve örgütsel bağlılığın üç türünün dağılımı frekans tablolarında gösterilmiştir.

##### **4.9.2.1 Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılamaları**

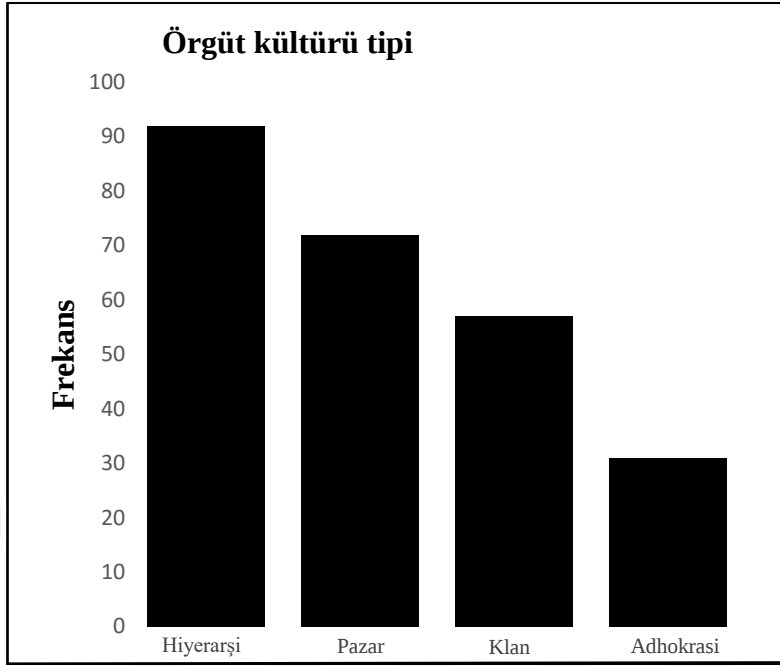
Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin mevcut örgüt kültürü tipine göre frekans dağılımları aşağıda Tablo 4.8’de gösterilmiştir. Şirketlerin % 22,6’sında klan, %12,3’ünde adhokrasi, % 36,5’unda hiyerarşi ve % 28,6’sında pazar kültürünün hakim olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.8: Örgüt kültürü tiplerine göre frekans dağılımı**

| <b>Kültür Tipi</b> | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|--------------------|----------------|------------------|
| Klan               | 57             | 22,6             |
| Adhokrasi          | 31             | 12,3             |
| Hiyerarşi          | 92             | 36,5             |
| Pazar              | 72             | 28,6             |
| <b>Toplam</b>      | <b>252</b>     | <b>100</b>       |

Şekil 4.2’den de görüldüğü gibi, örnekleme dahil şirketlerde çalışan katılımcıların çalıştıkları şirketlerin sırasıyla; hiyerarşi, pazar, klan ve adhokrasi kültürüne sahip olduğu yönünde algılamaları mevcuttur.

**Şekil 4.2: Örgüt kültürü tiplerine göre frekans dağılımı**



#### **4.9.2.2 Çalışanların örgütsel bağlılığı**

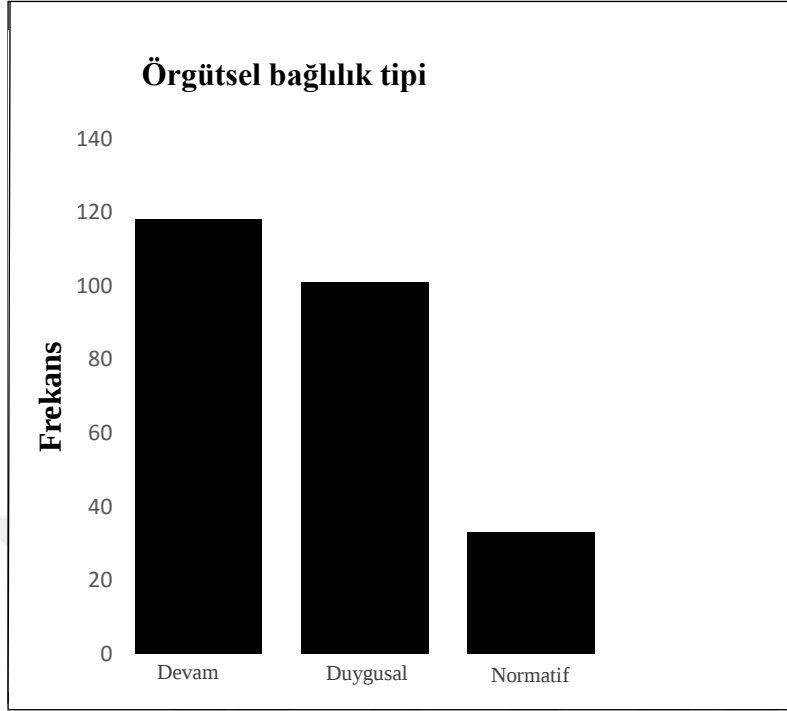
Çalışma kapsamında yer alan Telekomünikasyon şirketleri çalışanlarının örgütsel bağlılık tipine göre dağılımları aşağıda Tablo 4.9’da gösterilmiştir. Buna göre, çalışanların %46,8’inin devam bağlılığına, %40,1’inin duygusal bağlılığa ve %13,1’inin ise normatif bağlılığa sahip olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.9: Örgütsel bağlılığa göre frekans dağılımı**

| Bağlılık Tipi     | Frekans    | Yüzde (%)  |
|-------------------|------------|------------|
| Duygusal Bağlılık | 101        | 40.1       |
| Devam Bağlılığı   | 118        | 46.8       |
| Normatif Bağlılık | 33         | 13.1       |
| <b>Toplam</b>     | <b>252</b> | <b>100</b> |

Aşağıda Şekil 4.3’ten de anlaşılacağı üzere, çalışanların normatif bağlılık oranı, devam ve duygusal bağlılığa göre oldukça düşük olup, büyük çoğunluğun çalıştıkları kuruma devam bağlılığı olduğu ve bunu yakın oranda da duygusal bağlılığın izlediği görülmüştür.

**Şekil 4.3: Örgütsel bağlılık tipine göre frekans dağılımları**



#### **4.9.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi**

Belirli bir duruma veya olaya karşı tutum ve davranışlar ölçeğinde yer alan “k” kadar değişkene verilen cevapların toplanması yöntemiyle hesaplanıyorsa; kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizinin yapılmış olması gerekmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan soruların birbirleriyle olan ilişkisini, yakınlık derecesini ve ölçülen değişkenleri açıklamaya yardımcı olup olmadığını anlamak için birtakım güvenilirlik ölçüleri geliştirilmiştir. Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin ölçülmesi için “cronbach alfa” katsayısı hesaplanmıştır. Alfa katsayısı ile ölçeğe yer alan “k” kadar değişkenin türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıkları kontrol edilmektedir. İlgili ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa, ölçeğe bulunan değişkenlerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini ölçmeye çalışan değişkenlerden oluştuğu ya da tüm değişkenlerin o ölçüde birlikte çalıştığı yorumu yapılır. Alfa katsayısına ilişkin değerler aşağıda gösterilmiştir (Kalaycı ve diğerleri 2005, s. 405).

- i. Katsayı 0,80-1,00 arasında ise, geliştirilen test (ölçek) yüksek güvenilirliğe sahiptir.
- ii. Katsayı 0,60-0,80 arasında ise, geliştirilen test oldukça güvenilirdir.
- iii. Katsayı 0,40-0,60 arasında ise, geliştirilen testin güvenilirliği düşüktür.
- iv. Katsayı 0,00-0,20 arasında ise, geliştirilen test güvenilir değildir.

