

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

İbrahim ÖZDEN

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TELEKOMÜNİKASYON
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

DANIŞMAN
Prof. Dr. Uğur YOZGAT

İSTANBUL, 2024

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

İbrahim ÖZDEN

(162502006)

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TELEKOMÜNİKASYON
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

DANIŞMAN
Prof. Dr. Uğur YOZGAT

İSTANBUL, 2024

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

İbrahim ÖZDEN
(162502006)

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Uğur Yozgat
Nişantaşı Üniversitesi

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Halit Targan Ünal
Doğuş Üniversitesi

: Doç. Dr. Murat Bolelli
Altınbaş Üniversitesi

: Dr. Öğretim Üyesi Deniz Sönmez
İstanbul Okan Üniversitesi

: Dr. Öğretim Üyesi Beyza Toksoy
İstanbul Okan Üniversitesi

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA



Bu çalışmadaki esas amaç; örgüt kültürü unsurunun, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin boyutlarını ortaya koymaktır. Örgütün başarısı üzerinde, örgüt kültürünün etkisinin araştırılmaya değer bir konu olduğu varsayımı üzerine doktora tezi olarak hazırlanmıştır. Yapılan araştırmalara göre çalışanların performansları, gösterilen performansın verimliliği, iş yerindeki motivasyon, gerçekleşen işin tatmini, örgüte olan bağlılık ve bunun gibi pek çok unsur üzerinde örgüt kültürünün etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hemen hemen her alanda rekabetin hızla artış gösterdiği son yıllarda, örgütsel bağlılığın, örgütlerin başarıya ulaşmaları açısından mutlak bir unsur olduğuna ve önemine bu araştırmada kapsamlıca değinilmiştir. Çalışmanın esas alınan inceleme alanı olarak ulusal çapta faaliyet gösteren, genel merkezi İstanbul olan Telekomünikasyon şirketlerinden bir örnek belirlenmiştir. 264 katılımcı seçilen bu araştırmada, anket yöntemi kullanılmıştır. Örgüt kültürü ölçümlemesinde Cameron ve Quinn ölçeğinden, örgütsel bağlılık ölçümlemesinde ise Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçeklerin yanı sıra anket katılımcılarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular da sorulmuştur. Elde edilen sonuçların analizinde IBM SPSS programı kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Telekomünikasyon

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH IN THE TELECOMMUNICATIONS INDUSTRY

The main purpose in this study is to reveal the dimensions of the effects of organizational culture on organizational commitment. It has been prepared as a doctoral thesis based on the hypothesis that the effect of the organizational culture on the success of an organization is a topic which is worth researching. It has been reached the conclusion according to the studies performed that the organizational culture has an effect upon performances of the employees, efficiency of their performances, motivation in the workplace, sufficiency of the works carried out, commitment to the organization, and so on. The fact that organizational commitment has been an absolute factor for an organization to succeed in the recent years in which competition has been increasing rapidly in almost every field, and the importance of the organizational commitment have been mentioned extensively in this research. A sample from telecommunications companies that operates internationally and head office of which is İstanbul has been determined as the basing area of examination in this study. Survey method has been used in this study in which 264 participants are selected. It has been benefited from Cameron and Quinn scales in organizational culture measurement, and from organizational commitment scale of Allen and Meyer in measurement of the organizational commitment. Along with these scales, questions in relation to the determination of demographical features of the survey participants have been asked. IBM SPSS program has been used in the analysis of the obtained results.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Commitment, Telecommunication

İÇİNDEKİLER

TABLOLARIN DİZİLİMİ.....	viii
ŞEKİLLERİN DİZİLİMİ.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ GENEL AÇIKLAMASI.....	4
2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	4
2.1.1 Kültürün Tanımı	4
2.1.2 Örgüt Kültürü Tanımlaması ve Örgüt Kültürünün Özellikleri	5
2.1.3 Örgüt Kültürü Unsurları ve Oluşum Süreci.....	11
2.1.4 Örgüt Kültürünün Önemi	15
2.1.5 Örgüt Kültürünün Modelleri... ..	12
2.1.5.1 Talcott Parsons kuramı.....	12
2.1.5.2 Tom Peters ve Robert H. Waterman modeli	18
2.1.5.3 Charles Handy'nin kültür modeli.....	20
2.1.5.4 Terrence Deal ve Allance Kennedy modeli.....	22
2.1.5.5 Byars'ın modeli.....	17
2.1.5.6 Quinn ve Cameron modeli	25
2.1.5.6.1 Hiyerarşi tipi kültür	28
2.1.5.6.2 Pazar tipi örgüt	29
2.1.5.6.3 Klan tipi kültür.....	29
2.1.5.6.4 Adhokrasi tipi kültür.....	31
2.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİSİ OLAN ALANLAR	32
2.2.1 Örgüt Kültürü ile Liderlik İlişkisi	32
2.2.2 Örgüt Kültürü Kavramı ve Örgüt İklimi Kavramı	35
2.2.3 Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Kavramları	37
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	38
3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	38
3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÜZERİNDE ETKİ GÖSTEREN FAKTÖRLER	40
3.2.1 Kişisel Olan Faktörler	41

3.2.2 Örgüt İle Alakalı Olan Faktörler	43
3.2.3 Diğer Faktörler	45
3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLARA AYRILMASI	46
3.3.1 Örgütsel Bağlılığa Ait Sınıflandırmalarına Genel Değınme	46
3.3.2 Allen ile Meyer Tarafından Yapılan Sınıflandırma	49
3.3.2.1 Duygusal bağlılık.....	52
3.3.2.2 Devam bağlılığı.....	53
3.3.2.3 Normatif bağlılık	54
3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DOĞURDUĞU SONUÇLAR.....	54
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ AMACIYLA YAPILAN BİR UYGULAMA	58
4.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI	58
4.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	59
4.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	60
4.4 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ	60
4.5 ÇALIŞMANIN ANAKÜTLESİ İLE ÖRNEKLEMİ.....	61
4.6 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	62
4.7 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	62
4.8 VERİ ANALİZİ	63
4.9 ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR	63
4.9.1 Katılımcılara Ait Sosyo-Demografik Özelliklerle Alakalı Frekans Dağılımları.....	63
4.9.1.1 Anket katılımcılarının cinsiyete bakılarak dağılımı	64
4.9.1.2 Anket katılımcıların yaşa bakılarak dağılımı.....	64
4.9.1.3 Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı.....	65
4.9.1.4 Katılımcıların eğitim seviyesine göre dağılımı.....	65
4.9.1.5 Katılımcıların aylık kazançlarına göre dağılımı	66
4.9.1.6 Anket katılımcılarının ünvan dağılımı.....	66
4.9.1.7 Katılımcıların kurumda çalıştıkları süreye göre dağılımı.....	67
4.9.2 Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Frekansların Dağılımı	67
4.9.2.1 Bireylerin örgüt kültürüne dair algıları.....	68
4.9.2.2 Bireylerin örgüt bağlılığı	69

4.9.3 Çalışmada Faydalanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi ...	70
4.9.3.1 Örgütteki kültüre odaklı ölçeğin güvenilirlik analizi	71
4.9.3.2 Örgütsel bağlılık ile ilgili olan ölçeğe ait güvenilirlik analizi	72
4.9.4 Ölçeklerle Alakalı Olan Açımlayıcı Faktör Analizi	74
4.9.4.1 Örgüt kültürü ölçeğiyle alakalı açımlayıcı olan faktör analizi	75
4.9.4.2 Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi	77
4.9.5 Örgüt Kültürüyle Örgütsel Bağlılığın Arasında Olan alakanın İncelenmesi	78
4.9.5.1 Örgüt kültürüyle örgütsel bağlılığın arasında var olan alakanın ortaya konulması amaçlı korelasyon analizi	78
4.9.5.2 Örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasında bulunan alakanın ortaya koyulması amaçlı regresyon analizi.....	81
4.9.6 Bireylerin Sosyo-Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Aralarındaki Alakaların Analizi.....	86
5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	89
KAYNAKÇA	96
EKLER.....	102

TABLoların DİZİLİMİ

Tablo 2.1: Örgüt kültürüne ait farklı tanımlar	8
Tablo 2.2: Örgüt kültürüne ait yaklaşımlar	9
Tablo 2.3: Handy'ye ait olan örgüt kültürü tipleri	22
Tablo 2.4: Terrence Deal ve Allance Kennedy modeli özellikleri	23
Tablo 3.1: Örgütsel bağlılığa ait sınıflandırmalar ve tanımlamaları	46
Tablo 4.1: Anket katılımcılarının cinsiyete bakılarak dağılım tablosu	64
Tablo 4.2: Anket katılımcılarının yaşa bakılarak dağılımı	64
Tablo 4.3: Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı	65
Tablo 4.4: Katılımcıların eğitim seviyesine göre dağılımı	65
Tablo 4.5: Katılımcıların aylık kazançlarına göre dağılımı	66
Tablo 4.6: Katılımcıların ünvanlarına göre dağılımı	66
Tablo 4.7: Katılımcıların firmalarındaki görev sürelerine göre dağılım	67
Tablo 4.8: Örgüt kültürü türlerine göre frekansların dağılımı	68
Tablo 4.9: Örgüt bağlılığına bakılarak frekansların dağılımı	69
Tablo 4.10: Örgüt kültürü ölçeğine ait olan güvenilirlik katsayıları	72
Tablo 4.11: Örgütsel bağlılık ölçeğine ait olan güvenilirlik katsayıları	73
Tablo 4.12: Örgüt kültürüne ait değerlerin faktör analizi için uygunluğu	76
Tablo 4.13: Örgüt kültürü sayesinde açıklanmış olan toplam varyans	77
Tablo 4.14: Örgütsel bağlılığa ait olan değerlerin faktör analizi için uygunluğu	77
Tablo 4.15: Örgütsel bağlılığın kısmında açıklanmış olan toplam varyans	78
Tablo 4.16: Örgüt kültürüyle örgütsel bağlılığın türleriyle alakalı temel tanımsal istatistikler	79
Tablo 4.17: Örgüt kültürü ile ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla ilgili korelasyon katsayıları	79
Tablo 4.18: Örgüt kültürü ile duygusal bağlılık modelinin özetlenmiş hali	82
Tablo 4.19: Örgüt kültürüyle duygusal bağlılık (Anova tablosu)	82
Tablo 4.20: Örgüt kültürüne ve duygusal bağlılığa ait regresyonun katsayıları	83
Tablo 4.21: Örgüt kültürüyle duygusal bağlılık modelinin dışında tutulan değişkenler	83
Tablo 4.22: Kalıntı (artık) istatistikleri	84
Tablo 4.23: Cinsiyetlerin varyans analizi	86

Tablo 4.24: Yaşın varyans analizi.....	87
Tablo 4.25: Medeni durumun varyans analizi	87
Tablo 4.26: Eğitim seviyesinin varyans analizi	87
Tablo 4.27: Aylık kazancın varyans analizi.....	88
Tablo 4.28: Ünvanların varyans analizi.....	88
Tablo 4.29: Vazife sürelerinin varyans analizi	88

ŞEKİLLERİN DİZİLİMİ

Şekil 2.1: E.H. Schein'e ait olan örgüt kültürü unsurlarının şeması.....	13
Şekil 2.2: G.H. Hofstede'ye ait kültür düzeyleri.....	14
Şekil 2.3: Charles Handy'nin modelleri.....	20
Şekil 2.4: Deal ve Kennedy modeli	23
Şekil 2.5: Byars'ın modeli.....	24
Şekil 2.6: Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü tipleri.....	26
Şekil 2.7: Değişimde lider rolleri.....	34
Şekil 3.1: Örgüt bağlılığını ortaya çıkaran faktör ve çıktılar	41
Şekil 3.2: Tutumsal olarak bağlanma perspektifi	48
Şekil 3.3: Davranışsal olarak bağlanma perspektifi.....	49
Şekil 3.4: Allen ile Meyer'e ait olan üç boyutlu sınıflandırma	51
Şekil 3.5: O'Malley'e ait bağlılığın unsurları.....	55
Şekil 3.6: Örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları	56
Şekil 4.1: Örgüt kültürünün türleri ile örgütsel bağlılığa olan ilişkisinin modeli.....	61
Şekil 4.2: Örgüt kültürünün türlerine bakılarak frekansların dağılımı	69
Şekil 4.3: Örgüt bağlılığının türlerine bakılarak frekansların dağılımları	70
Şekil 4.4: Standart hale getirilmiş regresyonun kalıntıları	85
Şekil 4.5: Standart hale getirilmiş regresyonun kalıntıları dağılımı.....	85

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihine kadar dayanan örgüt kavramı, ilk başlarda insanların kendi kendilerine yerine getirebildikleri temel ihtiyaçlarını, tek başına yapamamalarından dolayı oluşmaya başlamıştır. Normal olarak işbirliğine gereksinim duymuşlardır ve bu işbirliği gereksinimi sebebiyle örgüt kavramı var olmaya başlamıştır. İnsanlığın ilk dünyada varoluşlarıyla birlikte kendilerini içerisinde buldukları ilk örgüt ailedir. Topluluklar halinde bir yaşantıya doğru geçiş süreciyle beraber, toplulukların kendilerini idare edebilmek için iş birliği olmaksızın yaşamın mümkün olmayacağı anlaşılmıştır. Örneğin; eğitim alınan birimlerde çocuklar bir örgüt oluştururlar. Daha sonrasında ise bu örgütlenmeler zaman içerisinde çeşitlilikler göstermişlerdir. Belirli bir amaca ulaşmak için, kendilerini korumak için ortak bir çabaya ve birtakım düzenlemelere ihtiyaç duyulması, özellikle de Sanayi Devrimi sonuçları neticesinde üretim yapısındaki farklılık, işçi sınıfının ortaya çıkması ve teknolojide yaşanan gelişim süreci ile birlikte, örgüt kavramı daha çok belirtmeye ve hayata dahil olmaya doğru ilerlemiştir. Özellikle de Sanayi Devrimi ile birlikte bağlayan ve sonrasında da gelişen üretimsel mevcut durumdaki değişiklikler, en uygun örgüt yapısına doğru yönelimi oldukça arttırmıştır. Sanayi Devrimi pek çok şeyi değiştirdiği gibi, onu takip eden sonraki zamanlarda da; ustalığa dayalı emek sarfedilen işçilikten vasıfsız seri üretim işçiliğine, az miktardan daha büyük kitle üretimine, standartların dışında olan talebe özel ürünlerden standart fabrikasyon ürüne dönüşmek gibi üretimde bazı farklılıklar oluşmuştur. Bu devrim öncesinde ilişkiler yüz yüze, yerini daha resmi ilişkilere bırakmıştır. Bu durum da bazı problemleri gün yüzüne çıkartmıştır. Özellikle Avrupa’da işçi sınıfının ortaya çıkmasıyla, işçi işveren sorunları baş göstermiştir. Bu sorunların çözülmesi için sendikacılık şeklinde örgütlenme faaliyetleri doğmuştur. Yönetim kademeleri de artarak, örgüt yapısına daha çok ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır.

Weber, Taylor ve Fayol Sanayi Devrimi’nin yoğun şekilde etkisi altında oldukları için sürekli uğraşmışlar ve klasik dönemde hep en uygun en verimli örgüt yapısı kurulmaya gayret edilmiştir. İdeal örgüt yapısı ile verimliliğin arttırılmasına odaklanılmıştır. Klasik dönemde; işçiden ziyade verimliliğe daha çok önem verilmesinden dolayı, işçilerin maruz kaldıkları psikolojik ve fiziksel zorluklar görmezden gelinerek, yalnızca verimlik

odaklı, efektif olarak üretimi kuvvetlendirmeye yönelik teoriler ve yöntemler üzerinde durulmuştur.

1929 Dünya Ekonomik Krizi'ne kadar Klasik yönetim yaklaşımından başka bir teori varsayılmamaktaydı. Sadece Klasik yönetim yaklaşımı mevcuttu. Lakin bu kriz ile beraberinde oluşmaya başlayan buhran sebebiyle, işsizliğin artması ve gelirde düzeyinde daralmaların etkisiyle bakış açısı da değişmiştir. Verimliliğin artması için çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bunların en bilindik olanı Hawthorne'un yapmış olduğu araştırmalar sayesinde çevre koşulları detaylıca incelenmiş ve verimliliğe olan etkileri irdelenmeye başlanmıştır. İnsanların kendilerinin verimliliğe olan doğrudan etkilerinin, çevresel faktörlerin etkisinden daha fazla etkili olduğu görülmüştür. Örgütün en önemli unsurunun insan olarak görülmeye başlanması da bambaşka bir süreç olan neo-klasik döneme geçilmeye sebep olmuştur.

Yukarıda değinilen dönemlerdeki gelişmelerin sebep olduğu neticeler sonrasında, örgüt denilen oluşum var olmaya başlamıştır. Bu andan itibaren olmak üzere, özellikle de neo-klasik dönemden itibaren her türlü yapıların içerisinde çalışanların ehemmiyeti daha da anlaşılır hale gelmesi neticesinde; örgütteki vazife gören kişiler ve bu kişileri alakadar eden araştırmalar çok daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır. Kültür, insan ve insanları her alanda alakadar eden faktörlerin en önemlisi olan bir kavram haline gelmiş ve önceden yalnızca topluluklar için gerekli görünüyorken, artık örgütler için de fazlasıyla ehemmiyet arz eden bir kavram olarak pek çok çalışmalarda yer edinmiştir ve incelenmiştir.

Bu araştırmada kültür kavramına, örgüt kavramına ve bu kavramların özelliklerine değinilmiş, en çok da örgüt kültürü kavramı üzerinde durularak ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Örgüt kültürünün, örgütsel bağlılığa olan etkilerini ortaya koymak için detaylı araştırma yapılmıştır. Örgüt kültürü güçlü olan örgütlerin, aynı zamanda örgütsel bağlılık konusunda da başarılı olabildikleri durumda rekabet edebilmek için dayanıklılıklarının çok daha kuvvetli olduğu ve örgütün kuvvetinin de arttığı gerçeğini ön planda tutan bir açıdan baktığımızda çalışmanın önemi ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma, kaynakça ve ekler haricinde beş bölümden varolmaktadır.. Birinci bölüm olan giriş bölümünü takiben çalışmanın ikinci bölümünde; öncelikle yüzeysel ve teorik

olarak kültür kavramından bahsedilmiştir. Devamında ise örgüt kültürü kavramına genel bakış açısından literatürde varolan farklı tanımlarına değinilerek örgüt kültürü kavramına yer verilmiştir. Bunun yanısıra, örgüt kültürünün öneminden de bahsedilerek, ardından özelliklerine yer verilmiştir. Özelliklerinden sonra örgüt kültürünün oluşumundan da bahsedilerek, unsurlarına da yer verilmiştir. Örgüt kültürüne ait olan modelleri ile ilgili de inceleme yapılmıştır. Şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalarda en fazla kabul gören ve karşımıza çıkan örgüt kültürü modellerine yer verilerek; bu modeller tablolarla, şekillerle ve örneklerle desteklenmiştir. En son olarak bu kısımda; örgüt kültürünün alakalı olduğu liderlik, örgüt iklimi, örgütsel bağlılık gibi alanlara yer verilmiştir.

Bu araştırmanın üçüncü kısmında örgütsel bağlılık kavramına ek olarak, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörler incelenerek, örgütsel bağlılık ile alakalı gruplandımalar ana başlıklarıyla açıklanmıştır. Bu bölümde son olarak örgütsel bağlılığın sonuçları ortaya koyulmuştur.

Örgüt kültürünün her detayına bakılan bu çalışmada, örgütsel bağlılık üstünde de etkisi var mı yok mu diye araştırılan bu araştırmanın dördüncü kısmında; araştırmaya konu olan hipotezlerden iki temel dalını barındıran örgütsel bağlılık kavramı ve örgüt kültürü kavramı arasında var olan alaka incelenerek, bulgulara ve araştırma detaylarına değinilmiştir.