Araştırma çerçevesinde güvenilirlik analizi yapılan ölçekler şunlardır:

- i. Örgüt kültürüne yönelik ölçek
- ii. Örgütsel bağlılığa yönelik ölçek

#### 4.9.3.1 Örgüt kültürüne yönelik ölçeğin güvenilirlik analizi

Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü tipi ölçeğinden yararlanılarak hazırlanan on beş maddelik beşli Likert tipi örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar, aşağıda Tablo 4.10'da görülmektedir. Örgüt kültürü ölçeği; klan kültürü, adhokrası kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü olmak üzere 4 alt gruba ayrılarak ölçülmüştür.

**Tablo 4.10: Örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik katsayıları**

| Kültür Tipi   | Madde Sayısı | Güvenilirlik Katsayısı |
|---------------|--------------|------------------------|
| Klan          | 5            | 0,800                  |
| Adhokrası     | 3            | 0,884                  |
| Hiyerarşi     | 5            | 0,814                  |
| Pazar         | 2            | 0,845                  |
| <b>Toplam</b> | <b>15</b>    | <b>0.948</b>           |

Elde edilen puanların iç tutarlılığının incelenmesi amacıyla madde-toplam korelasyonları hesaplanmış ve her bir maddenin madde-toplam korelasyon değerinin 0,30'dan daha yüksek çıktığı görülmüştür. Bu değer, maddenin ölçekten çıkarılmaması için yeterli bir değerdir. Ölçekten elde edilen puanların güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha); klan tipi maddeler için 0.800, adhokrası tipi maddeler için 0.884, hiyerarşi tipi maddeler için 0.814, pazar tipi maddeler için 0.845 ve ölçeğin tüm boyutları için (15 madde) 0.948 olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayılarının 0.80 ve daha büyük olması, Örgüt Kültürü Ölçeği ile elde edilen puanların yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

#### 4.9.3.2 Örgütsel bağlılığa yönelik ölçeğin güvenilirlik analizi

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılarak hazırlanan on altı maddelik beşli Likert tipi örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar, aşağıda Tablo 4.11'de gösterilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt gruba ayrılarak ölçülmüştür.

**Tablo 4.11: Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayıları**

| Bağlılık Tipi     | Madde Sayısı | Güvenilirlik Katsayısı |
|-------------------|--------------|------------------------|
| Duygusal Bağlılık | 5            | 0,806                  |
| Devam Bağlılığı   | 5            | 0,649                  |
| Normatif Bağlılık | 6            | 0,725                  |
| <b>Toplam</b>     | <b>16</b>    | <b>0.824</b>           |

Elde edilen puanların iç tutarlılığının incelenmesi amacıyla madde-toplam korelasyonları hesaplanmış ve her bir maddenin madde-toplam korelasyon değerlerinin 0,30'dan yüksek olduğu görülmüştür. Genel olarak her bir madde için madde-toplam korelasyon değerinin 0,30'dan daha yüksek çıkması, maddenin ölçekten çıkarılmaması için yeterli bir değerdir. Ölçekten elde edilen puanların güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha); duygusal bağlılık tipi maddeler için 0.806, devam bağlılığı tipi maddeler için 0.649, normatif bağlılık tipi maddeler için 0.725 ve ölçeğin tüm boyutları için (16 madde) 0.824 olarak hesaplanmıştır. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt grupları için 0.60-0.80 arasında elde edilen Cronbach's Alpha katsayıları, ölçek ile elde edilen puanların oldukça güvenilir olduğunu, duygusal bağlılık ve ölçeğin tüm boyutları için elde edilen 0.80 üzeri katsayı değeri ise elde edilen puanların yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

#### 4.9.4 Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Veriler arasındaki ilişkilere dayanarak, verilerin özet bir biçimde ve daha anlamlı şekilde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir istatistik analiz tekniği olan faktör analizinde amaç; aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin ortaya çıkarılarak veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yardımcı olmaktır. Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında örneklem büyüklüğünün belirlenmesi aşaması önemlidir. Ölçeğin geçerliliği

araştırılırken faktör analizi uygulanacağından, örneklem büyüklüğünün ölçekteki ifade sayısının en az beş hatta on katı olması gerekir (Seçer 2013, ss. 117-118).

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk ölçüsü ve Bartlett Küresellik Testi, açımlayıcı faktör analizinde örneklem büyüklüğünün yeterliliğinin kontrol edilmesinde, diğer bir deyişle faktör analizi yapılmadan önce, verilerin faktör analizine uygunluğunun test edilmesinde en sık başvurulmuş tekniktir. KMO; bütün eşleştirilmiş, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran 0 ile 1 arasında değişen değerler alan bir indekstir. Bütün eşleştirilmiş değişkenlerin kısmi korelasyon katsayılarının karelerinin toplamı, korelasyon katsayılarının toplamından küçük ise, KMO ölçütü 1'e yaklaşır. Diğer bir deyişle KMO değerinin 1'e yaklaşması, bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız şekilde tahmin edildiğini, 0'a yaklaşması ise değişken çiftleri arasındaki ilişkilerin diğer değişkenler tarafından açıklanamadığını ifade eder. (Ergün Bülbül ve Köse 2010, s. 46) Ölçekteki değişken değerlerinin tutarlılığı için KMO örneklem uygunluk ölçüsü, korelasyon matrisinin anlamlılığının test edilmesinde ise Bartlett Küresellik testi kullanılır. Eğer elde edilen test istatistiği anlamlı bulunur ( $p < 0,05$ ) ise, verilerin faktör analizine uygun olduğu kabul edilir.

#### **4.9.4.1 Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi**

Çalışmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları aşağıda Tablo 4.12'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.12: Örgüt kültürü verilerinin faktör analizine uygunluğu**

| <b>Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) ve Bartlett Küresellik Testi</b> |                             |                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü</b>  | 0.945                       | KMO < 0.50 Kabul edilemez<br>0.50 ≤ KMO < 0.60 Kötü<br>0.60 ≤ KMO < 0.70 Orta<br>0.70 ≤ KMO < 0.80 İyi<br>0.80 ≤ KMO < 0.90 Çok İyi<br>KMO ≥ 0.90 Mükemmel |
| <b>Bartlett Küresellik Testi</b>                            | Ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) | 2278,280                                                                                                                                                   |
|                                                             | Serbestlik derecesi         | 105                                                                                                                                                        |
|                                                             | Anlamlılık Düzeyi           | .000 (p < 0.001)                                                                                                                                           |

Ölçeğin kaç faktörden oluşacağına karar verirken özdeğer (eigenvalues) istatistiğinden, çizgi grafiğinden (scree plot) ve toplam varyansların yüzdesi yönteminden yararlanılmıştır. Faktörlerin rotasyonunda varimax tekniği uygulanmıştır. Ölçeğin kaç faktörden oluştuğunu ve bu faktörlerin ölçülmek istenen olguyu ne oranda ölçtüğünü gösteren Tablo 4.13'te, analize alınan 15 maddenin özdeğeri 1'den büyük olan dört faktör altında toplandığı ve bu dört faktörün varyansın % 70.865'lik kısmını açıkladığı görülmektedir. Bu sonuç, çalışmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin dört alt boyutuyla örtüşmektedir.

**Tablo 4.13: Örgüt kültürü tarafında açıklanan toplam varyans**

| <b>Faktör</b> | <b>Özdeğer</b> | <b>Varyans (%)</b> | <b>Kümülatif (%)</b> |
|---------------|----------------|--------------------|----------------------|
| <b>1</b>      | 5,554          | 37,028             | 37,028               |
| <b>2</b>      | 2,348          | 15,651             | 52,679               |
| <b>3</b>      | 1,520          | 10,132             | 62,811               |
| <b>4</b>      | 1,208          | 8,054              | 70,865               |

#### **4.9.4.2 Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi**

Çalışmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları aşağıda Tablo 4.14'te verilmiştir. Bu sonuçlara göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.14: Örgütsel bağlılık verilerinin faktör analizine uygunluğu**

| <b>Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) ve Bartlett Küresellik Testi</b> |                             |                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü</b>  | 0.732                       | KMO < 0.50 Kabul edilemez<br>0.50 ≤ KMO < 0.60 Kötü<br>0.60 ≤ KMO < 0.70 Orta<br>0.70 ≤ KMO < 0.80 İyi<br>0.80 ≤ KMO < 0.90 Çok İyi<br>KMO ≥ 0.90 Mükemmel |
| <b>Bartlett Küresellik Testi</b>                            | Ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) | 4298,541                                                                                                                                                   |
|                                                             | Serbestlik derecesi         | 105                                                                                                                                                        |
|                                                             | Anlamlılık Düzeyi           | .000 (p < 0.001)                                                                                                                                           |

Aşağıda Tablo 4.15’te görüleceği üzere analize alınan 16 maddenin, özdeğeri 1’den büyük olan üç faktör altında toplandığı ve bu üç faktörün varyansın büyük kısmını açıkladığı, diğer bir deyişle çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini % 68.217’lik oranında ölçtüğü söylenebilir. Bu sonuç, çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin üç alt boyutuyla örtüşmektedir.

**Tablo 4.15: Örgütsel bağlılık tarafında açıklanan toplam varyans**

| <b>Faktör</b> | <b>Özdeğer</b> | <b>Varyans (%)</b> | <b>Kümülatif (%)</b> |
|---------------|----------------|--------------------|----------------------|
| <b>1</b>      | 9,577          | 53,208             | 53,208               |
| <b>2</b>      | 1,449          | 8,051              | 61,259               |
| <b>3</b>      | 1,252          | 6,958              | 68,217               |

#### **4.9.5 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

Bu bölümde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla bazı istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır.

##### **4.9.5.1 Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik korelasyon analizi**

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmış ve Pearson Korelasyon

Katsayısı (r) hesaplanmıştır. Tablo 4.16’da her iki değişkenin alt boyutlarına göre temel tanımsal istatistikleri verilmiş, Tablo 4.17 ise değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları gösterilmiştir.

**Tablo 4.16: Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık tiplerine ilişkin tanımsal istatistikler**

| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE<br>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TİPİ | Ortalama | Standart Sapma |
|--------------------------------------------|----------|----------------|
| KLAN                                       | 3,1389   | ,92176         |
| ADHOKRASİ                                  | 3,1603   | ,94604         |
| HİYERARŞİ                                  | 3,4063   | ,82411         |
| PAZAR                                      | 3,3003   | ,92396         |
| DUYGUSAL BAĞLILIK                          | 3,2484   | ,87080         |
| DEVAM BAĞLILIĞI                            | 3,3492   | ,66772         |
| NORMATİF BAĞLILIK                          | 2,9841   | ,52047         |

**Tablo 4.17: Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa ilişkin korelasyon katsayıları**

| Örgüt Kültürü    |                                           | Örgütsel Bağlılık            |                      |                              |
|------------------|-------------------------------------------|------------------------------|----------------------|------------------------------|
|                  |                                           | Duygusal                     | Devam                | Normatif                     |
| <b>Klan</b>      | Pearson Korelasyonu<br>Sig. (2-uçlu)<br>N | <b>,587**</b><br>,000<br>252 | -,008<br>,894<br>252 | <b>,319**</b><br>,000<br>252 |
| <b>Adhokrasi</b> | Pearson Korelasyonu<br>Sig. (2-uçlu)<br>N | <b>,510**</b><br>,000<br>252 | ,030<br>,637<br>252  | <b>,238**</b><br>,000<br>252 |
| <b>Hiyerarşi</b> | Pearson Korelasyonu<br>Sig. (2-uçlu)<br>N | <b>,502**</b><br>,000<br>252 | ,089<br>,159<br>252  | <b>,178**</b><br>,005<br>252 |
| <b>Pazar</b>     | Pearson Korelasyonu<br>Sig. (2-uçlu)<br>N | <b>,323**</b><br>,000<br>252 | ,091<br>,159<br>252  | <b>,154*</b><br>,014<br>252  |

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-uçlu)

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (2-uçlu)

Duygusal bağıllık ile tüm örgüt kültürü tipleri arasında,  $p < 0,01$  düzeyinde önemli pozitif yönde anlamlı doğrusal bir ilişki ( sırasıyla; klan kültürüyle  $r = 0,587$ , Adhokrasi kültürüyle  $r = 0,510$ , Hiyerarşi kültürüyle  $r = 0,502$  ve Pazar kültürüyle  $r = 0,323$ ) bulunduğu görülmüştür.

Normatif bağıllık ile tüm kültür tipleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Normatif bağıllık ile klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültürleri arasında  $p < 0,01$  düzeyinde önemli pozitif yönde anlamlı doğrusal bir ilişki bulunurken, pazar kültürüyle normatif bağıllık arasında  $p < 0,05$  düzeyinde pozitif yönde anlamlı doğrusal bir ilişki saptanmıştır. (sırasıyla;  $r = 0,319$ ,  $r = 0,238$ ,  $r = 0,178$  ve  $r = 0,154$ )

Devam bağıllığı ile hiçbir örgüt kültürü tipi arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin mevcut olmadığı görülmüştür.

Hipotezlerin durumu ise özetle şu şekildedir:

Duygusal bağıllık ile tüm örgüt kültürü tipleri arasında önemli pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Böylece “H<sub>2</sub>: Örgüt kültürü ile örgütsel bağıllık arasında ilişki vardır.” hipotezi duygusal bağıllık alt boyutu açısından kabul edilmiştir.

Normatif bağıllık ile tüm kültür tipleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. beraber anlamlı bir regresyon modeli oluşturulamamıştır. Böylece “H<sub>2</sub>: Örgüt kültürü ile örgütsel bağıllık arasında ilişki vardır.” hipotezi normatif bağıllık alt boyutu açısından da kabul edilmiştir.

Devam bağıllığı ile klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tiplerinin hiçbirisi arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. “H<sub>2</sub>: Örgüt kültürü ile örgütsel bağıllık arasında ilişki vardır” hipotezini devam bağıllığı alt boyutu açısından kanıtlayacak yeterli veriye ulaşılamamıştır. Bu nedenle devam bağıllığı alt boyutu açısından bu hipotez kabul edilememiştir.

#### **4.9.5.2 Örgüt kültürü ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik regresyon analizi**

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bağımsız değişken/değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle gösterilmesini ve test edilmesini sağlayan bir yöntemdir. Değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisinin matematiksel bir modelle

açıklanabilmesi için, öncelikle değişkenlerden birinin bağımlı, diğerinin ya da diğerlerinin bağımsız değişken olarak kabul edilmesi gerekir (Ergün Bülbül 2001, s. 368).

Bu çalışmada örgütsel bağlılık bağımlı değişken, örgüt kültürü (klan, adhokrası, hiyerarşi, pazar) ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Öncelikle aşamalı (stepwise) yöntem kullanılarak tek bağımlı ve dört bağımsız değişkenden oluşan çoklu regresyon modeli kullanılmıştır. Analiz sonucunda sadece klan kültürü ile duygusal bağlılık arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ve devam bağlılığı ile örgüt kültürü ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Klan kültürü ile duygusal bağlılık arasındaki regresyon modeline ilişkin özet değerler aşağıda Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.18: Örgüt kültürü-duygusal bağlılık model özeti**

| Model | r    | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | Tahminin Standart Hatası |
|-------|------|-------|-------------------|--------------------------|
| 1     | ,787 | ,619  | ,617              | 3,53253                  |

Tablo 4.18’deki  $R^2$  sütunundaki değer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir. Yani modelin bağımsız değişkeni olan klan tipi kültürün, modelin bağımlı değişkeni olan duygusal bağlılığa ait değişimi % 61,9 oranında açıkladığı, bir başka ifade ile duygusal bağlılığın % 61,9 oranında bu faktöre bağlı olduğu görülmüştür. Modelin korelasyon katsayısı  $r = 0,787$  olup klan kültürü ile duygusal bağlılık arasında önemli bir pozitif doğrusal ilişkiye işaret etmektedir.