Hem uygulamaya hem de teorik bilgilere ilişkin sonuçların yer verildiği değerlendirme kısmında ve sonuç kısmında, araştırmanın ana hatlarıyla bir yorumlaması ortaya koyulmuştur.

Bu araştırma; günümüzde teknolojinin giderek gelişmesi ve rekabette de etkin rol oynaması sebebiyle, Türkiye’deki telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren en büyük üç şirket üzerinde yapılmıştır. Örgütlerin, örgütlerdeki hiyerarşik yapının, örgütün modeli ve işleyişinin, çalışanlarla birlikte etkileşimli olarak ve uyumlu olarak sağlanabileceğinden bahsedilmiştir. Örgüt kültürünü içselleştirebildikleri ve örgütsel bağlılık konusunda ne derece hakimiyet kurabildikleri kadar başarı göstererek sürdürülebilirliklerini sağlayacakları öngörüsünden başlanarak yapılan bu araştırmanın, bahsi geçen sektörde fikir sunabilecek bir netice ortaya koyacağı düşünülmektedir.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ GENEL AÇIKLAMASI

Örgüt Kültürü denilen kavrama genel bakış ksmında; örgüt kültürü kavramını incelemeye başlamadan evvel, kültür kavramının tanımına yer verilmiştir. Çünkü kültür kavramına değinilmeden, örgüt kültürü kavramının tanımını tam ve sağlıklı olarak yapabilmek zor olacaktır. Kültür kavramının ardından örgüt kültürü kavramından bahsedilmiştir ve literatürdeki pek çok farklı tanımlarına değinilerek ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Örgüt kültürüne ait unsurlardan da bahsedilerek, örgüt kültürünün oluşumdan da söz edilmiştir. Örgüt kültürünü oluşturan tüm bu ayrıntılı bilgilerden bahsedildikten sonra, en son olarak örgüt kültürü modelleri de incelenmiştir. Çalışmanın en önemli kısımlarından birisi olduğu için kapsamlı bir literatür çalışması yapılmıştır.

2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürünün kavramının daha net olarak ortaya koyulabilmesi için; örgüt kavramı, örgüt kültürünün tanımı ve önemi olmak üzere kültür kavramından bahsedilmiş, ileriki başlıklarda da örgüt kültürü daha teferruatlı bir şekilde incelemeye konu olmuştur.

2.1.1 Kültürün Tanımı

Kültürün şimdiye kadar pek çok sayıda ve pek çoğu birbirlerine yakın olmayan tanımlamaları ile, birbirleriyle uyuşmayan bir tanım şeklinde karşımıza çıkmıştır. Özellikle sosyal bilimler alanıyla ilgilenen bilim insanları, Tylor’a ait olan tanımı kabul görerek, bu tanımın üzerinde büyük oranda hem fikir olmuşlardır. Tylor’ın tanımı; “kültür veya uygarlık, toplumun bir üyesi olarak, insan türünün öğrenmiş olduğu, edindiği gelenek-görenek, bilgi, sanat ve benzeri yetenekleri içeren, beceri ve alışkanlıkları da içine alan karmaşık bir bütündür” olarak karşımıza çıkmaktadır (Güvenç 1997, sayfa 54-55).

Kültür hakkında farklı ve pek çok tür manalarla açıklanmaya çalışılmış olsa da; davranış bilimci olan Bernard Berelson’ın tanımına bakacak olursak; “tanımlanamayacağı kabul edilmesi gereken” bir kavramdır. Antropolog olan Radcliffe-Brown’ın tanımına baktığımızda; “hiç kullanılmaması daha makul görülen, aşağıdaki

kavramlar yerine kullanılan soyut bir kelime şeklinde belirtilmiştir (Güvenç 2011, sayfa.121).

- I. Herhangi bir toplumun ya da tüm var olan toplumların birikmiş uygarlığına kültür denir.
- II. Herhangi bir belirgin toplumun kendisi kültürün kendisidir.
- III. Birbiri ardına dizili olan sosyal dönemlerin birleşimi kültürdür.
- IV. Toplum ve insan kuramına kültür denir.

Kültürün kavramsal tanımlamasını yapabilmek güç gibi görünse de, bazı benzer özellikleri aşağıda verilmiştir. Bu tanımlamalar antropolog olan Murdock'ın tanımlamalarından faydalanılarak yapılmıştır (Güvenç 2011, sayfa 12):

1. Kültür, insanın doğumu itibariyle var olmaz. Doğumdan sonraki yaşantıda öğrenilir. Zamanla da değişim gösterir.
2. Kültürün tarihi olduğu söylenebilir ve geçici değildir, sürekliliği vardır.
3. Kültür toplum içerisinde paylaşılır. Kültürü oluşturanlar tarafından yaratılmıştır ve bu sebeple toplumsal bir kavramdır. Bütünleştirici özelliği de vardır.

A.L. Kroeber ve C. Kluckhohn ikilisinin, 1952 senesinde yayınlanmış olan çalışmasında, kültür kavramı ve tarihçesine gayet detaylı olarak değinilmiştir. Kısaca bahsetmek gerekirse; kelimenin kökeninin, Türkçe'sine de benzerlik gösteren Cultura kelimesinden günümüze ulaştığı, Latincesinin de "colere"olduğu, Latince manasının ekip biçmek, Türkçe'mizdeyse"ekin" manasına geldiği anlatılmaktadır. (Güvenç 2011, sayfa 121).

2.1.2 Örgüt Kültürü Tanımlaması ve Örgüt Kültürünün Özellikleri

Neo Klasik dönemle birlikte, kültürün asıl kaynağı olan insanın, örgütler içerisindeki önemi farkedilmiştir. Tarihi daha da eskilere dayanan örgüt ve kültür kavramları da birlikte kullanılmaya başlamıştır. Bu sayede literatürde kendine yer edinen örgüt kültürü ve örgüt kültürü kavramı, şimdiye kadar gerçekleştirilen sayısız araştırmalarda yer edinmiştir.

Kanadalı Profesör Elliot Jaques'a ait olan, 1951 yılına ait "Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek" çalışması ile kültür kavramı ilk kez literatürde yer almıştır. Şimdiye kadar en fazla benimsenen tanımlama ise Gerard Hendrik Hofstede'in "tüm üyelerce az veya çok paylaşılan, yeni üyelerin mutlaka öğrenmesi ve en azından kısmen kabul etmesi gereken alışılmış geleneksel düşünme ve iş yapış şekli" diye yazılmıştır (G.H. Hofstede 2001, sayfa. 392).

Japonya'nın 1970'li yıllarda kendine özgü kültür yapılarının olması, üstün nitelikli örgüt yapılarının olması, Japonya'nın bütün Batılı devletlerden daha fazla yükselmeye başlaması ve Amerika'ya ait olan devasa finansal gücü kırmaya başlayarak Amerika'yı güçlü bir finansal rakibi olarak görece kadar büyümesi neticesinde; herhangi bir örgütlenmenin başarılı olmasının arkasında sadece ekonomik kuvvetin bulunmadığı düşüncesi belirmeye başlamıştır. Örgütlerin içerisinde bulunan çalışanların birbirleriyle uyumlarının etkisi, inançlar, normlar ve paylaşılan değerler gibi içsel kavramlara uyumun etkisi daha çok incelenmeye başlanmıştır. Ekonomik gücün örgütler için tek değişken olduğu gerçeği geride bırakılarak, çalışanların kendilerini örgüte ne kadar ait hissettikleri, kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp görmedikleri üzerine yoğunlaşmaya başlanmıştır. Kendilerine ait olan değerleri, şirketin değerleriyle bir tuttukları ve çalışan kişilerin işbirlik kurarak çalışan örgütlerde, rekabetin .ok daha güçlü bir hal aldığı gözlenmiştir.

Bahsi geçen yıllarda örgüt kültürüyle alakalı çok fazla çalışmalar yapılmıştır. Yapılan tüm bu araştırmalar ve çalışmaları neticesinde sayısız eserler sergilenmiştir. Bu eserlerin bazılarını örnek vermek gerekirse; William Ouchi'nin, Teori Z isimli, 1981 yılına ait eseri, yine aynı yıla ait Antony G. Athos ve Richard T. Pascale'ye ait olan Japon Yönetim Sanatı isimli eser örnek olarak gösterilebilir. Bir sonraki yıl sergilenen; Terrence Deal ve Allan Kennedy'e ait Örgüt Kültürü isimli çalışma ve yine aynı yıla ait Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman'ın ortaya koyduğu Mükemmeli Arayış çalışması da en önemli örneklerdir. Son olarak da Rosabeth Moss Kanter'in 1983 senesinde ortaya koyduğu Değişimin Temelleri isimli eseri gibi, 80'li yıllara ait en dikkat çekici ve en fazla okunan çalışmalarında, ekonomik değil, daha çok değerlere değinilmiştir. Finansal konular yerine, değişkenlerden bahsedilmiştir. Başarılı

örgütlerde; bu başarı örgütün temelindeki işleyişler ve temel ilkeler sayesinde olduğu gerçeği vurgulanmaya çalışılmıştır. (Şengül Doğan 2013, sayfa.7-8).

Tekrar bu bahsi geçen dönemlerde göze çarpmaya başlayan daha taze görüşler ve fikirlerin sayesinde ortaya gelen çalışmalar neticesinde örgüt kültürü ile alakalı, birbirinden değişik farklı tanımlar var olmaya başlamıştır.

Örnek vermek gerekirse, T. E. Deal ile A. A. Kennedy'nin örgüt kültürü tanımı şu şekildedir; örgüte ait üretim şekli ve hizmet sunma tipi, örgüt çalışanlarının davranışlarını kapsar. Hatta örgütteki bütün örgütün operasyonel faaliyetlerini ilerletme tercihlerini de kapsar. Bu durumu özetler nitelikte; “işler burada böyle yürür” diyerek tanımlama yapmıştır. (T.E. Deal ve A.A. Kennedy, 1982, sayfa 4).

Tüm örgütlerin kendi iç işlerinin sürdürülme yöntemleri ve aktifleştirilen davranışsal modeller, başka örgütlerdeki iş yürütme faaliyetleriyle aynı olmamaktadır. Bu farklılaşma durumu sayesinde neredeyse tüm örgütler diğerinden farklı hale gelmektedirler. Ortaya koyulmuş olan çalışmalarda da bu hallerin, toplum ve insan ile bir tutulduğu durumların söz konusu olduğu sıklıkla gözlemlenmektedir. Mesela bireylerin yaşadıkları toplumdaki şartlara göre şekillenmeleri, geleneklerine ve göreneklerine bağlı kalmaları, faaliyetlerini ve uygulama biçimlerini dahil olduğu topluma uyum sağlayarak gerçekleştirmeleri bu gözlemlere örnek olarak gösterilebilir. Örgütlerdeki çalışan bireylerin de, örgütün iç faaliyetleri esnasında zamanla yerleşmiş olan iş yürütme yöntemlerini kabullenmiş bulunmaktadırlar. Dolayısıyla çalışanlar kendi tutumlarını, bu duruma uygun şekilde değiştirmişlerdir.

E. H. Schein' bu durumu biraz daha spesifik hale getirerek, daha farklı bir şekilde tanım getirmiştir. E. H. Schein'in tanımı şu şekildedir; “bir grubun içsel bütünleşme problemlerinin üstesinden gelmek için oluşturduğu ve dışa uyum sağlamak için geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayım modelleri” (E.H. Schein 2004, sayfa. 18).

T. Peters ve R. Waterman ise örgüt kültürünün öğelerine işaret ederek; “Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip paylaşılan değerler bütünü” olarak tanımlamıştır (T. Peters ve R. Watermann 1982, sayfa.103).

Bireyleri ve bireylerin davranış türlerini kendi bünyesinde tutan örgütlerin, aynı insanlara benzer şekilde kendilerine has, çok daha karakteristik faaliyet yürütme şekilleri vardır. Çrgütlerin her birinin kendilerine özel geçmişleri, mevcut misyonları ve gelecek ile ilgili kurguladıkları vizyonları vardır. Farklı davranma şekilleri, değişik iletişimsel yöntemleri ve bütün bahsi geçen bu değişkenler bir arada toplanarak, örgütlerin her birini diğerlerinden farklı kılan ama bir o kadar da ortak bir kültür oluşturmaktadırlar. (Akıncı Vural 2003, sayfa. 52-53)

Tüm bahsi geçen tanımlar daha da çoğaltılabilir. Lakin literatürde en fazla yer edinmiş olanların ışığından yola çıkarak yapılan literatür taramasında, bu değindiğimiz tanımlar ön plana çıkmaktadırlar. Yukarıda detaylıca bahsi geçen tanımların haricinde, literatür içerisinde önem arz eden bir takım örgüt kültürüne ait farklı tanımlar aşağıdaki Tablo 2.1’de kısaca gösterilmektedir.

Tablo 2.1: Örgüt kültürüne ait farklı tanımlar

Tanımlar	Kaynaklar
“Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan bir değer sistemi”	Spender 1983, sayfa. 2
“Güçlü, geniş şekilde paylaşılan temel değerler”	O’Reilly 1983, sayfa. 1
“İşler burada böyle yürür”	T.E.Deal ve A.A Kennedy 1982, sayfa. 4
“Kollektif olarak programlanmış düşünceler”	G.H. Hofstede 1980, sayfa. 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 dışı 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

Tablo 2.1’de gösterilen tanımların farklı farklı yapılmış olması, konuyla ilgili birbirinden değişik yaklaşımların bulunması ile alakalıdır.

Örgüt kültürünün işlevsel, rasyonalist ve sembolik yaklaşımları aşağıdaki Tablo 2.2’nin içerisinde gösterilmiştir.

Tablo 2.2: Örgüt kültürüne ait yaklaşımlar

Yaklaşım Türleri	Örgütsel Paradigma	Örgüt Kültürü
Rasyonalizm	Etkili bir başarıda, örgüt en önemli araçtır.	Örgütlerin hedefledikleri amaçlarına ulaşmalarında, örgüt kültürü en etkili araçtır.
İşlevselcilik	Yaşantısını sürdürmek için lazım olan faaliyetleri gerçekleştiren topluluk örgüttür.	Kültür, Örgütün dış çevresiyle bağ kurması ve içsel birlik beraberliğin kurulması gibi faaliyetleri gerçekleştirmek için paylaşım sağlanan değer yargılarının ve ana öngörülerin birleşimidir.
Sembolizm	Beşeri kurguları temsil eden şey örgüttür ve sembolize edilmiş faaliyetlerin karışık birleşimin sembolize eder.	Sosyal bir kurgu ile kurulmuş sembollerin ve yine sosyal manaların iç içe geçmesi kültürüdür.

Kaynak: Schultz 1995, s. 14

Yaklaşım türlerinden Rasyonalizm türünü ele aldığımızda; örgüt kültürünün, belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek için kullanılan bir araç olarak kabullenildiği görülmektedir. Yani örgüt kültürünün, rasyonalist yaklaşımdaki tanımı; değer, tutum, inanç, davranış olarak görülmektedir.

Örgüt kültürünün işlevselci yaklaşımdaki tanımına baktığımızda; örgüt kültürüne bakış açısı çok daha farklıdır. Bazı belli görevler ve hizmetler yerine getirilerek varlıklarını devam ettirebilen örgütlere sunduğu katkılar olarak bakılmıştır.

Sembolik yaklaşıma baktığımızda, örgüt kültürü daha somut olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü, paylaşılan semboller sistemi şeklinde betimlenerek, daha somut olarak görülmektedir.

Tablo 2.1'deki tanımlara ve Tablo 2.2'deki tanımlara bakarak incelediğimizde; ismi bile eş olan bir kavram için değişik manalar yüklenmiş gibi görünmekte ve ortak bir düşüncede buluşmaya varılamamış gibi görünmektedir. Halbuki yapılmış olan tanımlar, belli başlı anahtar tanımlamalar ve ögeler üzerinde daha fazla durularak öne çıkmaktadır. Mevcut herhangi bir örgütün öbür örgütlerden ayrılması gibi görülmektedir. Örgüte dahil olan tüm örgüt üyelerini alakadar etmesi, değişikliğe gidilmesini zor olması gibi özelliklerinin neredeyse bütün tanımlarda bulunduğu görülmektedir. Örgütün çevresiyle bir olması ve örgütün içindeki ilişkilere ait ortaklaşa bir noktada buluşamama gibi sorunlarını çözmeye yönelik özellikleri de diğer tüm tanımlarda mevcuttur. Yani bütüncül olması denilebilecek tüm özelliklerinin mevcut bütün tanımlarda ortak olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, örgüt kültürünün sahip olduğu özelliklerine çok daha fazla ayrıntıyla bahsedilmiştir. Bahsedilen tanımlamalar ve üzerinde değinilen yaklaşımlarda bulunan ifadeler, bahsi geçen kavramda yol gösterici olmuştur. Örgütteki mevcut kültür, bireylerin tutumlarını ve sergiledikleri davranış şekillerini bir standartın içerisine sokan, bağlılık konusunda korumacı ve aynı zamanda birlik beraberliğin de bozulmaması için destek sağlayan, başka bir deyişle kontrol edici mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin her birinin kültürel şekli, kendilerine özel ya da genel olan iç faktörler ve çevresel faktörlerin etki etmesiyle belirginleştiği görülmektedir. Yani kendilerine has özelliklerinin birleştiği bir üründür. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse; ayırtırmaya destek olacak bir fonksiyon barındırmaktadır (Akın Acuner 2010, sayfa. 10-12). Bunlara ek olarak, bazı aynı olan özellikler, konu başlığını özetleyecek biçimde altta gösterilmiştir (Eren 2008, sayfa. 138-139):

- I. Örgütlerin bünyelerindeki gerekli aksiyonları, hali hazırdaki faaliyetleri, kurulmak istenen bütün ilişkiler tiplerini faaliyete geçirme şeklidir. Bu sayede örgütler arasındaki var olan farklılıklar ortaya çıkar.

- II. Örgütlerin kuruluş aşamasında karar verilmiş vaziyette olan çizili kurallar gibi olmamaktadır. Şirketlerin faaliyet süreçlerinde belirir ve daha sonraki zamanlarda edinilir. Örgütteki bütün çalışanların üzerinde etki sağlar..
- III. Periyodik olarak tekrar eden davranma şekilleridir ve modifiye edilmesi kolay değildir.
- IV. Örgütteki mevcut üyelerin aralarında birbirleriyle paylaştıkları aynı inançlar gibi ortak değer yargılarıdır. Firmadaki çalışanları daha fazla yakınlaştırmak birlik beraberlik sağlar.

2.1.3 Örgüt Kültürü Unsurları ve Oluşum Süreci

Konuyla alakalı yapılmış olan çalışmalarda ve incelenmiş olan araştırmalarda, mevcut örgütteki kültür yapısını sağlayan ana değerlerden bahsedildiğinde, en başta yöneticilik yapan bireye ve firmanın kurucusuna dayandırılmaktadır. Edgar H. Schein, örgütlerden hiçbirinin kendi kendine var olmadığını belirtmiştir. Ayrıca örgütün kurucu bireyinin, örgütteki kültürel varlığın doğması ve şekil alması gibi konulardaki nüfus etmesinin ne kadar mühim olduğu hakkında vurgu yapmıştır (Latham Gary. 1983, sayfa 13).

Disney firması kuran Walt Disney tarafından, fantaziye de eğlence sektöründe kullanma öngörüsünün vizyon olarak hala daha devam ediyor olması örneği ve Mc.Donalds firmasının ilk sahibi olan Ray Kroc'a ait üst düzey kalite ve hijyen öncelikli hizmet sunma mantalitesinin, günümüzde de devam etmesi gibi örneklerle bakacak olursak yönetim kadrosundaki bireylerin, şirket bünyesinde var olan önemli bir unsur şeklinde olduğu belirtilmektedir. Örgüte ait olan kültürün yaratılmasından sürekliliğine kadar yüksek derecede etkisi bulunduğu ve örgüt kültürünün kabullenilmesinde yüksek derecede tesirli olduğu görülmektedir (Akıncı Vural 2003, sayfa. 95-97). Bu tesirin düzeyi ile ilgili detaylara da değinilecektir.