Modele ilişkin Tablo 4.19’da verilen ANOVA tablosunda F istatistik değerine bakıldığında klan kültürü ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. ( $p = 0,00 < 0,05$ )

**Tablo 4.19: Örgüt kültürü- duygusal bağlılık Anova**

| Model        | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F       | Anlamlılık Düzeyi (sig.) |
|--------------|-----------------|---------------------|--------------------|---------|--------------------------|
| 1 Regresyon  | 1638,535        | 1                   | 1638,535           | 131,305 | ,000                     |
| Hata (Artık) | 3119,700        | 250                 | 12,479             |         |                          |
| Toplam       | 4758,234        | 251                 |                    |         |                          |

Duygusal bağlılık ve klan kültürü arasındaki basit doğrusal regresyon modeli aşağıda Tablo 4.20’de verilen parametrelerden yararlanılarak şu şekilde yazılabilir:

$$\text{Duygusal Bağlılık (Y}_i\text{)} = 7,541 + \text{Klan Kültürü } (\beta) X_i + e_i$$

Modelde yer alan sabit katsayı ve klan değişkeni % 95 güven düzeyinde anlamlı olup  $\beta$ ’nin işaretinin pozitif olması değişkenler arasında pozitif yönde ilişki olduğunu da göstermektedir.

**Tablo 4.20: Örgüt kültürü- duygusal bağlılık regresyon katsayıları**

| Model | Standartlaştırılmamış Katsayılar |          | Standartlaştırılmış Katsayılar | t      | Sig. | Güven aralığı (95,0%) |           |
|-------|----------------------------------|----------|--------------------------------|--------|------|-----------------------|-----------|
|       | B                                | Std.Hata | Beta                           |        |      | Alt Sınır             | Üst Sınır |
| Sabit | 7,541                            | ,791     |                                | 9,531  | ,000 | 5,983                 | 9,100     |
| KLAN  | ,554                             | ,048     | ,587                           | 11,459 | ,000 | ,459                  | ,650      |

Modelde yer alması düşünülen ancak istatistiksel olarak anlamlı bulunmayan diğer değişkenlere ilişkin değerler aşağıda Tablo 4.21’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.21: Örgüt kültürü- duygusal bağlılık modeli dışına alınan değişkenler**

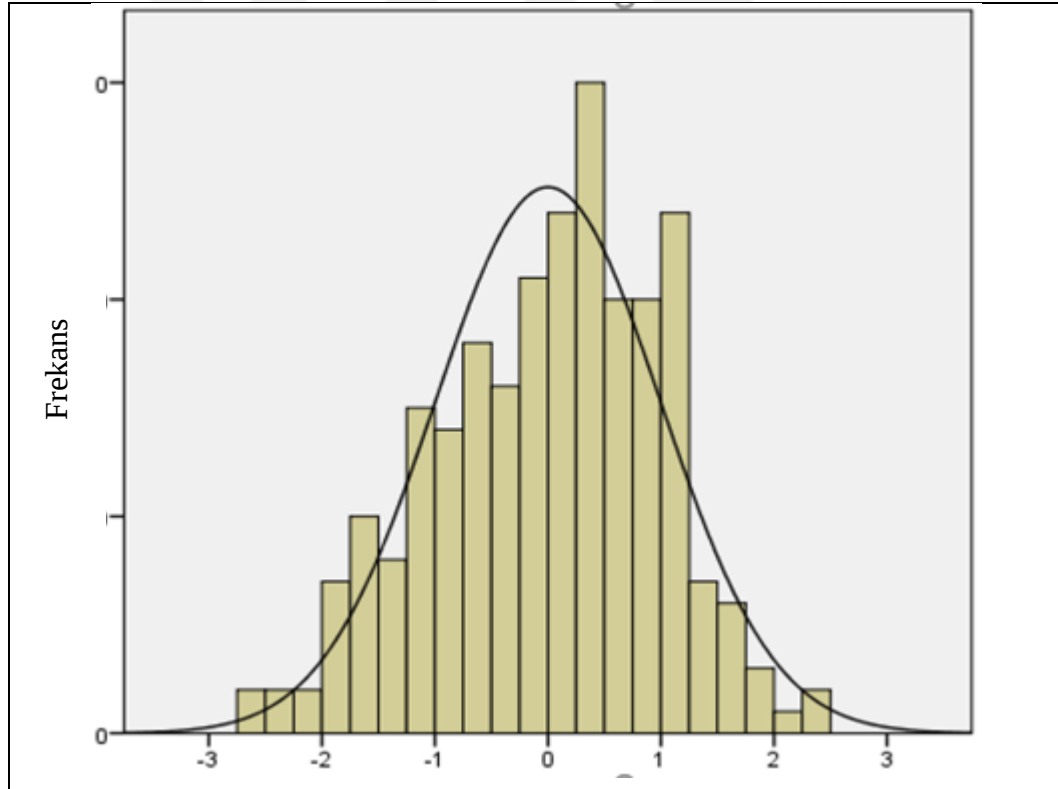
| Model      | Beta In | t     | Sig. |
|------------|---------|-------|------|
| 1 ADOKRASİ | ,071    | ,767  | ,444 |
| HİYERARŞİ  | ,143    | 1,856 | ,065 |
| PAZAR      | -,026   | -,420 | ,675 |

Tablo 4.22’de uygun bulunan modelin (klan-duygusal bağıllık) regresyon kalıntı (artık) istatistikleri, Şekil 4.4’te standardize edilmiş regresyon kalıntıları grafiği ve Şekil 4.5’te ise bu kalıntıların dağılımı gösterilmiştir. Sonucun normal dağılıma uygun çıkmış olması modelin yorumlanmaya da uygun olduğunu göstermektedir.

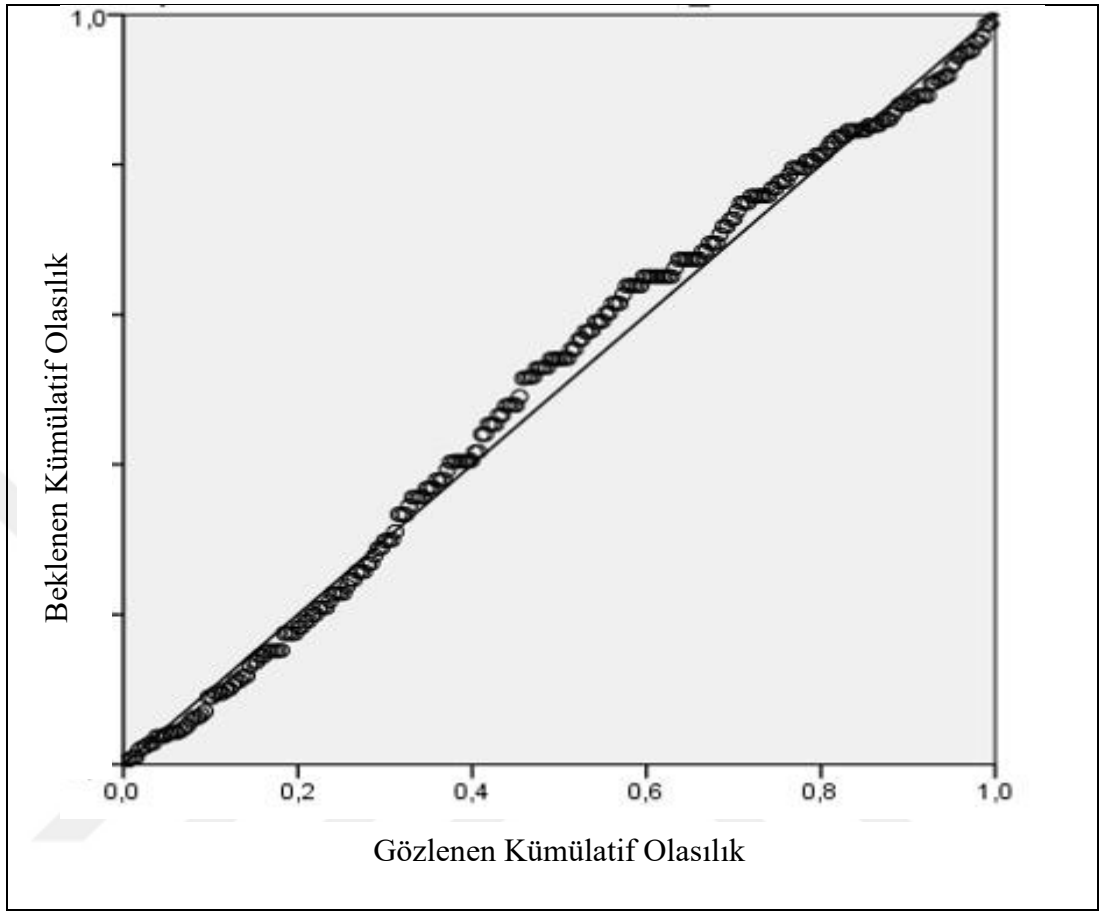
**Tablo 4.22: Kalıntı (artık) istatistikleri**