Örgütler açık sistemlerdir ve dış çevrelerden ve iç çevrelerden aldıkları girdiler vardır. Aldıklarını da mevcut sistemlerine dahil ederek, kendilerine uygun hale dönüştürmektedirler. Çevreden girdi alan ve kapalı olmayan sistematik düzenlerdir. Bu bahsedilen kapalı olmamaları diye tabir ettiğimiz yönleri sebebiyle; firma kültürünün var olmasında, değişik çevrelerin tesiri bulunmaktadır (Doğan 2012, sayfa. 112). Örgütlerdeki iç çevre faktörlerine baktığımızda üretimin hangi konuda olduğu ve bu

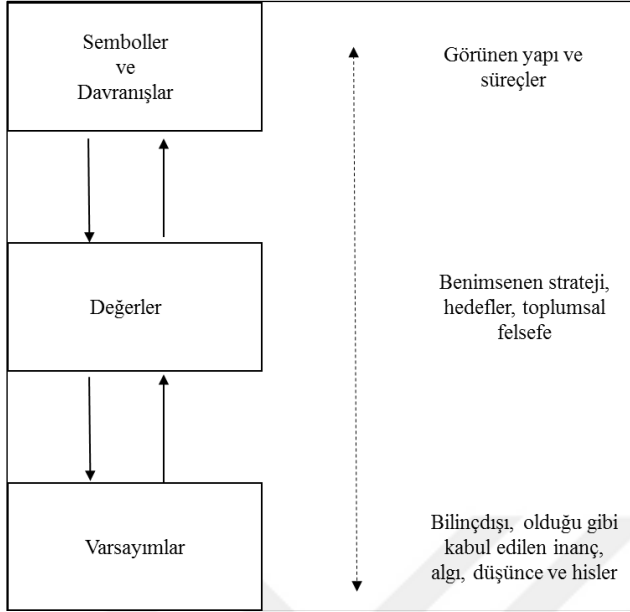
konuların türleri, gerçekleşen faaliyetlerin konuları ve tüm bunlarda kullanılan teknolojiler şirketin iç çevresine ait unsurlar olarak gösterilmektedir. Dış çevresindeki etkenlere baktığımızda da; örgütün içinde bulunduğu topluma ait olan kültür, faaliyet gösterilen ülkedeki devletin işleyiş şekli, hedef kitledeki tüketicileri, örgütün rakipleri olan firmalar gibi etkenler işaret edilmiştir. Örgütün ilişki kurduğu çevresi dışa dönük durumdaysa dışardaki etkenlerin tesirinin yüksek olduğu, sergilenen aksiyonların dış değil iç çevreye doğru olması durumunda dış etkemlerin tesiri diğerinden düşük seviyededir (Bakan 2004, sayfa. 28-29).

Örgütlerin dış çevresiyle ilgili konuya biraz daha teferruatlı baktığımızda; örgütlerdeki bireylerin, dahil oldukları topluma ait olan kültürü ister istemez çalıştıkları işletmeye getirdikleri farkedilmiştir. Çünkü bir ferdi olarak yaşadıkları topluma ait kültürden etkilenmektedirler ve çalıştıkları işletmeye getirmeleri çok doğaldır. Firmalarına getirmek suretiyle tesir ettikleri farkedilmiştir. Bireylerin içine doğup büyüdüğü topluluktan etkilenmiş olmaları ve bunu günlerinin çoğunu geçirdikleri örgütlerine taşımaları gayet doğaldır.

Toplumun şartlarına ek olarak, sektör içerisindeki şartlar da örgütün kültürü için teir gösterdiği ifade edilmiştir. Faaliyet gösterilen sektöre ait durumların incelenmesi neticesinde; kültüre etki etmelerinin birden çok yol ile gerçekleşmiş olduğu farkedilmiştir. Üç ayrı tesir yolu vardır ve bu yolların ilkinin rekabet koşulları olduğu görülmektedir. İkincisinin sektör içerisinde var olan değer yargıları, sonuncusunun ise sektörde oluşmuş kurumsal organizasyon şeklinde gösterilmiştir. İşletmeler firmalarının sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için ve rakip örgütlerle rekabet edebilme aşamasında kuvvetli olabilmek için değişik yöntemler bulmuşlardır. İhtiyaç duydukları bu yöntemler sayesinde değişik kültürel organizasyonlar kurmuşlardır. Sektörün içerisinde var olan değer yargıları, kültür üzerinde temel bir vizyon ve ana hatlar kurmuştur. Sektör içerisinde bulunan ve kurumsallığı benimsemiş organizasyonlar sayesinde, işletmeler için önceden hazırlanmış model tipleri ortaya koyulmuştur (Doğan 2012, sayfa 113).

Aşağıdaki şekilde; Hem iç faktör hem de dış faktör tesirleriyle kurulmuş olan örgütlerin kültürlerinin ve işletmelerin kurucu bireylerinin liderlik etmesiyle kurulmuş olan örgüte ait kültürün faktörleri, sınıflara ayrılarak belirtilmiştir (E.H. Schein 2004, sayfa. 26).

Şekil 2.1: Schein’e ait olan örgüt kültürü unsurları şeması



Kaynak: E.H. Schein 2004, sayfa 26

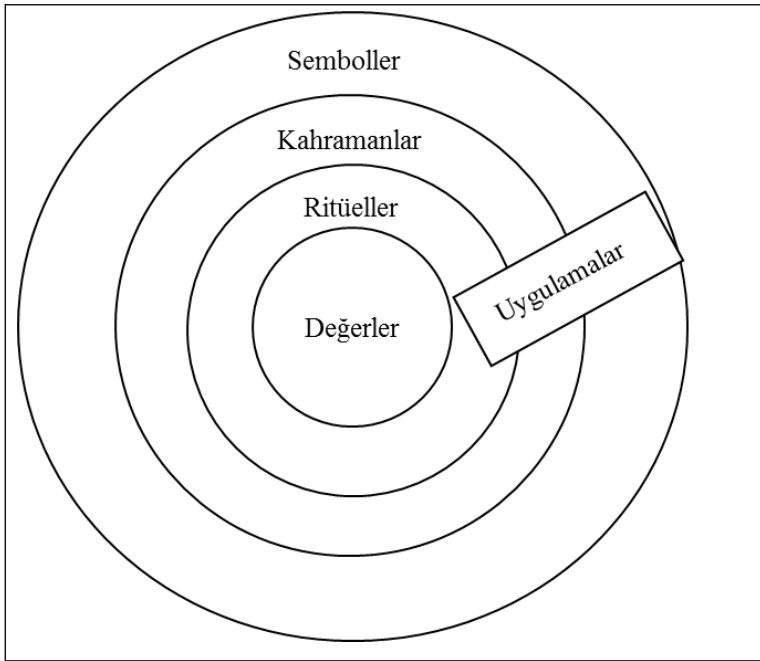
En üst katmanda, E.H.Schein'in konumlandığı sembol ve davranış katmanı bulunmaktadır. Bu katman işletmedeki farkedilebilen, gözlemler sonucu görülebilen olgusal çevreyi kapsamaktadır. Bir diğer deyişle; fiziki çevre, devam eden üretim, faaliyetin hangi dilde olduğu, örgütün kendi hikayesi gibi şeyleri kapsamaktadır. Farklı bir kültür yapısında olan başka bir örgüte dahil olunması durumunda hissedilmiş olan, duyulmuş olan ve gözlemlenen hemen hemen tüm şeyleri kapsadığından söz edilmiştir. Bahsi geçen katmanda gözlem yapmak çok basit fakat katman ile ilgili detaylara yorum yapmak gayet güçtür. Mısır'da bulunan piramit yapılarından esinlenerek ortaya koyulmuştur. Çünkü Mısır'daki piramit yapılar, Mısırlıların emeğiyle hem gözlem açısından hem de görünme kolaylığı açısından kuvvetli sembollerdir. Bu sebeple tüm kültür tiplerinde yorum yapma tarzlarının değişik olması hususuna dikkat çekilmiştir. (E.H. Schein 2004, sayfa. 25-26).

Diğer katmanda yerleştirilmiş olan değerler adındaki katmanda, örgütlerin kabullenmiş oldukları bütün değerler mevcut olduğundan söz edilmiştir. Tabi bu bahsi geçen değer yargılarının, örgütlerin birlik ve beraberliğini sağladığından da söz edilmiştir. Son katmanda bulunan tahminlere bakıldığında da; örgüt içerisinde vuku bulanların ne manaya geldiğinden ve olup biten tüm şeylere gösterilen tepkimelerden bahsedilmiştir.

G.H. Hofstede'in yapmış olduğu tanımlamalarda; örgütteki kültürün unsurlarının, örgüt kültürüne olan tesirlerinin, tesir etme seviyelerine bakılarak sınıflandırılmış olduğu görölmektedir.

Düzeyle göre çizilmiş ve belirtilen etkenlerin sebep olmuş olduğu tesir Şekil 1.2'de gösterilmiştir. Değinilen bu tesirin değışmesi gerektiğinde yaşanacak zorluklar da, şeklin dışından ierisinde gittikçe gösterilmiştir.

Şekil 2.2: G.H. Hofstede'ye ait kültür düzeyleri



Kaynak: G.H. Hofstede ve diğeri 2010, sayfa 8

Sembolize edilmiş olan şekiller; sadece kültür denilen olguyu paylaşmış olan bireyler sayesinde mana yüklenmiş bir nesne, ya da herhangi bir sözcük ve kelime, işaret, resim veya jest olarak görülen davranışlar bütünü şeklinde tanımlanmıştır. Sembollerin, örgütteki mevcut kültür dahilinde, örtük bilgileri gün yüzüne çıkartma yöntemiyle bireylerin hislerine seslendiği ve bu hislerin eyleme dönüşmesini desteklediği öne çıkarılmıştır. Ayrıca çalışanları birleştirici bütünleştirici etkileri ile de öne çıkarılmıştır. Kolayca yenilerinin oluşturulup eskilerinin hızla yok olabilmesi sebebiyle en dış yüzeyde yer almaktadırlar. Bu durum G.H. Hofstede'in düşüncesine göre “yüzeysel” göründükleri şeklinde belirtilmiştir.

Kahramanlar; G.H. Hofstede'nin tanımlamalarına baktığımızda; yaşayan ya da yaşamayan bireylerin, reel hayatta yaşasınlar ya da yaşamasalar da hayal ürünü bile olsalar, mevcut kültürden daha yukarıda görünmektedir. Kültüre ait karakteristik yapının ve tavırların da yukarısında bi faktör şeklinde gösterilmektedir. (G.H. Hofstede 2010, Sayfa. 8-9) Bunun sebebi, bireyler kültüre ait tüm etkenleri ve hatta geri kalan bütün başka unsurları kendilerinin yukarısında barındıran, içsel karakterlerindeki reflekte edilen bireyler şeklinde belirtilmiştir.

Çalışmanın bu kısmında ritüelin tanımını da değinilecektir. Örgüt kültürünün, bu kısımda bahsedilecek olan geri kalan öğeleri de bünyesinde tutan faaliyetler ritüeller olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, bahsi geçen bu öğeleri daha da kuvvetlendiren, örgütün içerisinde sosyolojik olarak iletişimi sağlayan vezgeçilemez bir faaliyet olarak da tanımlanmaktadır. Herhangi bir yazılmış kaideleri yoktur fakat örgütün içerisindeki faaliyetlerin ne şekilde ilerlediği hakkında net bildirimler gösteren aksiyonlardır. Örgütün sahip olduğu kültür üzerinde kuvvetlenme yönünde etki sağlayan bu ritüeller, detayları ve kronolojik sıralaması çok daha beriden yapılmış aksiyonlardır. Bu detaylı özelliklerinin, örgütün içerisindeki sosyalleşme yönünün kuvvetlendirilmesinde ve değer yargılarının sağlamlaştırılmasında oldukça tesir gösterdikleri beyan edilmiştir. (Daft, 2016, sayfa.487-490) Bu ritüel olarak tanımladığımız olgu, belirgin olarak örgüt haricinde vazife yapanlar ile sosyolojik farklılıkları minimuma düşürerek bağlantıları perçinlemektedir. Ek olarak, örgütteki bireylerin, görev yaptıkları işletmeye bağlanma güdülerini güçlendirici bir özelliği sahip olduğundan da ilerleyen kısımda ayrıntılı şekilde bahsedilmiştir (Varol 2015, sayfa. 202).

Örgütlerdeki kültürün temelini oluşturmakta olan değer yargıları, tavırlarımızın ve aksiyonlarımızın ana sebebi olarak gösterilmektedir. G.H. Hofstede'nin söylemine göre; modifiye edilmesi ya da müdahale edilmesi en güç seviye şeklinde tabir edilmiştir (G.H. Hofstede ve diğerleri 2010, sayfa. 9).

2.1.4 Örgüt Kültürünün Önemi

Örgütlerin kültürleriyle ilişkili gerçekleştirilen çalışmalarda, günümüzdeki rakiplerle olan başedebilme zorunluluğunun gün geçtikçe kuvvetlendiği gözlemlenmektedir. Firmalar sürekli yarış içerisinde ve pazardan pay alabilmek için mücadele

içerisindelerdir. Bu sıkı rekabet ortamını göz önünde bulundurarak, firmaların piyasadaki mevcudiyetlerini başarılı bir şekilde idame ettirebilmeleri, direkt olarak örgüt kültürü ile ilgili olarak görülmektedir. Başarıya ulaşan ve başarılarını sürdürebilen şirketlerin neredeyse tamamında, çalışanların tümünün kabullendiği bir örgüt kültürünün varlığı görülmektedir. Çalışmaya yeni başlamış olan çalışanlar, işlerinin uygulamalı kısmına başlamadan evvel, şirkete ait kültürel ve sosyal yapının, benimsenmiş değerlerin, belirlenen ve uygulanan kuralların öğretilmesine yönelik oryantasyon programına tabi tutulmaktadırlar. Yeni işe başlayan çalışanlara yönelik bu oryantasyon eğitiminin verilmesi de örgüt kültürüne verilen önemi belli etmektedir.

Bu araştırmanın başlangıç kısmında teferruatlı olarak değinildiği üzere; her ne kadar bireylerin firmalardaki önemi arttıysa, buna eş olarak örgüt kültürü kavramının önemiyetinin de git gide ön plana çıktığı gözlemlenmektedir. Faydalanılan teknolojilerin, ürünlerin ve ekonomik verilerin rekabette farklılık yarattığı gerçeği var olsa da; Japon firmalarının tüm dünyadaki organizasyonlar karşısındaki üstünlüğü göz önünde bulundurulduğunda kültürün büyük etkisi gün yüzüne çıkmaktadır. Günümüzde dahi Japon firmaların yükselişi devam etmektedir. Şimdiye kadar yapılan pek çok araştırmalarda; örgüt içerisindeki çalışanların, çrgüte ait bir parça olduklarını hissederek benimsedikleri açıkça görülmektedir. Firmalarıyla uyum içerisinde ve aynı amaçlar doğrultusunda olan, bu sayede daha da güçlü bir kültür yapısına sahip olan örgütlerin, diğer örgütlere üstünlük sağladığı görülmüştür. Özellikle üretkenlik, işe odaklanma, motivasyon, görev bilincinin yüksekliği ve verimlilik açısından diğer örgütlere göre daha da üstün konumda oldukları görülmüştür. Bu bilince sahip işletmeler, günümüzde de üstünlük saptamaya devam edeceklerdir.

Örgüt kültürü, örgütün ilk oluşum safhasından itibaren olmak üzere; başlangıçtaki stratejilerin gün yüzüne çıkmasından, stratejik hamlelerin uygulamaya dökülmesinden ve özümsemesi de dahil olmak üzere neredeyse bütün süreçlerde etkili olmuştur. Peters ve Watermann tarafından yapılan ve Amerika'daki büyük ölçekli firmaları kapsayan çalışma yapılmıştır. İsmi "Mükemmeli Arayış" olan bu çalışmanın içerisinde; başarılı olan firmalara, başarılı olmalarının nedenleri sorularak cevap aranmaya çalışılmıştır. Bu soruya cevap olarak örgüt kültürü unsurları olan firmanın değerleri, firmadaki kahramanlar, ritüeller ve öyküler olarak söz edildiği görülmektedir.

2.1.5 Örgüt Kültürünün Modelleri

Firmalarda en fazla ön planda görülen ve en fazla denk gelinen kültür özelliklerini belirlemek adına pek çok çalışmalar ortaya konulmuştur. Bu ön planda görülen taraflarına bakılarak çeşitli sınıflandırma çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bir önceki başlık olan Örgüt Kültürünün Önemi başlığında detaylandırılmış olan örgüt kültürüne ait unsurlardan, sınıflandırma çalışmasının yapılması aşamalarında sıkça faydalanılmıştır. Bazı faktörlere bakılarak değerlendirme yapılan değişik kültür yapılarına ve bu yapıları barındıran örgütlere daha gerideki konularda yer verilmişti. Bu bahsi geçen firmalardaki özelliklerin detayları ve örgütteki çıktı sağlayan unsurlarla olan alakalı değerlendirilmiştir. (Doğan 2012, sayfa. 123).

Yapılan araştırmada; model olarak Cameron ve Quinn tarafından ortaya koyulan model esas alınmıştır. Bu model ile değerlendirme yapılmıştır. Literatürde en fazla denk gelinen ve en çok benimsenen örgüt kültürü modellerinden de ayrıntılı olarak bahsedilmesi avantaj sağlayacaktır.

2.1.5.1 Talcott Parsons kuramı

Örgüt kültürü hakkında araştırma yapanların başında gelen Colorado'lu düşünür Talcott Parsons, bu modeli kurarken soyolojik açıdan incelemiştir. AGIL denilen kısaltma; Goal Attainment Adaptation, Integration, Latent Pattern Maintenance tanımlarının ilk harflerinden oluşmaktadır ve kurulan sistematik yapının sürekliliğini sağlamakta olan alt sistemik yapıları anlatmaktadır. Ayrıca bahsi geçen sistematik yapıların aralarındaki değişiklikleri de anlatmaktadır. (Adam Smith ve diğerleri 2009, sayfa. 28). Bahsedilen yapılar kendi içlerinde bazı fonksiyonlarına bakılarak değişiklik göstermelerine göre bölünmüşlerdir;

- I. Harici-Aracı
- II. Harici-Tamamlayıcı
- III. Dahili-Aracı
- IV. Dahili-Tamamlayıcı

Harici denilen fonksiyonlarda firmaların dış çevresi ve bu dış çevrenin firmaya etkisi belirtilmektedir. Dahili diye tabir edilen fonksiyonda ise, şirketin bizzat kendi yapısı ve

işsel durumu gösterilmektedir. Aracı olarak bahsedilen tabirde, fonksiyonel durum amaçlanan hedefe odaklı olmamaktadır, Son olarak tamamlayıcı fonksiyonda ise direkt amaçlanan şeyin bizzat kendi gösterilmektedir. Değişikliklerden bahsettikten sonra, aşağıdaki kısımda, örgüt sürekliliğini muhafaza eden AGIL diye bahsettiğimiz kısaltmalı tabirin detayları açıklanmıştır (Mayhew 1982, ss. 23-26).

A: (Adaptation): Türkçesi uyum olarak çevrilmektedir ve harici-aracı fonksiyon olarak bilinir. Bir örgütün mutlaka dış çevresinden oluşan etkenleri bilmesi gerekmektedir. Bu dış çevresinde oluşan yeniliklere adaptasyon sağlamalı ve olumsuzluklara da tedbir almalıdır. Örneğin; herhangi bir örgüt yoksulluğun ve işsizliğin üst seviyede görüldüğü bir ortamda bulunuyorsa, örgütün ana gereksinimlerini sağlamasında problemler yaşayacağı anlamına gelebilir.