|                      | Minimum  | Maximum | Ortalama | Std. Sapma | N   |
|----------------------|----------|---------|----------|------------|-----|
| Beklenen Değer       | 10,3133  | 21,4008 | 16,2421  | 2,55500    | 252 |
| Kalıntı (Artık)      | -9,40084 | 8,69730 | ,00000   | 3,52549    | 252 |
| Std. Beklenen Değer  | -2,320   | 2,019   | ,000     | 1,000      | 252 |
| Std. Kalıntı (Artık) | -2,661   | 2,462   | ,000     | ,998       | 252 |

**Şekil 4.4: Standardize edilmiş regresyon kalıntıları**



**Şekil 4.5: Standardize edilmiş regresyon kalıntıları dağılımı (normal P-P grafiği)**



Özetle; duygusal bağlılık üzerinde tek etkili bağımsız değişkenin klan tipi kültür olduğu görülmüş ve analizlere bu doğrultuda ağırlık verilmiştir. Böylece “H<sub>3</sub>: Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.” hipotezi klan kültürü ve duygusal bağlılık alt boyutları açısından kabul edilmiştir.

Diğer kültür tiplerinin hiçbir bağlılık tipi üzerinde etkili olduğuna ilişkin yeterli kanıt bulunamadığı için “H<sub>3</sub>: Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.” hipotezi klan kültürü ve duygusal bağlılık alt boyutu haricindeki boyutlarda kabul edilememiştir.

#### 4.9.6 Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Analizi

Örgütsel bağlılık boyutlarının çalışanların cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, eğitim durumuna, aylık gelirine, ünvanına ve çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla bağımlı örneklem iki yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık boyutları ile çalışanların sözü edilen sosyo-demografik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Aşağıda yapılan varyans analizine ilişkin sonuçlar, ilgili konu başlıkları altında Tablo 4.23'den Tablo 4.29'a kadar tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 4.23: Örgütsel bağlılık- cinsiyet varyans analizi**

| Etki               | Değer              | F    | Sig.                |
|--------------------|--------------------|------|---------------------|
| faktor1            | Pillai's Trace     | ,144 | 20,937 <sup>b</sup> |
|                    | Wilks' Lambda      | ,856 | 20,937 <sup>b</sup> |
|                    | Hotelling's Trace  | ,168 | 20,937 <sup>b</sup> |
|                    | Roy's Largest Root | ,168 | 20,937 <sup>b</sup> |
| faktor1 * Cinsiyet | Pillai's Trace     | ,012 | 1,489 <sup>b</sup>  |
|                    | Wilks' Lambda      | ,988 | 1,489 <sup>b</sup>  |
|                    | Hotelling's Trace  | ,012 | 1,489 <sup>b</sup>  |
|                    | Roy's Largest Root | ,012 | 1,489 <sup>b</sup>  |

**Tablo 4.24: Örgütsel bağlılık- yaş varyans analizi**

| Etki          | Değer              | F    | Sig.               |
|---------------|--------------------|------|--------------------|
| faktor1       | Pillai's Trace     | ,013 | 1,562 <sup>b</sup> |
|               | Wilks' Lambda      | ,987 | 1,562 <sup>b</sup> |
|               | Hotelling's Trace  | ,013 | 1,562 <sup>b</sup> |
|               | Roy's Largest Root | ,013 | 1,562 <sup>b</sup> |
| faktor1 * Yaş | Pillai's Trace     | ,030 | ,742               |
|               | Wilks' Lambda      | ,970 | ,741 <sup>b</sup>  |
|               | Hotelling's Trace  | ,030 | ,739               |
|               | Roy's Largest Root | ,024 | 1,171 <sup>c</sup> |

**Tablo 4.25: Örgütsel bağlılık- medeni durum varyans analizi**

| Etki                     |                    | Değer | F                   | Sig. |
|--------------------------|--------------------|-------|---------------------|------|
| faktör1                  | Pillai's Trace     | ,141  | 20,422 <sup>b</sup> | ,000 |
|                          | Wilks' Lambda      | ,859  | 20,422 <sup>b</sup> | ,000 |
|                          | Hotelling's Trace  | ,164  | 20,422 <sup>b</sup> | ,000 |
|                          | Roy's Largest Root | ,164  | 20,422 <sup>b</sup> | ,000 |
| faktör1 *<br>MedeniDurum | Pillai's Trace     | ,002  | ,230 <sup>b</sup>   | ,794 |
|                          | Wilks' Lambda      | ,998  | ,230 <sup>b</sup>   | ,794 |
|                          | Hotelling's Trace  | ,002  | ,230 <sup>b</sup>   | ,794 |
|                          | Roy's Largest Root | ,002  | ,230 <sup>b</sup>   | ,794 |

**Tablo 4.26: Örgütsel bağlılık- eğitim durumu varyans analizi**

| Etki                      |                    | Değer | F                  | Sig. |
|---------------------------|--------------------|-------|--------------------|------|
| faktör1                   | Pillai's Trace     | ,053  | 6,929 <sup>b</sup> | ,001 |
|                           | Wilks' Lambda      | ,947  | 6,929 <sup>b</sup> | ,001 |
|                           | Hotelling's Trace  | ,056  | 6,929 <sup>b</sup> | ,001 |
|                           | Roy's Largest Root | ,056  | 6,929 <sup>b</sup> | ,001 |
| faktör1 *<br>EğitimDurumu | Pillai's Trace     | ,022  | ,935               | ,470 |
|                           | Wilks' Lambda      | ,978  | ,935 <sup>b</sup>  | ,469 |
|                           | Hotelling's Trace  | ,023  | ,936               | ,468 |
|                           | Roy's Largest Root | ,022  | 1,821 <sup>c</sup> | ,144 |

**Tablo 4.27: Örgütsel bağlılık- aylık gelir varyans analizi**

| Etki                    |                    | Değer | F                   | Sig. |
|-------------------------|--------------------|-------|---------------------|------|
| faktör1                 | Pillai's Trace     | ,153  | 22,143 <sup>b</sup> | ,000 |
|                         | Wilks' Lambda      | ,847  | 22,143 <sup>b</sup> | ,000 |
|                         | Hotelling's Trace  | ,180  | 22,143 <sup>b</sup> | ,000 |
|                         | Roy's Largest Root | ,180  | 22,143 <sup>b</sup> | ,000 |
| Faktör1 *<br>AylıkGelir | Pillai's Trace     | ,022  | ,695                | ,696 |
|                         | Wilks' Lambda      | ,978  | ,696 <sup>b</sup>   | ,695 |
|                         | Hotelling's Trace  | ,023  | ,697                | ,695 |
|                         | Roy's Largest Root | ,022  | 1,360 <sup>c</sup>  | ,248 |