G: (Goal Attainment): Türkçeye amaca ulaşmak olarak çevrilmektedir. Harici-Tamamlayıcı fonksiyon olarak bilinir. Bu fonksiyonda amaç ön plana çıkmaktadır. Firmanın çevresinde oluşan şartlarına uyum sağlayan bir amaçlama yapılmalıdır. Tabi sadece amaç yeterli değildir, amaçlanan hedefe varılmalıdır.

I: (Integration): Türkçe olarak bütünleşme şeklinde çevirilmektedir. Dahili-tamamlayıcı kategorisindedir. Örgütün bizzat kendisini var eden alttaki sistemik yapıyla bir olunmalıdır ve tüm fonksiyonel yapıyla da birleşmelidir.

L: (Latent Pattern Maintenance-Meşruiyet): Dahili-Örgüt çerçevesi içerisinde olduğundan bahsedilmektedir. Genellikle ailevi konuları, eğitimsel konuları ya da dini konuları kapsayan bir ifadedir.

Parsons'ın söylemlerine göre; yukarıda bahsedilmiş olan işlevlerin dördü de, Hem kültürel hem de sosyal olarka kurulmuş sistemlerin, süreklilik ve istikrar sağlayabilmesi için olmazsa olmaz fonksiyonlardır. Bir örgütün ayakta durabilmesi için kesinlikle benimsenmesi şarttır.

2.1.5.2 Tom Peters ve Robert H. Waterman modeli

Mükemmele ulaşan örgütleri tanımlamada öncülük eden Tom Peters ve Robert H. Watermann, örgütlerin faaliyetlerine “mükemmellik” tanımını dahil etmişlerdir. “In Search of Excellence” isimli çalışmalarında, sekiz ana fonksiyonlardan bahsetmişlerdir.

Bu ana fonksiyonları ortaya koyarken, faaliyetlerini Amerika’da gerçekleştiren ve Amerika’nın en başarılı firmalarını detaylıca inceleyerek başarmışlardır. Bu fonksiyonlar, örgütlerin mükemmellik seviyesine ulaşabilmeleri için lazım olan faktörlerdir.

- I. Hareket etmekten yana olmak
- II. Mevcut müşteriler ile ilişkileri yakın tutmak
- III. Girişimci ruha ve özgürlükçü fikirlere destek sağlamak
- IV. Üretim kapasitesini yükseltmek için insandan faydalanmak
- V. Sade bir kadro ile daha basit bir örgüt yapısı kurmak
- VI. Değerlere sahip çıkmak ve uygulamaya önem vermek
- VII. Uzman olunan iş koluna odaklanmak
- VIII. Katı kontrolcülük ile rahat kontrolcü olma modelini birlikte kullanabilmek.

Yukarıda bahsi geçen sekiz maddeden oluşan özelliklerin detaylı olarak irdelenmesi gerekirse; hepsinin, diğer özelliğin gerçekleşmesini kolaylaştıracağı bazı yönler bulundurduğu gözlemlenmiştir. Örnek vermek gerekirse; başarıya ulaşmış örgütlerin özelliklerinden biri olarak gösterilmiş olan dört numaralı maddedeki “basit örgütsel yapı ve yalın kadro” ve yedi numaralı maddedeki özellik olan “uzmanlaşma” fonksiyonlarının diğer gei kalan üç adet özelliklerin gerçekleşmelerine fayda sağladıkları görülmektedir. Şirketler içerisindeki hiyerarşik yapının daha düşük seviyede az olması, bazı pozitif etkilere sebep olmaktadır. Mesela standartlara gömülüp kalmadan ilerlemenin yolunu açmış olduğu görülmektedir. Hatta daha ani ve pratik düşünüp karar verebilmeyi bile sağladığı farkedilmiştir.

Buna benzer olarak firmanın uzman olmadığı dallarda zaman harcamaktansa uzmanlaşmış olduğu alanlara doğru hedeflenerek bu uzman olduğu alanlarda daha da uzmanlaşması gibi etkenler belirlemektedir. Hatta üretime odaklanan bir örgütün üretiminin artışı sağlayacak ve daha aktif ve esnek aksiyonlar sergilemesini kolaylaştıracak bir olumlu etki olarak ön plana çıktığı görülmüştür. Üretim faaliyetlerini artırmak için bilinen üst safhadaki etkin yolun ise insan gücünden geçtiği görülmektedir. Örgütün üyelerini motive etmeyle ve çalışanın kendisini örgüte ait hissetmesini sağlamayla üretimi arttırma başarılı olabilir. Altıncı maddede belirtilen ve sekizinci maddede belirtilmiş olan özelliklerde bahsedilenin de örgütteki bireylerin

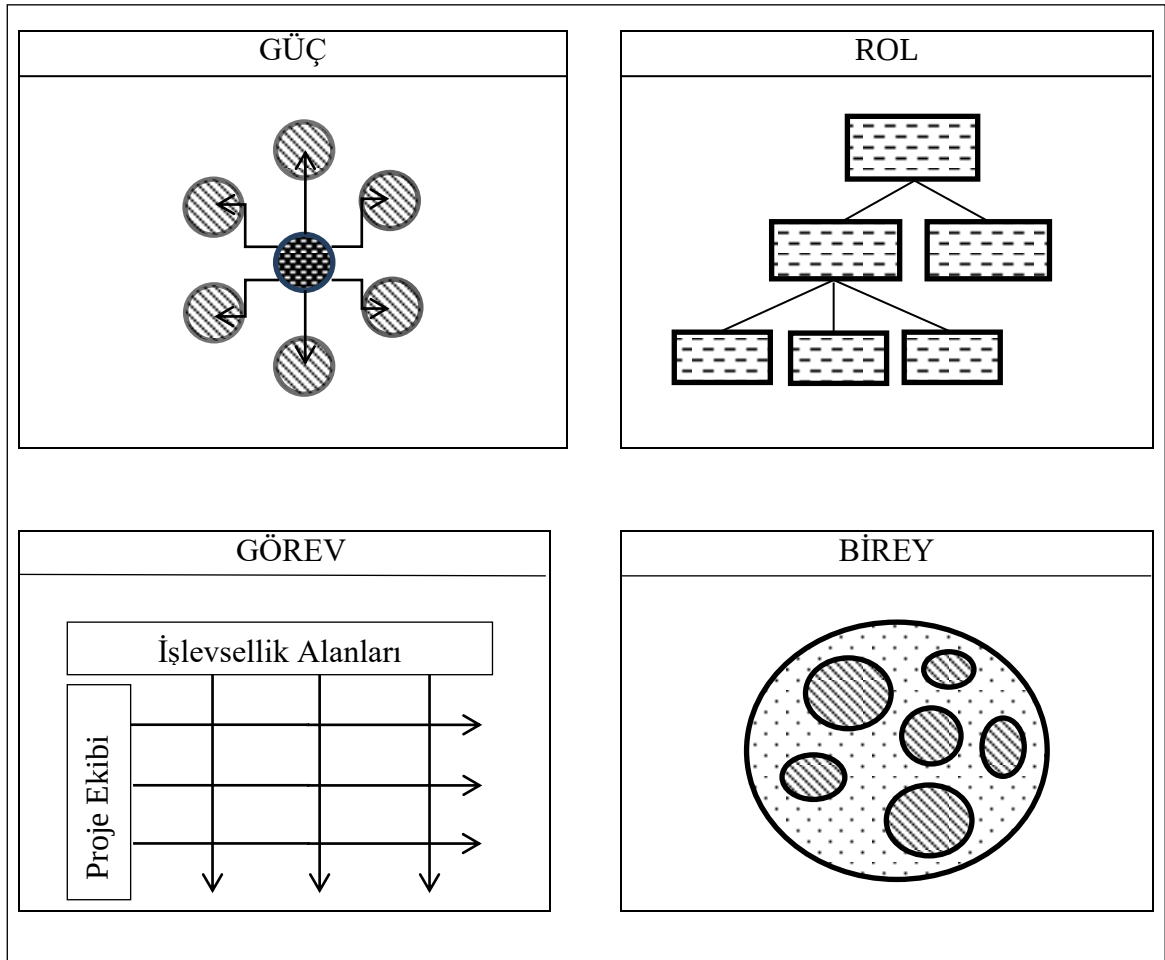
motivasyonunu sağlamakta fayda ettiği gözlemlenmektedir (Wren 2005, sayfa. 407-408).

2.1.5.3 Charles Handy'nin kültür modeli

Ortaya koyduğu çalışmalarda Charles Handy; birbirinden ayrı dört adet kültür türünden bahsetmiştir. İlki rol kültürü, ikincisi görev kültürü, üçüncüsü görev kültürü ve dördüncüsü de birey kültürü şeklindedir (Middleton 2002, sayfa. 44-45).

Aşağıdaki şekilde, bu bahsi geçen kültür modelleri belirtilmiştir.

Şekil 2.3: Charles Handy'nin modelleri



Kaynak: Wilson 1990, sayfa.233

Harrison ve Handy'nin modeli, dört tane kültür tipinden oluşmaktadır. Ayrıca bu model, örgüt kültürü sınıflandırmaları içerisinde bulunan çalışmaların bilinen en eski ve ilk sınıflandırması olarak ele alınmaktadır (Harrison, 1970). Dört kültür tipinden oluştuğu

bilinen bu şekil, birincisi güç kültürü, ikincisi rol kültürü, üçüncüsü görev kültürü ve dördüncüsü birey kültürü adındaki kavramlardan oluşmaktadır. Her dört boyutu da detaylı olarak inceliyor olacağız.

İlk boyut olan güç kültürü, mevcut kuvvetin merkezde bir araya geldiği ve bütün aksiyonların, merkezde bulunan bu kuvvet ile idaresinin sağlandığı boyut şeklinde kendini göstermektedir. Prosedürlerin ve kaidelerin mümkün olduğunca en alt seviyeye indirildiği bu modele, küçük ve orta ölçekli aile firmalarında daha sık rastlanmaktadır. Bunun yanı sıra örgütün ayakta durup devam edebilmesinin, örgütteki çalışan bireylerle güç merkezi haline gelmiş otoritelerin otoritelerin aralarında kurulan iletişim düzeyine bağlı olduğu da belirtilmiştir. Merkezdeki gücün çok kuvvetli ve lider olma vasıflarını barındırmasıyla ilgili olduğu açıkça gösterilmiş bulunmaktadır.

Max Weber'in en ideal olan örgüt tipi tanımlaması yaparken kullanmayı tercih ettiği tanımda da; en uygun olan bürokrasi modeliyle fonksiyonel ilişkilerin ağırlıklı olduğu rol kültürünün birbirlerine benzerlik taşıdığı üzerinde de durulmaktadır. Örgütün devamlılığı kişilerin kendisinden ziyade, o örgütün içerisinde tanımlanmış olan rollere bağlı tutulmaktadır. Tanımlanmış olan bu roller için uygunluğu bulunan konumdaki kişilerin firmaya katılmaları sağlanarak, belli kurallar birliği ve bütünlüğü dahilinde yaşamlarını devam ettikleri belirtilmektedir. Görev kültürü modelinde örgütün bütün çalışanları, örgütün belirlediği hedefler odaklı birleşerek; daha önceden belirlenmiş vazife çerçevesinde, rütbe, ünvan veya örgütün departmanları farklarını önemsemeden amaçların yerine getirilmesi hedefi güdülmüştür. Birey kültürünün hangi örgütlerde bulunduğu baktığımızda; bireylerin faydalarının göz önünde bulundurulduğu ve bireyleri çıkar sağlayacağı konuların göz önünde bulundurulduğu örgütlerde bulunmaktadır. Buna ek olarak, kişilerin bireysel kendi çıkarlarını önemseyerek bir araya gelmek suretiyle oluşturmuş oldukları birliklerin bile mevcut olduğu belirtilmektedir (Akıncı Vural 2003, sayfa. 74-80).

Aşağıdaki tabloda, Handy tarafından oluşturmuş olan örgüt kültürü tiplerine yer verilmiştir. Aynı zamanda örnekler verilerek izah edilmesi sağlanmıştır. Tüm bunların yanı sıra avantaj sağlayan yönleri ve dezavantajlarıyla beraber hepsi tabloda gösterilmektedir.

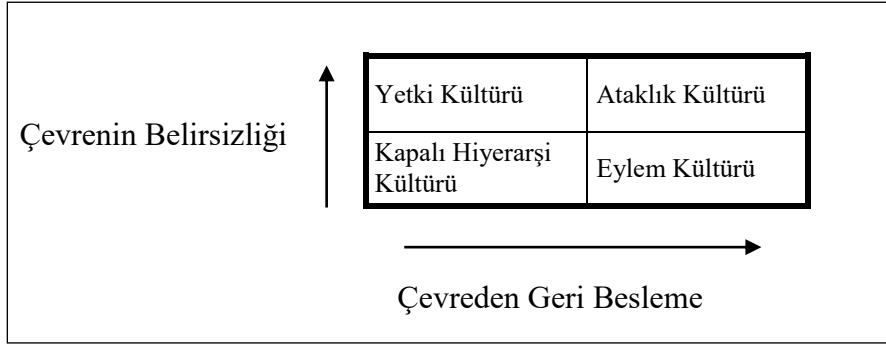
Tablo 2.3: Handy'ye ait olan örgüt kültürü tipleri

Handy'ye Ait Olan Örgüt Kültürü Tipleri Tanımlamaları	Örnekler	Faydaları	Zararları
Güç Kültürü	Küçük örgütler, aile şirketleri	Verilmesi gereken kararlar, merkezdeki kuvvet vasıtasıyla çabuk olacak şekilde verilir. Hızlı kabiliyet yetenekleri vardır.	Kuvvet sahibi kişinin vereceği hatalı karardan bütün örgüt etkilenir. Örgütlerin büyümesi halinde merkezi olarak kontrol etmek güçleşir,, dağılma riski ile karşı karşıya kalınır.
Rol kültürü	Bankalar	Rol tanımları ehemmiyetli olduğu için iş tanımları barizdir, örgütteki çalışanların kendilerine güvenleri tamdır.. İstikrar durumu söz konusuysa başarı da kaçınılmaz olur.	Kurallar belli ve katidir. Dolayısıyla yeniliklere pek açık değildir. Ayrıca değişime uyum sağlamaları da kolay olmaz.
Görev kültürü	Teknoloji firmaları	Değişime daha çabuk tepki verilir ve direnç göstermek zordur. Proje bazlı olması sebebiyle, projenin doğru şekilde ve vaktinde düzenlenip işletilmesine dayanarak başarıya ulaşmak kolay olur.	Projenin süresi daha azdır. Projelendirilen çalışma istenildiği gibi ilerlemezse, ihtiyaç duyulan maddi kaynak bulunmazsa motivasyon kötü gider.
Kişî kültürü	Baro ve mesleki odalar,	Bireysel gayeler ve amaçlar güçlendirilir, büyütülür.	Bellirlenmiş hiyerarşik yapı bulunmaması sebebiyle denetlemek de oldukça güçtür.

2.1.5.4. Terrence Deal ve Allan Kennedy modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy'nin modeline uygun olduğunu söyleyebileceğimiz örgütler, firmanın çevresiyle örgütün kültürü arasında bulunan etkileşimi dikkate alırlar. Bu dikkate alınan etkileşime dayanarak da örgütün çevresindeki belirsizlikleri temel unsur sayarak sınıflandırma yaparlar. Sadece belirsizlikleri değil, bu belirsiz çevrelerinden edindikleri geri dönüşleri ve bilgileri temel unsur sayarak sınıflandırma yapma yolunu seçerler. Bu bahsi geçen sınıflandırmalar, aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Akın Acuner 2010, sayfa 14).

Şekil 2.4: Terrence Deal ve Allan Kennedy modeli



Örgüt içerisinde oluşturulan stratejik kararların üzerindeki değişkenlerden biri çevresel belirsizlik olarak özetlenmiştir. Diğer değişken olan kararların başarı üzerindeki etkisini, firmanın çevresinden elde edilen geri bildirimlerin doyumu şeklinde ele alan modeldir aynı zamanda Deal ve Kennedy modeli. Bu modelin var ettiği türlerin vasıfları ve örnekleri de aşağıdaki tabloda kısaca gösterilmiştir.

Tablo 2.4: Deal ve Kennedy'nin modelinin özellikleri

Modeller	Örnekler	Özellikleri
Yetki Kültürü	Ağır makine sanayileri ve firmaların ar-ge departmanları	Risk yüksektir ve bilgi önem arz eder. Geri bildirimler çevreden yavaş gelir. Yatırımlar büyük ölçeklidir. Yatırım riskleri de yüksektir. Belirlenen stratejinin yolunda olup olmadığı ile ilgili uzun vadede deneyim elde edilir. Deneyim mühimdir.
Ataklık Kültürü	Reklamcılık, film yapım şirketleri	Bu türde de risk yüksek seviyededir en büyük risk ekonomik ve maddi olandır. Geri bildirimler çevreden hızlı bir şekilde döner. Karar verilen stratejik hamlelerin doğru olup olmadığına dair çok çabuk bilgi edinilir. Bireylerin tek tek gayretleri önem arz eder.
Kapalı Hiyerarşi Kültürü	Kamu kuruluşları	Risk seviyesi minimum, Geri bildirimlerin gelmesi uzun zaman alır. Gelenekseldir ve hiyerarşik yapıya dayanır.
Eylem Kültürü	Araba alanındaki sektör, firmaların satış departmanları	Risk seviyesi minimum, geri bildirimlerin gelmesi gayet hızlıdır. Çalışanlar pek risk almazlar ve hızlı gelen geri bildirimleri göz önünde bulundurarak müşterilere hızlı geri dönüş sağlarlar.

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

2.1.5.5 Byars'ın modeli

Byars'ın geliştirmiş olduğu model olan bu model iki boyuta ayrılarak ele alınmıştır. Boyutlardan ilki olan katılımcılık boyutu; bireylerinin davranışlarının ortaya koyulması özelliğine vurgu yapmaktadır. Diğer boyut olan çevreye karşı gösterilen faaliyetler boyutu ise çevreye karşı gösterilen faaliyetlerin özelliklerine değinmektedir.

Aşağıdaki şekilde belirtilmiş olan kültüre ait modellerin, Byars tarafından öne sürülmüş olan katılımcılık ve diğer boyut etrafında şekillenmiş olduğu gözlenmektedir.

Şekil 2.5: Byars'ın modeli

Katılımcı Sağlamayan	BİREYLER	Sistemli Kültür	Girişimci Kültür
		Etkileşim İçinde Kültür	Birleşik Kültür
Katılım Sağlayan	FAALİYETLER		
		Tepkisel	Etkisel

Kaynak: Akıncı Vural 1998 sayfa 91

Tablodaki faaliyetler kısmındaki tepkisel yazan kısımda bulunan kültüre ait tiplerin, dış çevre tarafından gelmiş olan herhangi etki bulunmadığı takdirde tepki de göstermediği belirtilmiştir.

Tepkiselin karşısındaki etkisel yazan kısımda bulunan kültür tiplerinin; gerek tedarikçileri gerekse müşterileri ile ilişki halinde olduklarından yola çıkarak çevre ile aktif şekilde ilgilendiği belirtilmektedir.

Katılımcı yazan boyutta da örgüt tipleri aynı şekilde ikiye ayrılmıştır. Bu ayrılan olan tiplerden biri olan katılımcı kültürlerin; iletişim haline olmaya açık oldukları açıkça belirtilmektedir. Katılımcı olmayan kültür tarafındaysa, iletişim kabiliyetinin oldukça düşük olması, hatta neredeyse yok denecek kadar az olması belirtilmektedir.

Byar's tarafından dört ayrı türe bölünmüş olan örgüt kültürü türlerinden sistemli kültür kısmında; katılımcılık gözlenmemektedir. Bu tipte çevreyle iletişim olabildiğinde düşük

düzydedir. Kaideler ve operasyonların bile belirlenmiş vazifelerin çizgileri içerisinde olduğu, tüm bunların sistematik bir yapı sayesinde ilerletildiği bir türden bahsedilmektedir. Dış etkenlerden etkilenmesi en zor tiptir. Asıl işe odaklanıldığı görülmektedir.

Girişimci kültür tipi için ise yine sistematik kültürdekine benzer olarak katılımcılığın bulunmadığı belirtilmiştir. Güncel ürünler ve yeni hizmetler sunulmasına yönelik odaklanılan bir tip şeklinde beyan edilmiştir (Akın Acuner 2010, sayfa. 15).

Bütünleşik kültür tipi ile ilgili olarak; çevresiyle iletişimin gözlemlendiği belirtilmektedir. Mevcut rakiplerini de eyleme geçirme eğiliminin üst safhada olması belirtilmektedir. Örgütte vazife gören bireylerin ihtiyaçlarının ve firmanın müşterilerinin gereksinimlerinin dikkate alındığı gözlemlenmektedir. Ek olarak güncel ürünler ve yeni hizmetler geliştirmeye açık olan bir tür olarak beyan edilmiştir. En sonuncusu olan etkileşen kültür tipi, bütünleşik olan türe benzerlik göstermektedir. Bütünleşikte olduğu gibi etkileşende de örgütteki çalışanların ve örgütün mevcut müşterilerinin isteklerini dikkate almaktadır. Bunu sağlarken de; kendi kendine çevresini etkilemez. Daha ziyade teknolojik yeniliklere ve rekabet edilebilecek şartların, çevrenin üzerinde gösterdiği etkilere yanıt verme yöntemiyle yerine getiren bir tür şeklinde gösterilmektedir (Akıncı Vural 2003, sayfa 92).

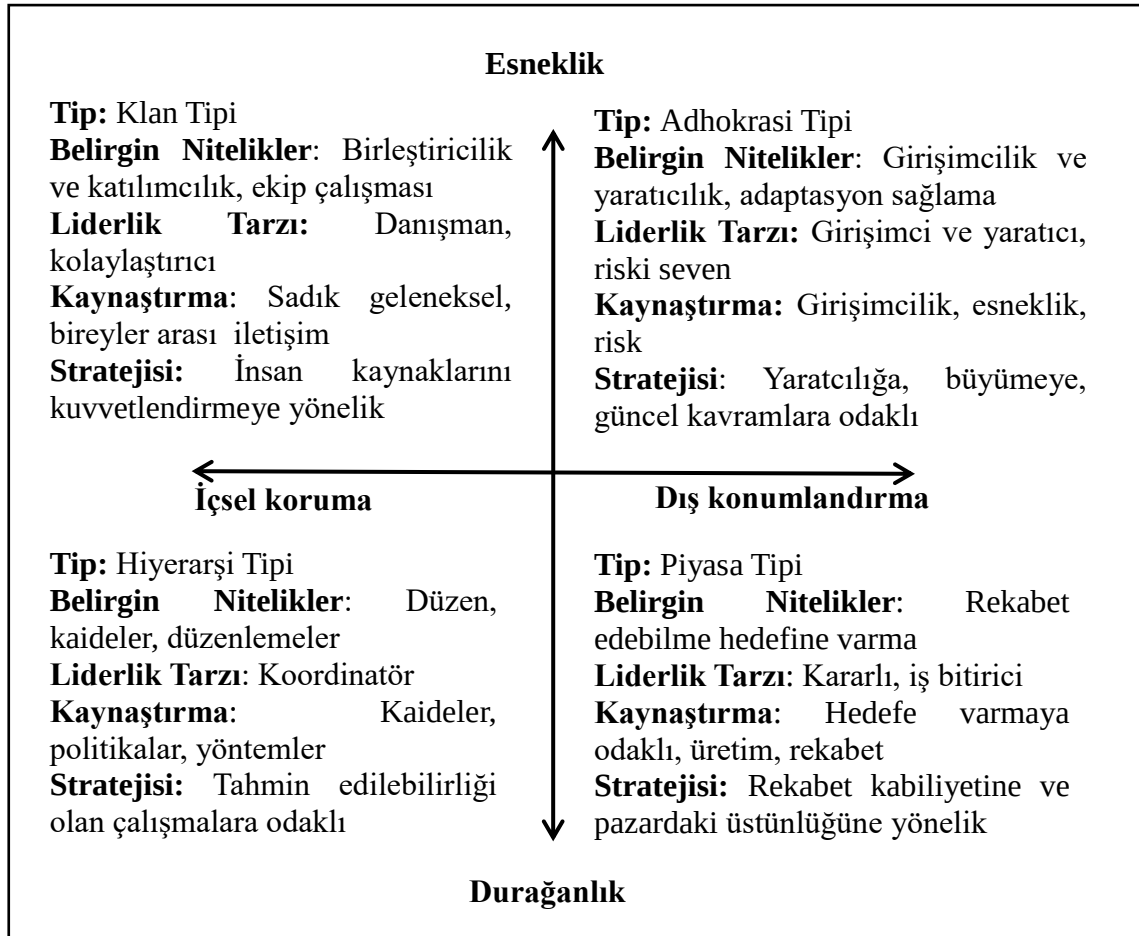
2.1.5.6 Quinn ve Cameron'un modeli

1983 senesinde Cameron ve Quinn tarafından geliştirilmiş olan ve “Rekabetçi Değerler Çerçevesi” ismi koyulan bu kültür modelinde, örgütlerin rekabet içerisindeyken üstünlük sağlayabilmeleri için stratejilerinin, kendi yapılarının, çevrelerinin ve kültürel değerlerinin aralarındaki uyumu detaylıca incelenmiştir. İncelemekle de kalmayıp, örgüte dair dört farklı kültür modeli oluşturmuşlardır. Bu çalışmanın içeriğinde yapılmış olan araştırmanın temel hatlarını da bu Cameron Quinn modeli oluşturmaktadır. Bu nedenle, Quinn ve Cameron modeline, çalışmada yer verilen diğer modellere kıyasla çok daha teferruatlı olarak değinilmiştir.

Aşağıdaki şekilde, iki farklı karşı karşıya uç kısımlarda dikey eksen ve yatay eksen gösterilmektedir. Dikey olan eksen esnekliğin ve durağanlığın geçişini göstermektedir. Yatay olan eksen de iç ve dış odaklılığın geçişini göstermektedir. Bu her iki eksen birbirini kesmektedir ve bu kesişim neticesinde dört ayrı kültürü türü belirtilmektedir.

Şekil 2.6'nın devamında da örgüt kültürü tipleri ayrıntılı şekilde gösterilmiştir.

Şekil 2.6: Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü tipleri



Kaynak: Cameron ve Quinn 2006, sayfa 46

“Rekabetçi Değerler” modelini, kurum kültürüyle, örgütteki başarının arasında bulunan bağlantıyı irdeleyen Cameron ve Quin'in ortaya koydukları pek çok araştırmada ön plana çıkmaktadır. Lakin Rekabetçi Değerlerin Çerçevesi, 1974 yılında John Campbell tarafından, başarılı örgütlerin ana göstergelerinin tespiti amaçlı çalışmasından esinlenilerek oluşturulmuştur.. John Campbell sayesinde yapılan detaylı ve çok yönlü çalışma neticesinde ortaya konulmuş olan göstergeler otuz dokuz adettir. Analizlerini

Quinn yapmıştır. Quinn'in analizlerinin sonucu göstergeler iki adet büyük boyutlar sayesinde dört temel alana bölünmüştür. Boyutlardan biri istikrari ve düzeni ön plana çıkartıp, kontrollü olmayı sağlayarak başarılı olduğunu ispatlamış firmalar ile esnek olmayı, dinamik olmayı sağlayarak başarılı olduğu ispatlamış firmaları birbirinden ayırmıştır. İkinci boyut ise birliktelikleri ve bir arada olmayı gibi içsel tercihleri; dışsal tercihlerden farklılaştırmıştır. Dışsal tercihlerden kasıt; rekabet ve değişim gibi faktörlerdir (Cameron ve Quinn 2006, sayfa. 33-36).

Cameron'a ve Quinn'e ait örgüt kültürü ölçeği; örgütleri dört boyuta bölmüştür. Birincisi klan tipi olarak, ikincisi hiyerarşi tipi, üçüncüsü adhokrasi tipi, sonuncusu da piyasa tipi olarak bölünmüştür. Şekilin köşelerinde bulunan örgüt tiplerinin, her birinin tam aksi özellikler sergiledikleri gözlemlenmektedir. Örnek vermek gerekirse; klan tipinde kişisel değerler, bireyin kendisi, gelenekler ve sadakat, ekonomik değer yargılarından daha yukarıda tutulmaktadır. Piyasa tipi diye bahsedilen örgüt tipinde ise ana gayenin, ekonomik durumu çok daha iyi bir hale getirerek rakiplerinden daha ileri bir konuma zıplamak gibi görülmektedir. Piyasa tipi örgütte kişilerin aralarındaki alakanın yerine, verilen vazifelerin önemsendiği ve bu vazifelerde başarılı olmaya çok daha fazla odaklanıldığı belirtilmiştir. Diğer kültür tipi olan Adhokrasi kültüründe de dinamizm desteklenmektedir. Bu sebeple liderlerin tarzlarının da girişimciliğe yakın bir lider şeklinde olduğu belirtilmiştir. Öte yanda; liderin sadece koordinatör görevini üstlendiği ve hiyerarşi kültürüne egemen olan kavramın değişmezlik olduğu görülmektedir. Bahsi geçen tipte; kişiler arasındaki ilişkilerin sert kaideler altında sürdürüldüğünden bahsedilmektedir. Bahsi geçen tüm bu örgüt tiplerinin sadece bir tanesinin örgütte bulunması çok zordur. Yüksek ihtimalle ve sıklıkla değişik türlerin taşıdığı özellikler bir araya gelmiş vaziyette firmalarda görüldükleri ifade edilmektedir.

Bu dört kültür tipinin her birinin değerli ve gerekli olduğu, hiçbirinin diğerine üstün olmadığı da ayrıca belirtilmiştir (Cameron ve Quinn 2006, sayfa 80).

Yapılmış olan bu araştırmanın uygulama diye tabir edilen tarafında faydalanılmış olan, kısaltması OCAI şeklinde yazılan Organizational Culture Assesment Instrument, Cameron ve Quinn'in yaratmış olduğu bir enstrumandır ve örgüt tiplerinin hem ölçümünde hem de ortaya koyulmasında faydalanılır. Bu belirlemeleri ve ölçümlmeleri

gerçekleştirebilmek için yaratılmış bir enstrumandır. Değişik kültür türlerinin aralarında ayrıştırılmalarına fayda sağlayan bir altı adet boyutlardan bahsedilmektedir. Sırasıyla ;liderliğin tarzı, baskın olan yönleri, örgütteki birliği sağlayan değer yargıları, stratejiler ve başarının kriterleri şeklinde bahsedilmiştir (Cameron ve Quinn 2006, sayfa 151). OCAI kısaltması devam eden kısımlarda çok daha ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Bunun yanı sıra 2.6 numaralı şekilde gösterilmiş olan Cameron ve Quinn'e ait olan bütün kültür tiplerinden, aşağıdaki bölümde teker teker bahsedilmesinin yarar sağlayacağı öngörülmektedir.

2.1.5.6.1 Hiyerarşi kültür tipi

Max Weber, mal ve ürünlerin en iyi şekilde üretilmesine odaklı bir şekilde, modern çağlarda belli başlı kaidelerin olduğunu belirten çalışmalarıyla ön plana çıkmaktadır. Max Weber'in bu çalışmaları, uzun yıllar yön gösterici olmuştur. Özellikle hesap verilebilirliğin ve kontrolün ön planda olduğunu, prosedürlerin net çizgilerle ortaya konduğu en uygun örgüt tipi ile alakalı araştırmalarıyla ön planda görünmektedir. Mal ve hizmetin tekdüzen haline gelip, üretimde daha çok verim sağlanacak vaziyete gelerek ivme kazandırıldı bu örgüt türünün, çevre faktörünün sürekliliği korundukça kabul gördüğü belirtilmektedir ve hatta 1900'lü senelerin yarı dönemlerine kadar dahi benimsendiği görülmüştür.

Hiyerarşi tipi kültürü, Cameron ve Quinn tarafından bahsedilen kültürün modellerinin arasında bulunur fakat asıl etkilendiği kişi Max Weber'dir.

Hiyerarşinin kültür olarak en sık rastlandığı firmalar, faaliyet göstermek için resmiyet kazanan örgütler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Standartlar ve kurallar, bireylerin hangi faaliyetleri gösterdiğini ve gelecekte ne tür faaliyetler sergileyeceklerini ortaya koymaktadır. Bu durumla ilişkili şekilde; aktif rol oynayan liderler de işlerin verimli ve daha hızlı ilerlemesine katkıda bulunan koordinatörler şeklinde belirlemektedirler. Hiyerarşik yapılarda, resmiyet kazanmış kaidelerin bulunduğu bilinmektedir. Bu şekilde çizgilerinin net olduğu, prosedürlerin resmiyet kazanmış hale dönüştüğü örgütlerin birlik içerisinde kalmasını sağladığı belirtilmektedir (Cameron ve Quinn 2006, sayfa. 37-39).

2.1.5.6.2 Pazar tipi örgüt

Bu model; Rekabetin git gide arttığı 1960'ların sonlarında daha da bilinir bir hale gelmiştir. 1975 yılında sergilenen Oliver Williamson'ın ortaya koyduğu eserlerinden ve 1981 yılında Ouchi tarafından ortaya koyulan çalışmalardan esinlenilerek geliştirilmiştir. Pazar şahsına munasır şekilde işlemektedir ve içsel işlerinin yanı sıra dış çevreye de odaklanma özelliğiyle öne çıkmaktadır. Dış çevrenin önemine en çok bu örgüt tipinde vurgu yapılmaktadır. Pazardaki müşteriler, yükleniciler, tedarikçiler, düzenleyiciler gibi dış çevre ile yapılan işlemlere de odaklanmış bulunmaktadır. Bu örgüt tipinde; üretkenlik, rekabet üstünlüğü ve verimlilik temel odaktır. Bireylerin kendi hedeflerinin ve kendi kişisel çıkarlarının peşinde koşmalarına ek olarak, bulundukları pazarda üstünlük sağlamak, yüksek karlar etmek, koyulmuş olan hedeflerin daha üst seviyelere taşınması için sonuç odaklı yaklaşımlar sergilemek gibi aksiyonlar temel amaçlar olarak gösterilmektedir. Tüm bunların yanı sıra kontrol yönü de bulunmaktadır. Kontrol yanı çok fazla ele alınmamış olsa da, bu örgüt tipinde fazlasıyla önem arz etmektedir.

Bu örgüt tipinde; vazife yapan bireyler rekabet edici aksiyonlardan sakınılmaktadırlar. Fakat aksine liderler daha çok rekabetçi, ısrarcı ve bu hedef doğrultusunda daha çok istek sahibi olma karakterleriyle ön plana çıkmaktadırlar. Kazanan taraf olma arzusu ve her daim pazarda bir numaralı pozisyona oturma isteği, örgütlerin birlik içerisinde olmalarını sağlayan başlıca ehemmiyet kazanan değer yargısı şeklinde gösterilmiştir (Cameron ve Quinn 2006, sayfa. 39-40).

2.1.5.6.3 Klan tipi kültür

Dört baskın tipinden biri olan klan tipi kültüre sahip örgütlerin aralarındaki yaklaşımlarının dostça olması sebebiyle, ekonomik birlikteliklerinin söz konusu olduğu söylenebilir. Ekonomik birliklerinin yanı sıra çalışanlarının da sıkça paylaşımlarda bulunmaları gözlemlenmektedir. Bu birlik beraberlik durumunun etkisiyle büyük bir aile yapısına benzetilmektedirler. Aile ile benzerliklerinden ötürü klan tipi olarak adlandırılmaktadırlar.

Bahsi geçen kültür tipinde bulunan örgütler, finansal birlikteliklerine ek olarak, vazife yapan bireylerin kendisiyle alakalı çokça paylaşımlar sağladığı, aralarında dostane yaklaşımların olduğu, samimi ilişkilerin kurulduğu büyük bir aile yapısına benzetilmiştir. İsmi de bu özelliğinden almaktadır. Geniş aileleri anımsatması sebebiyle isim olarak klan tipi denilmektedir. Klan tipi örgütlerde odaklanılan hedefler ve paylaşılan değerler uyum içerisindedir, benzerlikler gösterirler. Biz bilinci ve katılımcılığın yüksek olması bu örgütlerin en belirgin özelliklerindendir. Rekabet odaklı piyasalardaki örneklerin aksine bu kültür tipinde, takım çalışması çok daha yoğundur. Hiyerarşinin baskın olduğu piyasalardaki prosedürlerin yerine, çalışanların gelişimini destekleyen programlar, katılımlarını sağlamaya yönelik prosedürler ve vazife yapan bireylerin kurumsallık çerçevesi içerisinde bağlılık gösteriyor olması ön plana çıkmaktadır.

Firmanın kendisi ve firmada vazife yapan bireyler için kuvvetlendirici ve motivasyon sağlayıcı bir çalışma iklimi yaratan klan tipi kültürü benimsemiş firmalardaki temel vazifeler; şirketteki bireylerin katılım sağlamaları, örgüte bağlılık düzeyini arttıracak ve sadık kalmasını sağlayacak insancıl çalışma ikliminin oluşturulması şeklinde belirtilmiştir. Bunun yanı sıra örgütün müşterilerinin de sanki ortakmışçasına görüldüğü de ek olarak söylenmektedir. Neredeyse tüm şirketlerde böyle olduğu bilinmekte olan ana değerler; iletişimin kuvvetli olması, takımların birlik içerisinde olması noktasında toplanır. Daha esnek süreçler ve örgüt çalışanlarına daha fazla ilgi bulunmaktadır. Klan kültürüne sahip yapılarda başarıya ulaşmak ve ekibin motivasyonunu yüksek tutmak önem arz etmektedir. Bu insancıl ve arkadaş ortamında, lider konumundakilerin de danışman gibi vazife gördüğü, mentorluk yaptıkları ve üstelik sanki aile büyükleri yerine koyulduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla liderlikten ziyade mentorluk daha belirgin olmaktadır. Yapının en yukarisından en aşağısına kadar bile güçlü uyum ortamı saplayan klan tipi kültüre sahip firmalar, aralarında sadık olma duygusu ile iç içe geçmektedirler. İş başarıma düzeyleri de çalışanların durmaksızın görevlerinin başında olmalarının sağladığı destek, çalışanların kişisel gelişimleri, yani özetle örgüt mensublarına odaklanmak olarak tanımlanmıştır (Cameron ve Quinn 2006, sayfa. 41-43).

2.1.5.6.4 Adhokrasi kültür tipi

Tüm dünyadaki örgütler ve şahıslar, yadsınamayacak hızda gerçekleşen değişen koşullar ışığında bilginin önemini anlamış bulunmaktadır. Bu sebeple dünya sürekli olarak bilgiye doğru yönelmiş ve örgütlere de nüksetmiştir. Dünyadaki örgütlerin bu hızlı değişime adapte olmaları ve uyum sağlayabilmeleri için yapılanmalara ihtiyaç duyulmuştur. Daha evvel belirlenen prosedurler ve kurallar çerçevesinde kalmaktansa, Latin kökenli bir kelime olan “ad hoc” durumunun benimsendiği görülmektedir. “Ad hoc” daha dinamik, daha amaçlara özel olma ve hatta daha geçicici olma durumunu getirmiştir. Dünyadaki değişen şartlar sebebiyle kendilerini hızlı bir şekilde yeniden yapılandırabilme kabiliyetine sahiptirler. Sahip oldukları bu yönlerinden ötürü saray yerine çadıra benzetilmektedirler. Bu örgütlerin temel karakteri belirlenirken, esnek olabilmeleri, yaratıcılık yönlerinin kuvvetli olması ve en önemlisi de belirsizlik durumlarında daha enerjik olabilmeleri sebebiyle hızlı uyum sağlayabilmeleri dikkat çekmiştir.