**Tablo 4.28: Örgütsel bağlılık- ünvan varyans analizi**

| Etki      |                    | Değer | F                   | Sig. |
|-----------|--------------------|-------|---------------------|------|
| faktör1   | Pillai's Trace     | ,115  | 16,007 <sup>b</sup> | ,000 |
|           | Wilks' Lambda      | ,885  | 16,007 <sup>b</sup> | ,000 |
|           | Hotelling's Trace  | ,130  | 16,007 <sup>b</sup> | ,000 |
|           | Roy's Largest Root | ,130  | 16,007 <sup>b</sup> | ,000 |
| Faktör1 * | Pillai's Trace     | ,019  | ,786                | ,581 |
|           | Wilks' Lambda      | ,981  | ,784 <sup>b</sup>   | ,583 |
|           | Hotelling's Trace  | ,019  | ,782                | ,585 |
|           | Roy's Largest Root | ,015  | 1,214 <sup>c</sup>  | ,305 |

**Tablo 4.29: Örgütsel bağlılık- çalışma süresi varyans analizi**

| Etki      |                    | Değer | F                   | Sig. |
|-----------|--------------------|-------|---------------------|------|
| faktör1   | Pillai's Trace     | ,122  | 17,174 <sup>b</sup> | ,000 |
|           | Wilks' Lambda      | ,878  | 17,174 <sup>b</sup> | ,000 |
|           | Hotelling's Trace  | ,139  | 17,174 <sup>b</sup> | ,000 |
|           | Roy's Largest Root | ,139  | 17,174 <sup>b</sup> | ,000 |
| Faktör1 * | Pillai's Trace     | ,033  | 1,376               | ,222 |
|           | Wilks' Lambda      | ,967  | 1,380 <sup>b</sup>  | ,221 |
|           | Hotelling's Trace  | ,034  | 1,383               | ,220 |
|           | Roy's Largest Root | ,032  | 2,609 <sup>c</sup>  | ,052 |

Tablo 23'ten Tablo 29'a kadar faktör1 olarak gösterilen ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutlarından oluşan örgütsel bağlılığa ilişkin görüşler arasındaki farkın istatistiki olarak anlamlı olduğu ( $p=0,00$ ,  $p<0,05$ ); ancak, sosyo demografik faktörlere göre farklılaşma durumunu gösteren faktör1\* ile gösterilen cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir, ünvan ve çalıştığı süre bölümlerindeki ilişkiler incelendiğinde söz konusu ilişkilerin anlamlı olmadığı ( $p>0,05$ ) görülmüştür. Buna göre, katılımcıların örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna, aylık gelire, ünvana ve şirkette çalışılan süreye göre farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla, “çalışanların örgütsel bağlılıkları sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterir” şeklinde ifade edilen H<sub>1</sub> hipotezinin kabulüne ilişkin yeterli bir kanıt bulunmamaktadır.

## 5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Türk telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren en büyük üç firmada yapılan araştırmadan elde edilen verilere göre aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. 252 çalışanın katıldığı anket çalışmasında söz konusu katılımcıların demografik özellikleri özetle aşağıdaki şekilde ortaya çıkmıştır:

- i. Katılımcıların % 41,7'si kadın, %58,3'ü erkektir.
- ii. Katılımcıların yaşa göre dağılımına bakıldığında %96,4'ünün 18-45 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların genel itibari ile genç bir grup olduğu söylenebilir.
- iii. Katılımcıların %62,3'ü evli, %37,7'si bekardır.
- iv. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında %89,7'lik bir oranla tamamına yakının lisans ve lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların eğitim düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.
- v. Katılımcıların yarısından fazlasının aylık geliri 3500 TL- 7000 TL aralığında yer almaktadır.
- vi. Katılımcıların genellikle uzman seviyesinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların en çok uzman (%42,9 ) ve kıdemli uzman (%26,9 ) ünvanına sahip olduğu görülmektedir.
- vii. Kurumda çalışılan süreye bakıldığında katılımcıların %34,9'unun 2-5 yıl, %39,9'unun ise 5-10 yıl çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların şirketleri için algıladıkları örgüt kültürü tiplerine bakıldığında;

Baskın özelliklerin düzen, resmi prosedürler, kurallar ve istikrar olduğu; liderin koordinatör, düzenleyici, işlerin hızlı yürütülmesini sağlayan kişi olarak algılandığı; yönetim anlayışının yalnızca öngörülebilir değişimlere açık olacak şekilde istikrar ve iş güvenliğine dayandığı; başarı kriterinin doğru zamanlama ve düşük maliyet olarak belirlendiği hiyerarşi kültürü %36,5 oranla en çok algılanan kültür tipi olmuştur. Çıkan sonuç Türkiye'de telekomünikasyon deyince ilk akla gelen şirketin yapısıyla birebir

örtüşmektedir. Anket katılımcılarının da büyük ölçüde bu şirketten olduğu göz önünde bulundurulduğunda hiyerarşi tipi kültür algısının yüksek olması doğal karşılanabilir.

Baskın özelliklerin rekabetçilik, başarı odaklılık olduğu; liderin zorlayıcı, sonuç odaklı olduğu; yönetim tarzının rekabet üzerine kurulu olduğu ve başarı kriterinin en yüksek pazar payı olduğu pazar tipi kültür %28,6 oranla en sık algılanan ikinci kültür tipi olmuştur. Türkiye’de telekomünikasyon sektörü belli başlı birkaç büyük firmanın etkisinde şekillenmekte olup çıkan sonuç birbirlerinden pay almaya çalışan üç firma düşünüldüğünde olağan görünmektedir.

Aileye benzer ortamın sağlanıp, katılıma ve paylaşıma önem verilen; liderlerin işleri kolaylaştıran, yol gösteren, ebeveyn gibi korumacı olduğu, yönetim tarzının açık, uyumlu takım çalışmasına dayandığı; sadakat ve güvenin önemini hissettirdiği; başarı kriterinin ise çalışanların gelişimi olduğu klan tipi kültürün % 22,6 oranla telekomünikasyon sektöründe çok daha az hissedildiği görülmüştür. Bağlılık üzerinde en çok etkiye sahip olan klan kültürünün sektörde biraz daha yaygınlaştırılmasının örgütlerin geleceği açısından olumlu sonuçlar getireceği söylenebilir.

Dinamiklik, yenilikçilik ve girişimciliğe önem verilen, liderlerin de aynı şekilde risk alabilen, yenilikçi, vizyoner olarak görüldüğü; yeni kaynaklar edinmenin, en yeni ürünlere sahip olmanın başarı kriteri olarak görüldüğü adhokrasi tipi kültürün %12,3 oranla telekomünikasyon sektöründe en az görülen kültür tipi olduğu görülmüştür. Risk almak ve girişimcilik gibi kavramlar genel itibari ile Türkiye’de yaygın, desteklenen kavramlar olmadığından firma kültürlerinde de bu değerlerin en az derecede hissedilmesi normal bulunmuştur.

Çalışma sonuçlarına göre telekomünikasyon sektörünün en büyük üç firmasının çalışanlarının katıldığı anket sonuçlarına göre; en çok görülen bağlılık türü % 46,8 oranla devam bağlılığı olmuştur. İnsanların genellikle değişimden kaçınma ve değişime direnç gösterme eğiliminde olmalarının yanı sıra; ülkenin ekonomik durumunun ve işsizlik oranlarının da çalışanların şirketlerine duyduğu devam bağlılık düzeyinin yüksek çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Devam bağıllığından hemen sonra % 40,1 oranla duygusal bağıllık ikinci sırada yer almaktadır. Çıkan sonuçlar devam bağıllığı ve duygusal bağıllık arasında katılımcıların hemen hemen yarı yarıya bölündüğünü göstermektedir. Duygusal bağıllık düzeyinin yüksek olması verimliliği ve başarıyı artıracığından sonucun daha iyi olması için çaba gösterilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Son olarak en az hissedilen bağıllık türünün %13 oranla normatif bağıllık olduğu görülmüştür. Kişinin kurduğu sosyal ilişkilerden veya şirketin kendisine sağladığı imkanlardan ötürü ahlaki olarak kendisini örgütte kalmaya mecbur hissetmesi olarak tanımlanan normatif bağıllığın, telekomünikasyon sektöründe duygusal ve devam bağıllığına kıyasla düzeyi oldukça düşük çıkmıştır.

Örgüt kültürünün örgütsel bağıllık üzerindeki etkisine bakıldığında ise; klan kültürü ve duygusal bağıllık öne çıkmaktadır. Çalışan gelişimini, katılımını, yönetimde açıklığı esas alan klan kültürünün duygusal bağıllık ile önemli düzeyde pozitif yönlü ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Çalışan odaklı ve aileye benzetilen yapısıyla klan kültürünün duygusal bağıllık ile yüksek düzeyde ilişki içerisinde olması kaçınılmazdır.

Klan kültürün normatif bağıllık ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olması ise çalışanların kendisine yapılan yatırımlar, sağlanan imkanlar nedeniyle kendilerini şirkette kalmaya mecbur hissetmesi şeklinde yorumlanabilir. Klan kültürünün çalışan gelişimini destekleyen yapısı ve onları gelişime yönelik etkinlik ve programlara dahil etmesi gibi özellikleri çıkan sonucu destekler niteliktedir.

Adhokrasi, hiyerarşi ve pazar tipi örgütler ile de duygusal ve normatif bağıllık arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Devam bağıllığı ile hiçbir örgüt kültürü tipi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Türk telekomünikasyon sektöründe örgüt kültürü ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada, klan kültürünün duygusal bağıllık üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü alt boyutlarının diğer örgütsel bağıllık tiplerinin üzerindeki anlamlı etkisini gösterecek nitelikte bir sonuca ulaşılamamıştır. Öte yandan çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin örgütsel bağıllık üzerinde etkisi olduğu da kanıtlanamamıştır.

Çalışanın motivasyonunu ve yapılan işin verimliliğini artırması yönüyle duygusal bağlılık en çok tercih edilen bağlılık türü olup; bu çalışmadaki analizlerin de ana çerçevesini oluşturmuştur. Normatif bağlılık, çalışan üzerinde işten ayrılmama konusunda etkiliyken; normatif bağlılık ile örgütte kalmaya devam eden çalışanların, duygusal bağlılık gösteren çalışanlar gibi istekle örgüt hedeflerine koşmadığı görülmüştür. Genellikle maliyet hesabı veya alternatiflerin azlığı neticesinde ortaya çıkan devam bağlılığı ise tercih edilmeyen bir bağlılık türüdür.

Rekabetin arttığı, çalışanların eskiye kıyasla daha fazla beklenti ve arayış içinde olduğu günümüzde, örgütlerin başarısının sürdürülebilirliği için çalışanlarının bağlılığını sağlamaları şarttır. Telekomünikasyon sektörü ve tüm sektörlerde başarıya götüren bağlılık, hiç kuşkusuz duygusal bağlılıktır.

Bu çalışma işverenlere çalışanların bağlılığının nasıl veya nelerin değiştirilerek sağlanacağı konusunda yol gösterici olacaktır. Diğer taraftan bağlılığın nelerden etkilenmediğinin bilinmesinin de fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

Akın Acuner, Ş., 2010. *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Akıncı Vural, Z., 2003. *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, Ç., 2004. *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü / Teorik Ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Balay, R., 2000. *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Cameron Kim S., Quinn R., 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Third Edition. San Francisco: Wiley Publishers.

Daft, R. L., 2016. *Organization Theory and Design*. Boston: Cengage Learning Copyright.

Deal, T. A., & Kennedy, A. A., 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Addison Wesley Publishing.

Doğan, B., 2012. *Örgüt Kültürü*. 2. Basım. İstanbul: Beta Basım.

Doğan, M., 1998. *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Eren, E., 2008. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Ergün Bülbül S., Köse A., 2010. *Ülkelerin Sosyoekonomik Göstergelerle Karşılaştırılmasında Çok Değişkenli Tekniklerin Kullanımı*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın

Ergün Bülbül, S., 2001. *Çözümsel İstatistik*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd.

- Griffin, R. W., & Moorhead, G., 2014. *Organizational Behavior Managing People and Organizations*. 10th. Edition. Ohio: Michael Schenk.
- Güllüoğlu, Ö., 2011. *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Güvenç, B., 1997. *Kültürün abc'si*. İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık.
- Güvenç, B., 2002. *Japon Kültürü*. 6. Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Güvenç, B., 2011. *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Boyut Yayıncılık.
- Hofstede, G., 2001. *Culture's Consequences*. 2nd. Edition. London: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M., 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: Mc Graw Hill Companies.
- Kalaycı, Ş., 2005. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 1. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Keyton, J., 2005. *Communication and Organizational Culture*. United States of America: Sage Publications.
- Koçel, T., 2014. *İşletme Yöneticiliği*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L., 1990. *Culture Control and Commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayhew, L. H., 1982. *Talcott Parsons on Institutions and Social Evolution: Selected Writings*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Meyer, J., & Allen, N., 1997. *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. United States of America: Sage Publications.
- Middleton, J., 2002. *Culture*. United Kingdom: Capstone Publishing.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M., 1982. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press Publishers.
- Nilakant, V., Ramnarayan S., 2006. *Change Management: Altering Mindsets in a Global Context*. New Delhi: Sage Publication.
- O'Malley, M., Mercer W. M., 2000. *Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships That Last*. Canada: John Wiley Publication.
- O'Reilly, C., 1983. *Corporations, Cults, and Organizational Culture: Lessons from Silicon Valley Firms*. Texas: Annual Meeting of the Academy of Management
- Peters, T. J., Watermann R. H., 1982. *In Search Of Excellence - Lessons From America's Best-Run Companies*. New York: Harper&Row Publishers.
- Schein, E. H., 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd. Edition. United States of America: Jossey Bass Publications.
- Schultz, M., 1995. *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*. New York: Walter de Gruyter.
- Seer, İ., 2013. *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi, Analiz ve Raporlaştırma*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Simms, H., 2005. *Organisational Behaviour and Change Management*. Cambridge: University of Cambridge.
- Smith, P., Riley, A., 2009. *Cultural Theory: An Introduction*. Massachusetts: Blackwell Publishing.
- Spender, J. C., 1983. *Myths, Recipes and Knowledge-Bases in Organizational Analysis*. Graduate School of Management, Los Angeles: University of California
- Şengül Doğan, E., 2013. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Wilson, D. C., Rosenfeld, R. H., 1990. *Managing Organizations: Text, Readings and Cases*. London: Mc Graw- Hill Book Co. Ltd

Wren, D. A., 2005. *The History of Management Thought*. United States of America: John Wiley&Sons Publishers.

Xenikou, A., Furnham, A., 2013. *Group Dynamics and Organizational Culture*. New York: Macmillan Publishers.