Adhokrasi kültür tipinin hakim olarak görüldüğü örgütlerde başarı; özgün ürünlere ilk sahip olmaları ve inisiyatif alabilmeleri ile ölçülmüştür. Çalışanların inisiyatif alırken aynı zamanda risk almaktan da korkmadıkları şeklinde tanımlanmıştır. Bu örgütlerin etkin şekilde faaliyet gösteren liderleri de aynı şekilde yeniliklere açık, yeni fırsatları kaçırmamayı göz önünde bulunduran, ekibindekiler gibi kendileri de risk alabilen girişimciler olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca örgütsel statülerin de pek önemsenmediği görülmüştür.

Hiyerarşik yapının bulunmadığı, en üst seviyeden en alt seviyeye kadar hemen hemen herkesin üretime katılım gösterdiği, çözülmesi için çaba sarfedilen soruna ya da amaca yönelik sarfedilen güç unsurlarının hedefinin her an farklılık gösterebileceği gözlemlenmiştir. Belirlenmiş görevlerin ve yüklenen sorumlulukların bile zaman zaman değişiklik içerisinde olabildiği açıkça belirtilmektedir (Cameron ve Quinn 2006, sayfa. 43-45).

2.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİSİ OLAN ALANLAR

Çalışmanın gelinmiş olan bu kısmında, örgüt kültürü ile ilişkisi olan bazı farklı konular ele alınmıştır. Bu değinilecek olan konuların, örgüt kültürüne göstereceği tesirlerdene de ayrıca bahsedilecektir.

2.2.1 Örgüt Kültürü ile Liderlik İlişkisi

Liderliğin örgüt kültürü ile daima iletişim halinde olduğu, örgüt kültürünün de liderlik ile karşılıklı etkileşimde olduğu, pek çok araştırmacı tarafından yapılan araştırmalarda gözlenmiştir. Konu ile alakalı sergilenmiş en detaylı ve geniş eser olarak bilinen ve literatürdeki yeri ana kaynak olarak gösterilen eser, Schein tarafından yayınlanan “Organizational Culture and Leadership” adlı kitaptır. 1992 yılında yayınlanan bu kitapta; örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkinin açıklanmasındaki en kritik ve önemli değişken olarak ele alınan unsur, örgütlerin gelişmişlik evresidir.

Schein’in bakış açısına göre bakıldığında örgüt; eğer yeni oluşum dönemindeyse, örgüt kültürünün oluşmasında en büyük rol oynayan kişi liderdir. Örgütün yerleşme aşamasında da rol oynayan kişi daha çok liderler olmuştur. Yeni kurulan örgüt olgunlaşma yaşadıkça örgütteki kültürün şekillenmesinin liderler tarafından kayarak örgütün kendi yapısına doğru ilerlediği gözlemlenmiştir.

Bu ilişkiyi inceleyen Schein haricinde başka araştırmacılar da bulunmaktadır. Trice ve Beyer, Bass ve Avolio, Waldman ve Yammarino gibi araştırmacılar bu ilişkiyi önemli düzeyde inceleme altına alan en önemli araştırmacılarıdır. Örgütte paylaşım halinde olan değer yargılarını ve öngörülerini kendi fikirlerine yönelik olarak değiştirdikleri söylenmektedir. Bu paylaşım halinde olan değer yargıları, örgüt kültürünün temel öğeleri olduğu için, liderlerin bu kendilerine göre şekillendirme eylemleri yadırganmıştır. Buna ek olarak örgüt kültürünün çoğunlukla girişimcilik ruhuna sahip olan liderlerin eseri olduğu fikri benimsenmiştir. Ayrıca yine pek çok araştırmada; firmanın başarı düzeyi ya da başarısız olmaları da, lider statüsündekilerin çıkarlarıyla, örgütteki belirlenmiş olan çıkarların örtüşüp örtüşmemesi haliyle bağlantılı gösterdiği belirtilmiştir (Xenikou ve Furnham 2013, sayfa.124).

Bu çalışmadaki “örgüt kültürünün unsurları” kısmında daha önce de bahsedildiği üzere; lider örgüt içerisinde önemli rol oynamıştır. Sadece örgüt içinde değil örgüt dışında da önemli bir role sahip olduğu da yadsınamaz bir gerçektir.

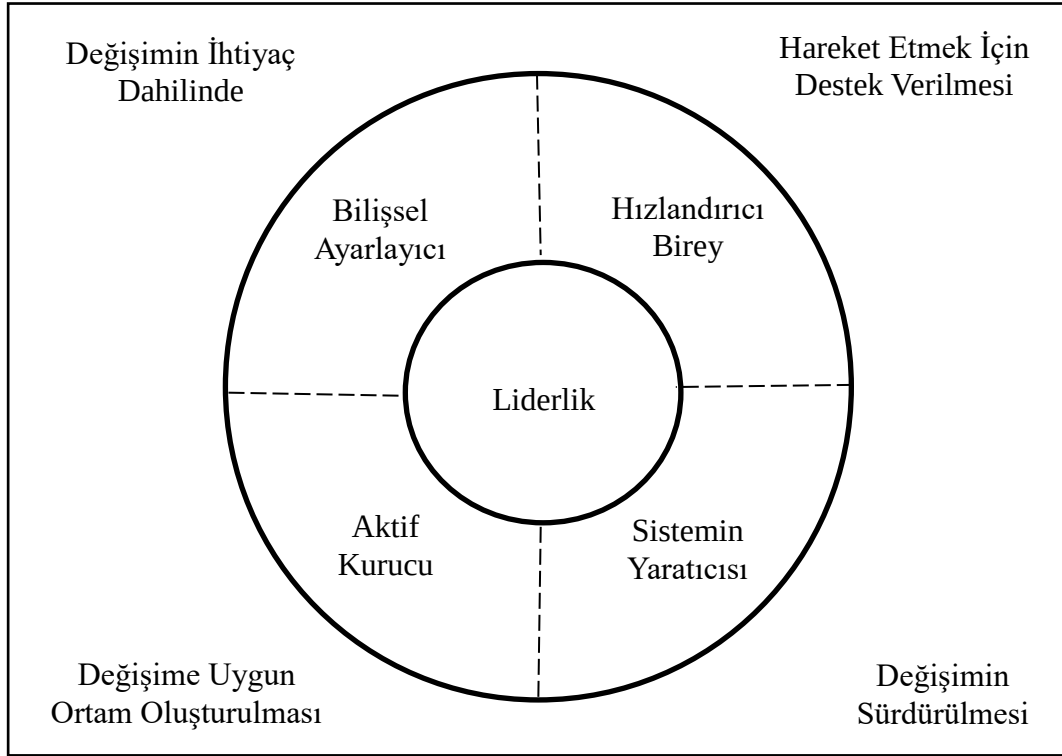
Örgüt kültürünün oluşumundan, benimsenmesine ve sonrasında da sürdürülmesinde de firmaların içerisinde önemli bir rolü olan lider statüsündekilere yer verilmektedir. Şirketlerin dışındaysa örgütün kendisini ve örgütün kültürünü temsil etmeleri sebebiyle, örgüt kültürünün alakası olan dalların en üstüne konumlandırılmıştır.

Liderlerin; lider olma tarzları ve liderlik yöntemleri ile şirketteki kültüre tesir edebilecekleri söylenmektedir. Bazen de tam tersi durum olabilir. Yani kuvvetli örgüt kültürleri de liderlerin davranış biçimlerini ya da liderlik tarzlarını tesiri altına alma yönelimindedirler. Bu nedenle liderlik kavramı ve örgüt kültürü kavramı, birbirleriyle karşı karşıya biçimde etkileşim kurabilen kavramlar olarak gösterilmektedirler.

Durmaksızın ve hızlı olarak herşeyin değmekte olduğu günümüz dönemlerinde, kültürün değişime dahil olan süreçlerinden de bahsedilmesi faydalı bulunmuştur. Kültürde yaşanan bu değişimlerin yanı sıra, bu değişim süreçlerinde etkin rol üstlenen liderlerin rollerine de bu kısımda ayrıca bahsedilmesi faydalı bulunmuştur (Xenikou ve Furnham 2013, sayfa 124).

Aşağıdaki şekilde, değişim yönetimi kavramındaki lidere ait olan dört ana rol belirtilmektedir.

Şekil 2.7: Değişimde lider rolleri



Kaynak: Nilakant ve Ramnarayan 2006, sayfa.51

Değişimin 3 tane temel evreleri olduğu gerçeği, Lewin tarafından 1951 yılında ortaya koyulmuştur. Bunlara yeniden dondurma, çözülme ve değişim adı verilmiştir.

Yaşanan tatminsizlikler, memnuniyetsizlikler ve hoşnutsuzluklarla birlikte ortamın değişime hazır hale getirildiği evreye çözüm evresi denilmiştir.

Arzulanan ve hedeflenen durum ile içinde bulunulan mevcut durumun karşılaştırılmış olduğu evreye değişim evresi denilmiştir. Bu evrede değişimler yaşanmaya başlamıştır ve uzun bir süre değişim süreci devam etmiştir.

Üçüncü evre olan yeniden dondurma evresindeyse; arzulanan davranışların ve hedeflenen tutumların desteklenmesi söz konusudur. Bu evrede değişim kalıcı hale gelmektedir.

Lewin tarafından tanımlanan değişim sürecinde liderlerin rollerinin fazlasıyla kritik olduğu gözlenmiştir. Çünkü örgütler kısıtlayıcı ve sürükleyici güçlerin var olduğu alanların içerisinde var olmaktadır. Eğer bu güçler birbirlerine eşit durumdalarsa, örgütün de dengeli bir durumda olduğu benimsenmiştir. Bu sebeple örgütlerin değişime ihtiyaç duymadıkları ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra değişme gereksiniminin anlıyor olabilmek ve bunun yanı sıra lüzumlu olduğunu da farkedebiliyor olmak ile alakalı gösterilmiştir. Değişme için hazır pozisyonda bulunmak ise, değişim sonucu yaşanabilecek problemlerin kontrol altında tutulabilmesinin, tecrübe edilebilecek sorunlardan daha düşük seviyede kalacağına inanmış olmakla alakalı tutulmaktadır (Simms 2005, sayfa 124).

Bu bölümü takip eden kısımda, örgüt bağlılığının sağlanabilmesi konusu detaylı bir biçimde incelenecektir. Bu konu ile ilgili yapılan araştırma çalışmalarında; çalışanlar ile yöneticileri arasındaki ilişkilerin, çalışanların işten ayrılmalarındaki etkenler arasında birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Çünkü liderler; hem kendi liderlik tarzları hem de iletişim kurma yöntemleri ile büyük etkiye sahiptirler. Örgüt ve örgüt kültürü ile alakalı neredeyse tüm konularda, dönüştürücü ve değiştirici etkileri ile dikkat çekmektedirler.

Liderlik, örgüt ve örgüt kültürü ile etkileşim içerisinde bulunan tüm alanların en başında yer almaktadır. Çünkü liderler çalışanların örgütlere bağlılıklarının sağlanmasında çok etkilidirler. Gerekli değişim şartlarının yaratılması ve bu değişimin ne derece gerekli olduğuna çalışanların ikna edilmesinde de çok etkindirler. Değişime karşı bir direnç oluşması durumunda bunun önüne geçilmesinde de etkiye sahiptirler. Çünkü yaşanan kültürel değişimlere çalışanların adapte olmalarını da sağlamaktadırlar. Hatta bazı durumlarda örgüt kültürünün sıfırdan oluşturulması gerektiğinde de liderlere çok önemli sorumluluk düşmektedir.

2.2.2 Örgüt Kültürü Kavramı ve Örgüt İklimi Kavramı

Hem örgüt kültürü kavramı hem de örgüt iklimi kavramının sıkça birbiriyle karıştırıldığı, üstelik bazı zamanlarda birbirlerinin yerine bahsedildiği, bu çalışma esnasında fark edilmiştir. Bu araştırmanın daha önceki kısımlarında daha detaylı olarak değinildiği üzere; örgüt kültürü Schein tarafından ortaya koyulan modele bakılarak,

firma içerisindeki ortak olarak değerlendirilen inançlar, değer yargıları ve örgütteki süreçler üstüne kurulmuş bulunmaktadır. Örgüt kültürünün bu tarafına bakacak olursak, örgüt kültürü örgütün geçmişine kadar dayanması sebebiyle değiştirilmesi de zor bir unsurdur. Örgüt iklimi ile mukayese edecek olursak da, örgüt iklimi daha değişken ve geçicidir. Bu konuda incelenmiş olan bazı çalışmalarda; örgüt iklimi kavramının, örgüt kültürü kavramının içindeki bazı kısımlarda zaten bulunduğu görülmektedir. Yani örgüt kültürünün, örgüt iklimini de içeren bir durumda bulunduğu bahsedilmektedir. (Akıncı Vural 2003, sayfa 173). Başlıklar farklı gibi görünüyorsa da, farklı anlamlar barındırsalar bile, aralarındaki iletişimin çok yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir. Kuvvetli kültür yapısında olduğu bilinen şirketlerde, örgüt iklimi de örgüt kültürü kadar hemen hemen aynı şekilde bulunduğu söz edilmektedir. Bahsi geçen bu ayrıntılar üzerinden ele alınarak, örgüt iklimi “örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam” şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Varol 2015, sayfa 207).

Kısaca örgüt iklimi, örgüt kültürünün kültürün algılanma biçimidir. Örgüt iklimi denildiğinde, örgüt kültürünün tesirinin örgütte hissedilir şekilde görünen halleri görünür çıkarmak ve kültürün etkisiyle var olmaktadır. Örgütteki çalışanların durumlarına ve algılama şekillerine etki ettiği için, kuvvetli oranda iklimi de etkilemektedir.

Bu başlıkla ilgili yapılmış olan pek çok araştırmalarda, örgüt içerisindeki bireylerin birbirlerine gösterdikleri yardımseverlikler, birbirlerine duydukları güven, içtenlik duygusu gibi duygu durumları, örgütteki havayı yansıtmaktadır. Çalışanların beklentileri ve örgütte alınan kararlara katılım istekleri de aynı şekilde örgütteki hissedilen iklimin anlaşılması için gösterge gibi kabul edilmektedir. (Varol 2015, sayfa. 208-209).

Sonuç olarak örgüt içerisinde ne tür bir iklim hakimiyetinin bulunduğu, örgütteki kültüre bağlı olmasının yanı sıra; şirketin içindeki iletişimin seviyesine, liderlere ve örgütün yönetim tarzına da endeksli olduğu varsayılmıştır (Doğan 1998, sayfa 223). Bu düşünceye bakılarak, örgüt ikliminin, örgüt kültürüne nazaran genellikle örgütün içindeki pek çok faktörden etkilenmiş olduğu belirtilmektedir. Kültüre baktığımızda, kültürün de içerideki pek çok faktör tarafından etkiye uğradığı görülse de, bir o kadar

dışardan gelen faktörler tarafından da etkiye uğradığı açıkça görülmektedir. Bu durma çalışmanın geride kalan kısımlarında da değinilmiştir.

2.2.3 Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Kavramları

Yapılan bu araştırmanın en temel çerçevesini, örgütlerdeki kültür ile örgütsel olan bağlılık ilişkisi oluşturmaktadır. Örgütleri için yüksek seviyede önemli olan bu ilişkide, bu iki değişkenin birbirini oldukça fazlasıyla etkilediği görülmektedir. Bir sonraki bölüm olan üçüncü kısımda; örgütsel olan bağlılığın ayrıntılarına daha kapsamlı olarak bakılmaktadır. Bitiş kısmında ise, örgüt kültürü kavramıyla, örgütsel olan bağlılığın etkileşim içerisinde olan alakası araştırılarak, sonuçlarına ve yorumlarına yer verilecektir.

Örgütsel bağlılık, konunun başlığından da görüleceği üzere, kısaca çalışanın örgütüne duyduğu hem duygusal hem de mantıksal bağ olarak literatüre geçmiştir. Örgüt kültürünün, örgüt çalışanları üzerinde bir kimlik duygusunun oluşmasında çok büyük etken olduğu açıkça bilinmektedir. Bu kimlik sayesinde örgüt yapısı daha da kuvvetlenmektedir. Örgütsel bağlılık ne kadar yüksek düzeyseyse, örgütün yapısı da o seviyede güçlü olmaktadır. Çünkü çalışanlar bu bağlılık hissiyatıyla, içinde bulundukları örgütün amaçlarını daha çok benimsemektedirler. Örgütün amaçlarına çok daha fazla katılım sağlayarak, örgütleri için daha çok çabalamaktadırlar. Bu durum motivasyonu yüksek çalışanlara sahip, işine ve hedeflerine daha odaklı olan güçlü bir örgüt yapısını oluşturmaktadır. Bağlılık hissiyatı, çalışanların neredeyse tüm performans düzeylerinde etki sağlamaktadır. Bir diğer bakış açısından bakacak olursak; örgütleri oluşturan bireyler, birbirlerinden farklı değer yargılarıyla yetişmiş olan, birbirlerinden farklı sosyolojik dengelere ve kurallara sahip olan bireylerdir. Bu farklılıklara sahip bireylerin, ortak hedefler ve değerler oluşturarak, aynı ortamda çatışma yaşamadan ve uyum içerisinde olmalarını örgüt kültürü sağlamaktadır. Bu ortaya çıkan güç, örgütsel bağlılığın oluşması açısından en önemli faktörlerden biridir.

Tam aksi durum olan düşük örgütsel bağlılık ise, işe devamsızlık yapan çalışanları beraberinde getirmektedir. Çünkü çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmemektedirler ve herhangi bir bağ hissetmemektedir. Hissetseler bile, örgütün gücüne güç katacak seviyede etki sağlamamaktadır. Tüm bu sebeplerden ötürü, bu

çalışmanın daha sonraki bölümlerinde daha detaylı incelenmiş olan, örgüt kültürü tiplerinden hangisinin çok daha kuvvetli bir örgüt bağlılığı kurabildiği hakkında literatürde yer kazanmış konular önem arz etmektedir. Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine bağlı olduğunun önemi de ön plana çıkmaktadır.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın bu kısmında ilk olarak örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. İkinci kısımda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılığın sınıflandırmaları incelenerek, bağlılık yaklaşımlarına değinilmiştir. Ve son olarak da bağlılığın sonuçları üzerinde inceleme yapılmıştır.

3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Çalışanların örgütlerine bağlı olma hallerini ifade eden örgütsel bağlılık kavramının tanımı, çokça farklı araştırmacılar tarafından, pek çoğu da birbirinden farklı olarak yapılmıştır. Bunun sebebi örgütsel bağlılığın, farklı alanlara da uzanmasından dolayıdır. Örneğin; psikoloji ve sosyoloji gibi dallara da ucu dokunmaktadır. Dolayısıyla bu farklı dallarda uzmanlaşan farklı araştırmacılar, birbirlerinden bağımsız tanımlar yapmışlardır.