### ***Sürekli Yayınlar***

- Allen, N. J. ve Meyer J. P., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, ss. 1-18.
- Altın Gülova, A., & Özge, D., 2012. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*. **3** (3), ss. 49-76.
- Eşki, H., 2009. Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **24**, ss. 165-173
- Gizir, S., 2008. Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, **4** (2), ss. 182-196.
- Latham G., (Ed.).1983. The role of the founder in creating organizational culture by Edgar Schein, *Organizational Dynamics*. **12** (1), ss. 13-28.
- Meyer J., Stanley D., Herscovitch L., Topolnytsky L., 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour*. **61**, ss. 20-52
- Meyer, J. ve Allen N., 1991. A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. **1**, ss. 61-89.
- Meyer, J., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L., 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour*. **61** (1), ss. 20-52.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R.T., & Boulian, P. V., 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. **59**, ss. 603-609.

- Öncül, M. S., Mehmet, D., & Rıza, İ. A., 2016. Hofstede'in Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*. **7** (1), ss. 255-269.
- Örücü, E. ve Harun, Y., 2012. Örgütsel Kültür Boyutlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Bir Telekomünikasyon Şirketleri Örneği. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **31**(2), ss. 129-154.
- Steers, R. M., 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. **22** (1), ss. 46-56.
- Tamer, İ., İyigün, N., & Sağlam, M., 2014. Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **5** (8), ss. 187-202.
- Varol, M., 1989. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. **44** (1), ss. 202-207.
- Wasti, A., 2005. Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*. **67** (2), ss. 304-305.

## EKLER



**EK-1: Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik  
Anket Çalışması**

**Demografik Sorular**

**Cinsiyetiniz**

- ☐ Kadın  
☐ Erkek

**Yaşınız**

- ☐ 18-25  
☐ 26-35  
☐ 36-45  
☐ 46-55  
☐ 66 ve üstü

**Medeni Durumunuz**

- ☐ Evli  
☐ Bekar

**Eğitim Durumunuz**

- ☐ Lise  
☐ Önlisans  
☐ Lisans  
☐ Yüksek Lisans

**Aylık Geliriniz**

- ☐ 2500 TL'den az  
☐ 2500-3000 TL'den az  
☐ 3500-5000 TL'den az  
☐ 5000-7000 TL'den az  
☐ 7000 TL ve üstü

**Ünvanınız**

- ☐ Uzman Yardımcısı  
☐ Uzman

- ☐ Kıdemli Uzman
- ☐ Yönetici ve üstü

**Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz?**

- ☐ 2 yıldan az
- ☐ 2-5 yıldan az
- ☐ 5-10 yıldan az
- ☐ 10 yıl ve üstü



### Örgüt Kültürü Tipinin Belirlenmesine Yönelik Sorular

|                                                                                                                                                                         | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|-----------------------------------|--------------|----------------------------|
| 1. Kurumum geniş bir aile gibidir. Çalışanlar kendileriyle ilgili pek çok paylaşımda bulunur.                                                                           |                           |             |                                   |              |                            |
| 2. Kurumumda liderler genellikle işleri kolaylaştırır, yol gösterir, ebeveyn gibi korumacıdır.                                                                          |                           |             |                                   |              |                            |
| 3. Kurumumda yönetimde açıklık, katılım, uyum ve takım çalışması esastır.                                                                                               |                           |             |                                   |              |                            |
| 4. Kurumumu bir arada tutan unsur sadakat ve güvendir.                                                                                                                  |                           |             |                                   |              |                            |
| 5. Kurumumda yeni kaynaklar edinmek, yeni fırsatlar yaratmak, en yeni ürünlere sahip olmak ve yeni şeyler denemek çok değerlidir.                                       |                           |             |                                   |              |                            |
| 6. Kurumumda insan kaynağının gelişimi ve çalışanlarla ilgilenmek başarının temelidir.                                                                                  |                           |             |                                   |              |                            |
| 7. Kurumum ve kurumumdaki liderler yenilikçi, dinamik ve girişimcidir. Hem liderler hem çalışanlar risk almaya isteklidir.                                              |                           |             |                                   |              |                            |
| 8. Kurumumu bir arada tutan unsur yenilik ve sürekli gelişimdir. Her zaman en ileride olmak esastır.                                                                    |                           |             |                                   |              |                            |
| 9. Kurumum kontrollü ve kurallarla yapılandırılmış durumdadır. Resmi prosedürler çalışanlara ne yapacaklarını gösterir, faaliyetleri düzgün şekilde yürütmek önemlidir. |                           |             |                                   |              |                            |
| 10. Kurumumda liderler genellikle mantıklı, zorlayıcı ve sonuç odaklıdır.                                                                                               |                           |             |                                   |              |                            |
| 11. Kurumumda başarının anahtarı rekabette lider olmaktır. Başarı için hedefler sürekli büyütülür, saldırgan stratejiler benimsenir.                                    |                           |             |                                   |              |                            |
| 12. Kurumumda iş güvenliği, çalışanların konforu, birbirleriyle istikrarlı ilişkiler kurması yönetimde önemlidir, öngörülebilir değişiklikler kabul edilebilir.         |                           |             |                                   |              |                            |
| 13. Kurumumda liderler genellikle koordinasyonu sağlarlar, düzenleyicidirler. İşin hızlı ve verimli yürütülmesini sağlarlar.                                            |                           |             |                                   |              |                            |
| 14. Kurumumda devamlılık, istikrar ve kontrollü olmak önemlidir.                                                                                                        |                           |             |                                   |              |                            |
| 15. Kurumumda başarı liyakata dayanır. Güvenli servis sağlama, doğru zamanlama ve düşük maliyet önemlidir.                                                              |                           |             |                                   |              |                            |

### Örgütsel Bağlılık Türünün Belirlenmesine Yönelik Sorular

|                                                                                                                                                                                                     | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|-----------------------------------|--------------|----------------------------|
| 1. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım                                                                                                                                |                           |             |                                   |              |                            |
| 2. Kurumumun problemlerini, gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissedirim.                                                                                                                        |                           |             |                                   |              |                            |
| 3. Kurumumda, kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.                                                                                                                                       |                           |             |                                   |              |                            |
| 4. Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.                                                                                                                                           |                           |             |                                   |              |                            |
| 5. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.                                                                                                                                          |                           |             |                                   |              |                            |
| 6. Yeni bir iş bulmadan kurumumdan ayrılmaktan endişe duymam.                                                                                                                                       |                           |             |                                   |              |                            |
| 7. Şu an işten ayrılmaya karar verirsem, hayatımda birçok şey sekteye uğrar.                                                                                                                        |                           |             |                                   |              |                            |
| 8. Şu an kurumumda kalmaya devam etmek, benim için istekle olduğu kadar gereklilikle de ilgili bir konu.                                                                                            |                           |             |                                   |              |                            |
| 9. Bu kurumdan ayrılmaya karar vermek için değerlendirebileceğim çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.                                                                                            |                           |             |                                   |              |                            |
| 10. Bu kurum için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerinden biri de işten ayrılmamın kayda değer fedakarlık gerektirmesi, yani başka kurumda burada sahip olduğum faydayı elde edemeyecek olmamdır. |                           |             |                                   |              |                            |
| 11. İnsanların, bugünlerde çok sık olarak şirketten şirkete geçiş yaptığını düşünüyorum.                                                                                                            |                           |             |                                   |              |                            |
| 12. Çalışanın kurumuna her zaman sadık olması gerektiğine inanmıyorum.                                                                                                                              |                           |             |                                   |              |                            |
| 13. Sık sık şirket değiştirmenin etik olmadığını düşünmüyorum.                                                                                                                                      |                           |             |                                   |              |                            |
| 14. Bu kurum için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerinden biri de; sadakatın önemli olduğuna inanmam ve manevi mecburiyet hissetmemdir.                                                           |                           |             |                                   |              |                            |
| 15. Daha iyi bir iş teklifi alsam da kurumumdan ayrılmamın doğru olduğunu düşünmezdim.                                                                                                              |                           |             |                                   |              |                            |
| 16. Kariyerlerinin büyük bir bölümünü aynı kurumda geçirmenin kişiler için daha iyi olduğunu düşünüyorum.                                                                                           |                           |             |                                   |              |                            |