Bunlardan ilki 1956 yılında Whyte tarafından ortaya konulmuştur. Whyte'ın hemen ardından 4 yıl sonra, 1960 senesinde Becker'ın tanımı ortaya çıkmıştır; “kişinin örgütte çalıştığı süre zarfında sarf etmiş olduğu emek, zaman, çaba ve hakettiği statü, para gibi değerleri örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği sonucu ortaya çıkan korku ile bağlılık ve tüm sarfettiği çabalarının boşa gideceği korkusu sebebiyle ortaya çıkan bağlılık” olarak tanımlanmıştır. 1966 yılında Grusky tarafından “üyelerin veya izleyicilerin sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğası” olarak tanımlanmıştır. 1968’de Kanter’in tarafından “bireyin bir gruba duygusal bağlılığı” olarak, bir sonraki sene, H.M.Trice ile G.Rietzer tarafından “örgütlerin bireylere göre anlamlılık seviyesine dayanmış olan psikolojik bir olgu olarak tanımlanmıştır. 1969 senesinde Brown tarafından “bağlılık üyelik kavramına ilişkin bazı hususları kapsar. Kişinin o andaki mevcut pozisyonunu gösterir. Elde edebileceği başarı seviyesi, çalışma hevesi ve güdülenmesi, mevcutaki sağladığı katkı ve bunlara benzer ilgili çıktıların hangi

istikamette olabileceğini öngörme ve güdüsel faktörlerin farklılaşan gereğini önerir” şeklinde tanımlanmaktadır. 1970’te Hall “Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir”, 1971’de Sheldon, “bireyin kişisel kimliğini örgüte bağlayan, örgüte yönelik tutum veya yönelimdir” şeklinde tanımlamıştır. 1972’de J.A.Alutto ile L.G.Hrebiniak “birey-örgüt etkileşiminin zaman içerisindeki yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur” şeklinde, 1974 yılındaki Buchann’ın tanımında ise; “bireyin kendi kişisel değerinden farklı olarak, örgütün sahip olduğu değerleri ve hedefleri ile örgüt içindeki çalışan kişilerin bu değerler ve hedeflerle ilişkili sergilediği rollerine bağlılığıdır” olarak görülmektedir. Yine aynı yıl olan 1974’te Boulian ile Mowday, Steers ve bir de Porter, “bireyin içinde mevcut bulunduğu örgütün amaçlarını ve değer yargılarını kabullenmesi, bu yönde gayret göstermesi ve örgütte durmaya devam etme isteği duyması” olarak, 1975 senesinde Dubin’in yaptığı tanımda bağlılığı; “örgütün bir üyesi halinde kalma isteği, örgüte fayda sağlamak adına üst düzeyde çaba sarfetme isteği ve örgütün sahip olduğu amaçlara ve değerlerine adanmışlık unsurlarından oluşmuş olan bir bütündür” olarak betimlenmiştir. 1977 yılında A.S.Gechman ile Y.Wiener tarafından “bağlılık davranışı, örgüte olan bağlılık konusuna uygun biçimsel ve zorunlu beklentilerin de üstünde, kabul görmüş olan sosyal davranışlardır” şeklinde, Robert M. Marsh ile Hiroshi Mannari’nin tanımında “örgüte bağlı olan çalışanların, örgüt geçen zaman içerisinde ne tür bir statü veya tatmin sağlasa bile, ahlaki olarak örgütte kalmaya devam etmesidir” şeklinde, Steers “örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek” olarak, yine aynı yıl Salancik ise “eylemlerinden ve bu eylemler vasıtasıyla, kişinin inançlarından sorumlu olma durumudur” şeklinde tanımlamaktadır. 1979 yılına geldiğimizde R.T.Mowday, R.M. Steers, L.W Porter “bireyin davranışları vasıtasıyla, yüklenmiş olduğu faaliyetlerine ve örgüte karşı duyduğu ilgiyi güçlendiren inançlarına sıkı sıkıya bağlı olması” şeklinde tanımlamıştır. 1982 yılında Weiner’in tanımında “örgütsel çıkarların korunmasına uygun hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların tamamıdır” olarak, aynı yıl Mowday ise “bireyin belirli bir örgüt içinde kendini tanımlama ve bu örgüte katılım gücüdür” olarak tanımlamıştır. 1983’te Rusbult ve Farrel “bireyin tatmin edici olmasa dahi bir işe gömülüp kalması ve kendini işine psikolojik olarak kuvvetle bağlanmış hissetmesidir” diye tanımlamaktadır.

En fazla kabul gördüğü varsayılan tanımı, “psikolojik bir hal olarak çalışanın örgüte bağlanması” olarak Meyer ve Allen tarafından yapılmıştır (Meyer ve Allen, 1990, sayfa 14).

Bir diğeri ise; örgütsel bağlılık kavramının, araştırmalara çok yeni konu olmaya başladığı zamanlarda Steers tarafından yapılmıştır. Steers bu bahsi geçen tanımında “örgütün hedef ve değerlerini kabullenmek, kendisini örgütün bir parçası olarak görmek için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi düşünerek davranmak” olarak söz etmiştir (R.M.Steers 1977, sayfa. 46-56).

Örgütsel bağlılık kavramının insanı ilgilendiren pek çok noktaları belirginleşmeye başladığı dönemlerde ise; Porter’ın tanımı ön plana çıkmaktadır. Porter’ın örgütsel bağlılık tanımı da diğer tanımlara son derece yakın olarak görülmektedir; “kişinin kendisini belli bir örgütle özdeşleştirmesinden doğan güç” olarak ortaya koymuştur (Porter ve diğerleri 1974, ss. 603-609).

Tüm bu bahsi geçen tanımlara detaylı bakıldığında, ortak bir kaniya varmak pek de zor görülmemektedir. Çünkü hemen hemen her tanımda bahsi geçen ortak değerler; aidiyet hissi, ahlak ve bu bağlılık hissine dayalı olarak şirket için çaba sarfetme duygusu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ortaya çıkan tabirlerin hemen hemen hepsi de psikolojiye bağlanmaktadır.

3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÜZERİNDE ETKİ GÖSTEREN FAKTÖRLER

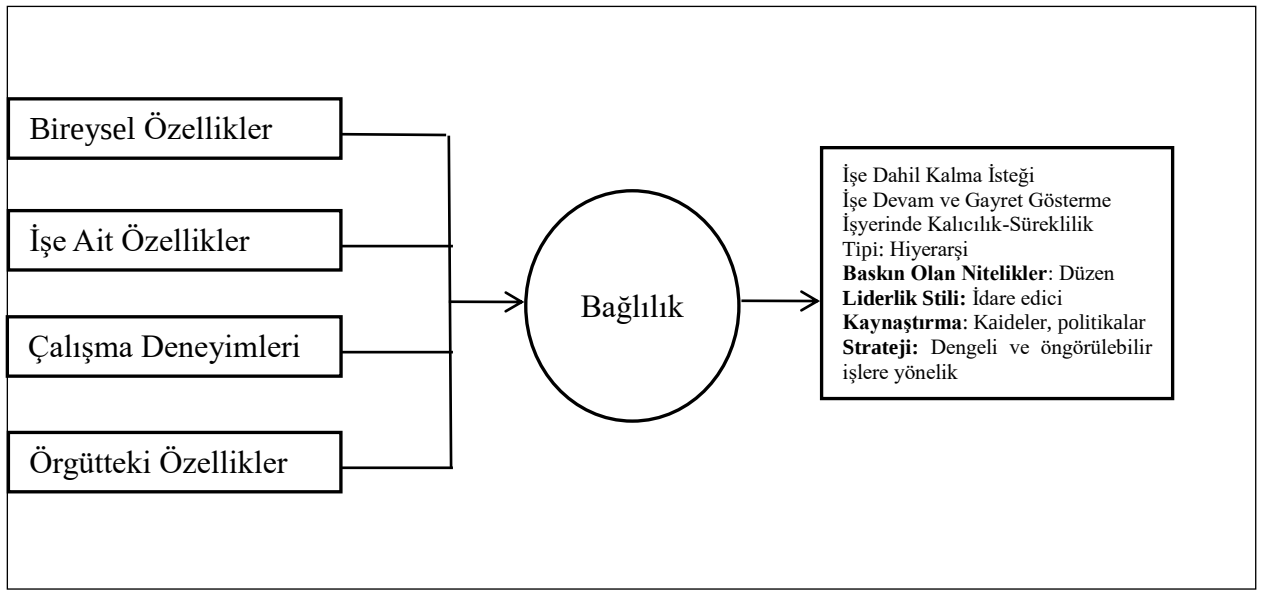
Örgütsel bağlılık üzerinde etki gösteren, birden fazla türde faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler de kendi içlerinde bazı sınıflandırmalara maruz olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlere ve bu faktörlerin de kendi içerisindeki sınıflandırmalarına kısaca değinilmiştir. Literatürdeki tanımlar ve yorumlara da yer verilmiştir.

Mowday, Porter ve Steers tarafından yapılan tanımlamalarda, bağlılığı etkileyen faktörlere baktığımızda ilk olarak üç farklı gruba ayrılmış bulunmaktadır. Devamında da örgütteki mevcut özelliklerin de eklenebilecek faktörlerden birisi şeklinde görülmesi gereksinimi sonradan çıkmış olmakla beraber, bu sayede faktörler aşağıdaki görüldüğü üzere dört farklı türe ayrılmış bulunmaktadır (Mowday 1982, sayfa 29).

Aşağıdaki şekilde, bağlılık üzerinde tesiri olan faktör türleri gösterilmektedir. Karşısında etkilerin neticeleri de gösterilmektedir.

- I. Bireysel özellikler
- II. Yapılan vazifenin özellikleri
- III. Çalışma hayatı deneyimleri
- IV. Örgüte has özellikler

Şekil 3.1: Örgüt bağlılığını ortaya çıkaran faktör ve çıktılar



Kaynak: R.T.Mowday 1982, sayfa 30

3.2.1 Kişisel Olan Faktörler

Örgütteki bağlılık düzeyinin varolmasında, faktörlerden ilk baştaki olan kişisel faktörler, bireylerin cinsiyetini, yaşını, eğitim durumunu ve medeni durumunu ifade etmektedir. Bu kişisel faktörlerin, örgütsel bağlılığı oluşturma kısmında anlamlı ve önemli etkileri olduğu yapılan araştırmalarda tespit edilerek yerini almıştır. Tüm bunlara ilave olarak, çalışanların elde ettikleri çalışma deneyimi ve vazifelerinde kalma süreleride bu çalışmada örgütteki bağlılık düzeyine direkt olarak tesir eden bireysel faktörlerin içerisinde söz konusu verilmektedir.

Literatürdeki Sherman'a, Morris'e, ve Steers'e ait olan ve ön plana çıkmakta olan çalışmalarında; görevde kalma süresi ve çalışanın yaşı ile örgütteki bağlılığın ilişkisinde, büyük çoğunlukla pozitif yönde alaka bulunduğu gözlenmektedir. Herbert A.Simon ve James G.March; şirketteki bireylerin yaşları ile vazifelerinin süresi çoğaldıkça çalışacakları iş çeşitlerinin daha da azaldığını ve bu sebepten ötürü bahsi geçen bireylerin, örgüt içerisinde bulunmaya devam etme arzularının çok daha yüksek düzeyde görüldüğünü açıkça belirtmişlerdir (Mowday 1982, sayfa 30).

Örgütün kendi kaideleriyle eğitip gelişimlerini sağlamak amacıyla eleman takviyesi gerçekleştirecek olan örgütlerin tercihlerinde; çok uzun senelerce diğer bir örgüt içerisinde vazife yapmış bireyin tercih sebebi olmasının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışan bireylerin başka örgütlere geçmeleri konusunda duydukları isteklerin azaldığı tespit edilmiştir. Uzun süreler boyunca belirli bir örgütte çalışmış olanların, bu uzun süre zarfında gösterdikleri tutumların ve kurmuş oldukları iş arkadaşlıklarının, örgütteki bağlılık durumuna perçinleyici tesir ettiği belirtilmektedir. Ayrıca uzun yıllar boyunca belirli bir örgütte çalışmış olanların edindikleri alışkanlık ve değer yargılarının da örgütteki bağlılık unsurlarını daha da güçlendirici bir tesirinin bulunduğu söylenmektedir. Bu söylenenlere ek olarak; örgüt mensubu bireyin, hiç değişmeyen bir iş üzerinde, aynı statü ile çok uzun seneler göstermesinin de örgütsel bağlılığın sağlamlığına negatif tesir ettiği ortaya koyulmuştur (Balay 2000, sayfa 56-58).

Çalışanın vazifede durma süresinin boyutunun ve çalışanın yaşının, örgütteki bağlılıkla düz istikamette alakası bulunduğu bilinmektedir. Bunun aksi bir durum olarak; eğitim seviyesinin ise örgütteki bağlılığa aksi istikamette bir alaka gösterdiği belirtilmektedir. Çünkü eğitim seviyesi arttıkça haliyle personellerin örgütten beklentileri de yükselmektedir. Yüksek beklentilerin doğurduğu talepleri ise örgütler zamanla karşılayamaz hale gelmekteledir. Bireyin elde ettiği eğitim seviyesinin, örgütteki bağlılığa ters istikamette alaka kurması da bu duruma dayandırılmaktadır.

Angle ve Perry sayesinde ortaya koyulan bir başka araştırmaya baktığımızda; kadınların erkek çalışanlara nazaran firmalarına çok daha fazla oranda bağlılık gösterdikleri gözlemlenmektedir. Erkeklerle göre kadın çalışanların, şirketteki hiyerarşik yapıda belli olan bir seviyeye yükselebilmek gayesiyle, çoğunlukla daha fazla olumsuzlukların

çaresine baktıkları görülmektedir. Bahsedilen bu sebepten ötürü, örgütün bir parçası olabilmenin, kadın çalışanların gözünde erkek çalışanlara nazaran çok daha fazla ehemmiyet arz ettiği belirtilmektedir (Mowday ve diğerleri 1982, sayfa 30-31).

Çalışanların evli ya da bekar olup olmadıklarına baktığımızda; evlilik içerisinde olan çalışanların bekar çalışanlara nazaran çok daha yüksek düzeyde örgütte bağlılık sergiledikleri göze çarpmaktadır.

Bahsetmiş olduğumuz tüm bu unsurların yanı sıra, yatırımlar, kararlılık davranışı, kişisel gereksinimler, kişinin kendine güveni, kendine koyduğu hedefleri yerine getirme gibi, iş başarıma hevesleri gibi değişkenler de örgüte olan bağlılığın üzerinde pozitif yönlü tesiri bulunan unsurlar olarak gösterilmektedir.

3.2.2 Örgüt İle Alakalı Olan Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri arasında; örgüt iklimi, örgüt kültürü, örgütün içerisinde barındırdığı liderleri, örgütün kendi içerisinde kurmuş olduğu ilişki ve örgütün çevresiyle kurduğu ilişki tipi gibi faktörler de gösterilmektedir. Örgüt kültürü, çalışmanın ana konusunu oluşturması sebebiyle daha detaylı yer verilmektedir ama örgüt kültürünün beraberinde diğer faktörlere de aşağıda kısa bir şekilde yer verilmiştir.

Örgüt üyelerinin kendi içlerinde paylaştıkları ortak değerlerle oluşan örgüt kültürünün, çalışanların birbirlerine daha bağlı olmalarını sağladığı tespit edilmiştir. Bu ortak değerler ve inançların oluşturduğu örgüt kültürü, bazı normları daha önemli kıldığı için, çalışanların örgütün de daha bağlı hale gelmesinde de büyük etki sağlamaktadır. Yapılan araştırmalarda; örgütün içerisindeki çalışanların, bahsettiğimiz normlar ve ortak değerleri benimseyerek çalışmaları durumunda ortak amaçlar uğruna daha efektif olunduğu gözlemlenmiştir. Eğer bu şekilde benimsenmiş bir örgüt kültürü mevcut ise, çalışanlar biz duygusunu benimseyerek, kendilerini örgüt ile bir tutmaktadırlar. Bu durumun da örgüte bağlılığı arttırdığı gözlemlenmektedir.

Çalışmanın daha önceki kısımlarında bahsedilmiş olan örgüt kültürüne ait türlerin bir kısmının, bağlılığa olan tesirlerinden aşağıdaki gibi özet olarak bahsedilecektir.

G.H. Hofstede tarafından ortaya konulmuş toplulukçu örgüt kültürü kavramı, örgüte olan bağlılığın düzeyini en fazla yükselten örgüt türü şeklinde tanımlanmış ve yapılan

çalışmalarda yer edinmiştir. Toplulukçu örgüt kültüründe, liderlere sadakat gösterilmekte ve ortak değerlere sadık kalınmaktadır. Ayrıca yüksek düzeyde el birliği ve dayanışma desteklenmekte, topluluk için çalışma özelliği bulunmaktadır. Bu birlik ve beraberliğin, örgüt içerisinde pozitif bir ortam oluşturarak sinerji oluşturduğu, bağlılığı daha yukarı düzeylere taşıdığı görölmektedir. Kültürel tarzlarıyla tüm dünyaya örnek teşkil eden, ayrıca çalışmaların yönlerini başka yönlele çevirmesine değiştirmesine neden olan Japonların kültürü ile ilgili yapılmış olan araştırmalar vardır. Bu araştırmalarda; toplulukçu kültür türünün etkileri farkedilmiştir. Örgütteki yapılan faaliyetle alakalı sergilenen aksiyonların ve hissiyatlarınarka planında temeli çok önceki zamanlara kadar uzanan kültürel değer yargıları ve inançlar bulunduğu görölmüştür (James R.Lincoln ve Arne R.Kalleberg 1990, sayfa 17).

Cameron ve Quinn tarafından oluşturulan modelde bulunan klan tipi örgüt kültürü modelinde, alınan kararlara ve yönetime katılım sağlanmakta, yenilikçilik ön plana çıkmaktadır. Bu etkenlerin, örgütteki bağlılığın üzerinde pozitif tesiri bulunduğu gözlemlenmiştir. Lakin klan tipi örgüt kültürü modelinde hiyerarşi kültürü de yer almaktadır ve hiyerarşi kültüründe resmi bürokratik ilişkiler hakimdir. Bu ilişkilerin, örgütsel bağlılığı olumsuz olarak etkilemekte olduğu gözlemlenmiştir.

Örgütte iletişimsizliğin olması, rollerin belirsizlik içerisinde olması, çatışmaların bulunması, o örgütün çalışanlarının, örgütlerine çok daha düşük miktarda bağlılıklarının olmasına sebebiyet vermektedir. Aksine alışanların bazı yetkilere sahip olduğu, daha katılımcı olabildikleri, üretkenlikleri ve yapıcılıklarının yüksek olduğu olumlu tarzda örgüt kültürüne mensup çalışanların, örgütlerine çok daha fazla bağlılık duydukları gözlemlenmektedir.

Yapılan araştırmaların pek çoğunda örgüt kültürü fonksiyonlarının liderlerin tutumlarına tesir ettiği görölmektedir. Bunun neticesinde de bağlılığın o anki vaziyetinin farklılık sergilediği belirtilmiştir. Daha fazla işbirliği yapmaya yatkın, insani değerleri anlamaya meyilli olan, yöneticilik yapmaya çalışmaktansa ekibinde vazife görenlerin gereksinimlerini tespit etmeye odaklanan liderler ile beraber, şirkette vazife görenlerin bireysel gereksinimlerine önem gösterilmesi sebebiyle şirketlerin gereksinimlerini daha fazla göz önünde bulundurduğu ve şirketlerine daha kuvvetli şekilde bağlanmış oldukları görölmektedir (şengöl Doğan 2013, sayfa 109).

Örgüt ikliminin olumlu olması faktörü de bağlılık üzerinde olumlu etki yaratan faktörlerdendir. Çünkü örgüt iklimi; örgüt kültürünün örgüt içerisindeki havaya yansımından oluşan bir kavram olması sebebiyle, pozitif ilişkilerin kurulmuş olduğu olumlu hava içerisinde çalışanların bağlılığı çok daha yüksektir. Çalışanlar birbirlerine yardım etmekte, çatışmalar yaşanmamaktadır. Bu durum sonucunda oluşan olumlu iklim, bağlılık üzerinde olumlu etki etmektedir. Gerginliklerin olduğu, belirsizlik ortamının olduğu iklimlerde ise çalışanların işten kaçtıkları görülmektedir. Hatta başka iş fırsatlarını değerlendirmeye başladıkları da tespit edilmiştir.

Bağlılık üzerine etkisi olan örgüt ile ilgili diğer faktör, örgütün çevresi ile ilişkisi ve teknik düzeyidir. Teknik düzeyine bakacak olursak; örgütlerin ürettikleri hizmetlerde ve mallarda kullandıkları sistemler de çalışanların bağlılığına etki etmektedirler. Çünkü çalışanların aynı iş grubu çevresinde bulunan başka alternatifleri değerlendirme eğiliminde olmalarına sebebiyet verdiği belirtilmektedir.

Özet yapmak gerekirse; örgütlerin çalışanlarının bağlılığını sağlamakta zorlandıkları faktörlerin en başında teknik, kültür ve kültürün etkilediği diğer alanlar gelmektedir. Eğer örgüt teknik olarak rakiplerinden geride bulunuyorsa çalışanlar daha teknik donanımlı ortamlarda ve liderlerle çalışmaya eğilimlidirler. Özellikle de kendi ihtiyaçlarını ve talep ettikleri unsurları dinleyerek önemseyen liderlerle çalışmak istemektedirler. İçinde bulundukları kültür içsel huzuru sağlamıyorsa, çalışanlar kendilerine daha saygı duyulan kültürlerde olmayı yeğlemektedirler.

3.2.3 Diğer Faktörler

Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan başka faktörlerin de olduğu görülmektedir. Örgüt ile ilgili faktörler ve kişisel faktörlerin haricinde, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan en önemli diğer faktör iş pazarı koşullarıdır.

Günümüzdeki rekabet piyasasında bulunan çalışanlar, mevcut pazarlardaki çalışma fırsatlarını kısıtlı bulmaları halinde, ellerinde olmadan bulundukları şirketlerinde vazifelerini sürdürmelerine sebebiyet vermesiyle sonuçlanmaktadır. Bu tür ve buna benzer türde olan bir bağlılık, çalışanların kendi örgütlerini daima her ortamda savunma gibi neticeler doğurmamaktadır. Hatta kuvvetli bir motivasyon ile vazifelerini yerine getirme isteği de doğurmamaktadır. Hele ki verimlilik ile ilgili yükseliş hiç

görülmemektedir. Fakat yine de örgüte olan bağlılığı oluşturan bir faktör şeklinde karşımıza çıkmaktadır. (Refik Balay 2000, sayfa 67).

3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SINIFLARA AYRILMASI

Literatürde, örgüte olan bağlılık detaylıca ele alındığında, bu konu ile alakalı olarak çok çeşitli sınıflandırmaların bulunduğu görülmektedir. Bu araştırmanın temel detaylarını Allen ve Meyer tarafından ortaya koyulan ve üç boyuta sahip olan sınıflandırma oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlılık literatüründeki sınıflandırmalar genel hatları ile bu çalışmada ilk olarak incelenmiştir. Devamında ise Alen Meyer'e ait olan sınıflandırmaya daha teferruatlı şekilde değinilmiştir.

3.3.1 Örgütsel Bağlılığa Ait Sınıflandırmalara Genel Değınme

Literatürde önemli bir şekilde yeri olan sınıflandırma modellerine ve araştırmacılara, Allen ve Meyer'in sınıflandırmasına geçmeden önce, aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Akabinde ise özet olarak detaylarına değinilmiştir (Mowday ve diğerleri 1982, sayfa. 21-25).

Tablo 3.1: Örgütsel bağlılığa ait sınıflandırmalar ve tanımlamalar

Çalışmacılar	Sınıflandırma Modeli
A.Etzioni (1961)	Moral bağlılığı Hesap yapan bağlılık Yabancılaştırıcı bağlılık
R.M.Kanter (1968)	Devamlılık bağlılığı Uyumluluk bağlılığı Kontrolcü bağlılık
Staw - Salancik (1977)	Davranışsal bağlılık Tutumsal bağlılık

Kaynak: R.T.Mowday ve diğerleri 1982, sayfa 21

Örgütsel bağlılığı, Etzioni tarafından üçe ayrılmıştır. En negatif uç kısma bakışımızda yabancılaştırıcı bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan en pozitif uç kısma baktığımızda ise moral bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır.

İlk olarak moral bağıllık olarak baktığımızda; örgütün değer ve hedeflerinin içselleştirildiği, çalışanların kendini örgüt ile özleştirdiği ve yüksek miktarda uyumun yakalanmış olduğu durum olarak tanımlanmıştır.

Etzioni'nin ikinci bağıllık modeli olan hesapçı bağıllık modelinde; çalışanların örgütleri ile ilişkilerinin daha düşük ve sınırlı seviyede olduğu görülmektedir. Bağıllığın, verilen ödüllerin tatmin edici olup olmaması durumuna dayalı olduğu ve çalışanların çıkarlarına dayalı olduğu belirtilmektedir.

Yabancılaştırıcı bağıllık modelinde ise; kişinin kendi seçimiyle ve isteğiyle değil, tıpkı hapishanelerde olduğu gibi mecburiyetten olduğu için bir bağıllığın mevcut olduğu belirtilmektedir.

Kanter'in sınıflandırma modellerine baktığımızda; örgütsel bağıllık üçe ayrılarak incelenmiştir. İlk olarak devam bağıllığı modelinde; bir maliyet hesaplamasının yapılmaktadır. Kişilerin içinde bulundukları örgüte yaptığı yatırımlar ve fedakarlıklar arttıkça, o kişinin örgütünü terk etmesinden doğacak maliyetlerin arttığı görülmektedir. Bu sebeple kişilerin örgütlerinde kalmaya devam etme eğiliminde oldukları öne sürülmektedir.

Kanter'in ikinci modeli olarak karşımıza çıkan uyum bağıllığı modelinde, örgüt içerisinde oluşturulan beşeri ilişkilerin ve herhangi topluluğa aidiyet hissiyatının, bireylerin örgütün içerisinde kalıp faaliyetlerini sürdürme arzularını geliştirdiği belirtilmektedir. Örgüt kültüründeki temel taşlardan oluşan değerler, rozetler ve göreve adaptasyon için yapılan oryantasyon benzeri seramonilere benzeyen çeşitli öğelerin, grubun bağlarını psikolojik yönden güçlendirdiği belirtilmektedir. Bu bağların kuvvetli olması, gruptaki üyelerin birbirlerine daha çok kenetlenmelerini sağladığı ve bu sayede uyum bağıllığı modelinin daha da belirginleşmesini hızlandırdığı görülmektedir.

Kanter'in üçüncü modeli olan kontrol bağıllığının ise; çalışanın örgüte uyması ve kurallara riayet etmesi, bu kurallı gidişatı sürdürme arzusu şeklinde olduğu görülmektedir. İçinde bulunduğu örgütüne karşı kontrol bağıllığı taşıyan çalışanların, kendi kişisel davranışlarını da örgütteki kurallar çerçevesinde şekillendirme eğilime açık yönelim içinde oldukları belirtilmiştir. Hatta bazı çalışanların, kendilerine has

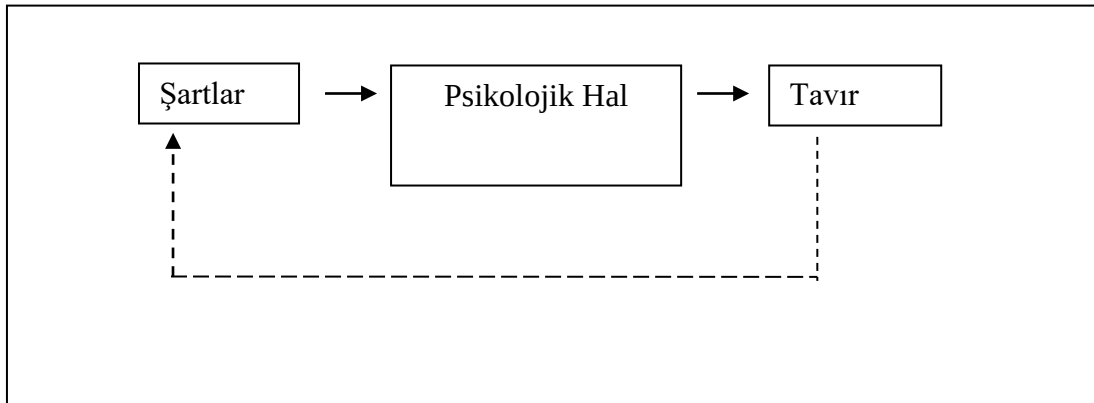
davranışlarını tamamen terk edip, sadece örgüt kurallarına uygun bir yaşam tarzı sürdürdükleri de gözlemlenmiştir.

Örgütsel bağlılığın Staw ve Salancik tarafından yapılan incelemesi, iki farklı yaklaşım ile yapılmıştır. Yapılan araştırmada bu iki yaklaşım, örgütsel davranış yaklaşımı ve sosyal psikolojik yaklaşım olarak tanımlanmıştır. Yapılan bu araştırmada, tutumların ve davranışların birbirleriyle alakalı kavramları olduğu gözlemlenmiştir. Bu iki kavramın birbirleriyle uyumlu olması durumunun, netice olarak bağlılığı da beraberinde getirdiği açıklanmıştır.

Staw tarafından yapılan tutumsal bağlılık tanımında; çalışanların kendi değerlerini ve kendi amaçlarını, örgütünkilerle bir tutmaları süreci olarak belirtilmiştir. Lakin tutumsal bağlılıkta önemsenmeyen ya da gözden kaçabilen bazı psikolojik durumlar var olabileceği için, çalışanın bağlılığına hizmet veren daha evvelki tavırlarına odaklanmış davranışsal olan bağlanma olgusu geliştirilmiş bulunmaktadır. Ayrıca Barry M.Staw ile Gerald R.Salancik sayesinde, geri alınması mümkün olmayan ve istemli bir şekilde bilinçli sergilenen davranışların da bağlılığı yakından etkilediği savunulmaktadır.

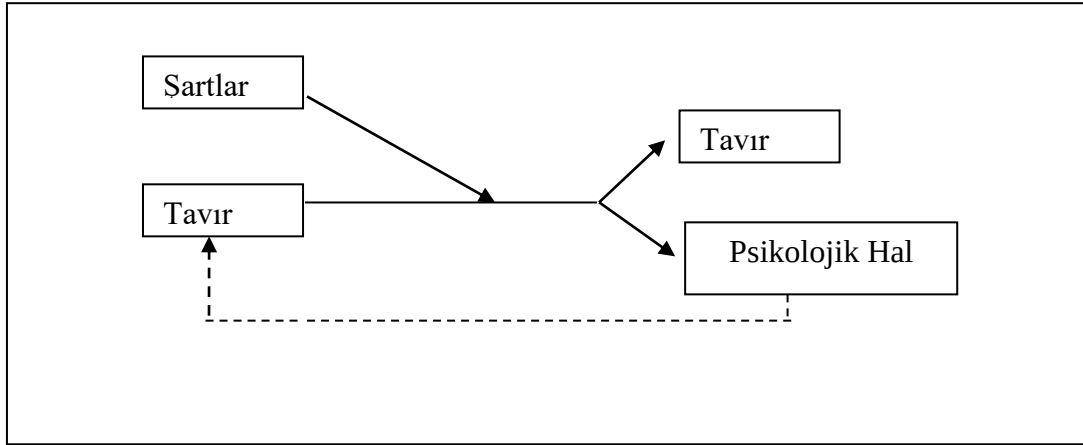
Tutumsal bağlılık, aşağıdaki Şekil 3.2’de, davranışsal bağlılık da aşağıdaki bir sonraki şekilde gösterilmektedir (Allen ile Mayer 1991, sayfa 63).

Şekil 3.2: Tutumsal olarak bağlanma perspektifi



Kaynak: Meyer ve Allen 1991, s.63

Şekil 3.3: Davranışsal olarak bağlanma perspektifi



Kaynak: Allen ile Meyer 1991, sayfa 63

Yukarıda gösterilen her iki şekilde de, çizgi halindeki oklar ile çizilmiş olanlar temel nedensel ilişkileri göstermektedir. Kesikli oklarla çizilenler de tamamlayıcı süreçleri işaret etmektedir. Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık yaklaşımları arasında bulunan ayrışmaları anlayabilmek adına; yukarıdaki şekillerde gösterilen değerlerin sıralamalarının ve temel nedensel ilişkilerin kafî geleceği belirtilmiştir.

Bağlılığa ait olan davranışsal neticelerinin bağlılığa olan tesiri, tutumsal yaklaşımda gösterilmiştir. Bağlılığın değişime uğramasının ve kararlı bir şekilde devam etmesinin tek nedeninin davranışsal sonuçlar olmadığı görülse de, lakin yine de etkisinin bulunduğu belirtilmektedir.

Davranışsal yaklaşımda ise, davranışlar sonucu ortaya çıkmış olan tutumların varlığı gösterilmektedir ve bu tutumların ehemmiyeti vurgulanmaktadır. Çünkü bu tutumların etkisi ileride büyük oranda hissedilecektir. Özellikle benzer davranışların ileride gene tekrarlamaının üzerindeki etkisinin büyük oranda olabileceği belirtilmektedir.

3.3.2 Allen ve Meyer Tarafından Yapılan Sınıflandırma

Örgütsel bağlılık Allen ile Meyer'in çalışmalarında; normatif, devam ve duygusal olarak bağlanma şeklinde üç değişik düzeyde incelenmiştir.

Normatif bağıllık olan kavram, Allen ile Meyer sayesinde daha da geliştirilerek örgütsel bağıllığın sınıflandırmaları içerisine eklenmiştir. Bu sayede çok daha eski senelere öncesine kadar dayanan, çoğunlukla da hissel ve finansal bakımdan yapılmış olan çalışmalara normatif bağıllık ismiyle daha önce hiç olmamış bir düzey kazandırılmıştır (Wasti 2005, ss. 304-305).

Allen ile Meyer sayesinde gün yüzüne çıkmış bir kavram olan normatif bağıllık ile bilinen öbür boyutlar olan duygusal bağıllık ve devam bağıllığı aşağıda çok daha ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Bunun yanısıra özetlemek adına kısa bir şekilde gösterilmiştir (Meyer ve Allen 1991, sayfa67):

Normatif bağıllık; içinde bulunulan örgütte kalmaya devam etmeyi bir zorunluluk olarak hissetmek ve örgütün üyesi olmayı sürdürmek konusunda ısrarcı olunması, örgütün bir parçası olma konusunda fazladan sorumluluk hissetmek olarak tanımlanmıştır.

Duygusal bağıllık; adından da anlaşılacağı üzere, bireyin kendi isteğiyle ve duygusal bir bağ ile örgütte çalışmaya devam etmesi durumudur. Duygusal olarak gönüllülük hissetmesi sebebiyle örgütün içinde kalmaya her daim razı gelmesi şeklinde tanımlanmıştır.

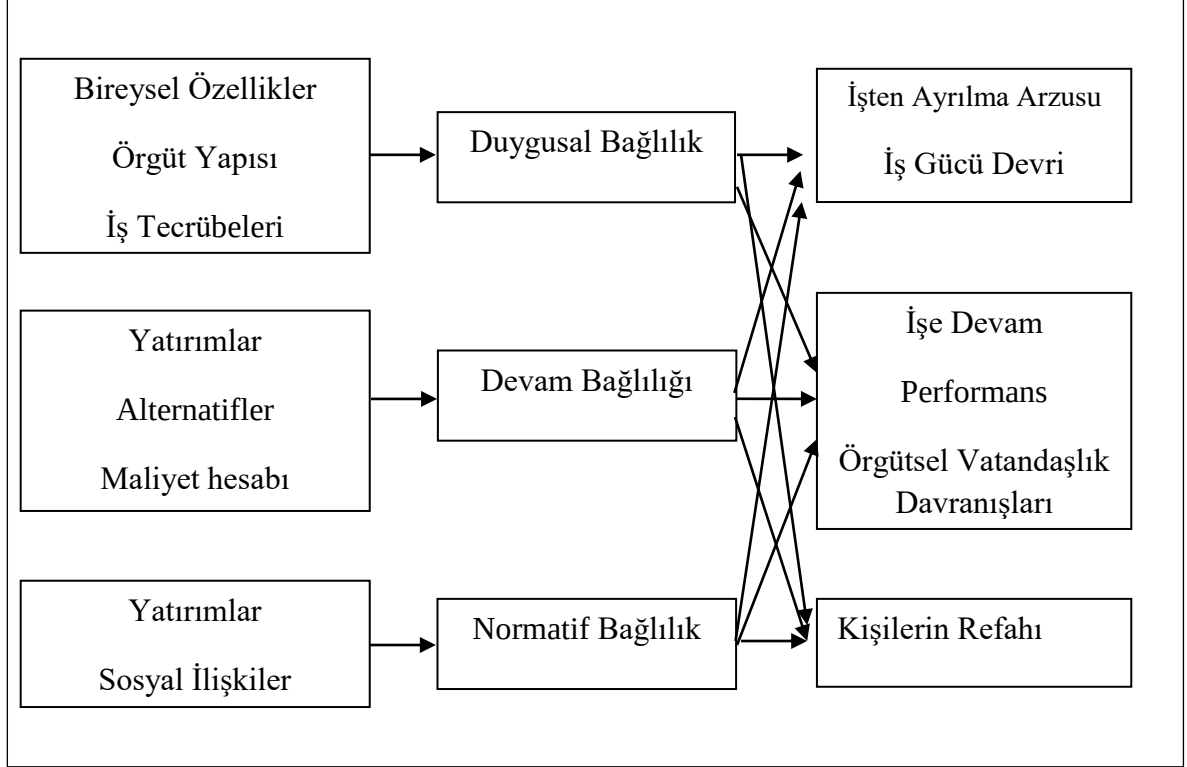
Devam bağıllığı ise; örgütün içinde kalmanın maliyetini hesaplayarak, örgütü terk etmenin maliyeti arasındaki farka göre davranma bağıllığıdır. Yani maliyet hesabına dayalı olarak, gerek duyulduğu durumda örgüte dahil kalmayı sürdürme şeklinde tanımlanmıştır.

Bu üç boyutun her birinin yansıması farklıdır. Her üç boyutun da örgütle olan ilişkilere farklı düzeylerde yansıyabileceği boyutlar olduğu belirtilmektedir. Bunun yanısıra birbirlerinden ayrı veya farklı bağıllık tipleri olmadıkları belirtilmiştir.

Dolayısıyla şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalarda; işçilerin bağıllık pozisyonunun belirli bir sınıflandırmayla tıpa tıp örtüştürmekle uğraşmaktansa, bağıllık boyutlarından hangisinin hangi pozisyonlarda mevcut olduğunu bulmaya gayret etmenin daha munasip olacağı söylenmektedir (Allen ile Meyer 1997, sayfa 13).

Allen ile Meyer'e ait olan ve üç boyuta sahip sınıflandırması, aşağıdaki şekilde detaylıca gösterilmektedir.

Şekil 3.4: Allen ile Meyer'e ait olan üç boyutlu sınıflandırma



Kaynak: Allen ile Meyer 1991, sayfa 68

Örgütsel bağlılığı gösteren öncü koşullara şeklin sol tarafında yer verilmiştir. Örgütsel bağlılığa olan sonuçların etkilediği alanlar ise sağ tarafta gösterilmiştir. Duygusal bağlılık boyutu, normatif bağlılık boyutu ve devam bağlılığı boyutlarını var eden faktörler aralarında değişiklik göstermelerine rağmen, etkiledikleri sonuçların benze sonuçlar olduğu görülmektedir.

Etkinin olumu ya da olumsuz olmaları durumunun ve etkileme derecelerinin farklılıklar sergilediği anlaşılmıştır. Yakın dönemlerde ortaya koyulan çalışmalarda; örgüt bağlılığının, örgütlerdeki çalışan bireylerin mutluluğu ve stresi, sağlığı ve refahı, işyerindeki ve ailesindeki yaşadığı problemleri üzerindeki tesirine dikkat kesilmiş olduğundan dolayı, Allen ile Meyer tablodaki sonuçlar kısmına örgütteki kişilerin refahı kutucuğu dahil edilmiştir (Allen ile Meyer 2002, sayfa 22).

Bağlılık boyutlarının her üçü de aşağıda teker teker incelenerek gösterilmiştir.

3.3.2.1 Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık; bireylerin firmalarda kalma konusunda mecburiyetleri bu olduğundan kalmalarından ziyade, kendileri tercihleriyle kalmak istemeleri sebebiyle firmada kalmaya devam ettikleri bağlılık türü şeklinde belirtilmiştir. Literatüre göz attığımızda, örgüt bağlılığıyla alakalı en çok bilinen çalışmaların duygusal bağlılık üzerine yapıldığı görülmektedir. Bahsi geçen kavram üzerinde en çok katkının R.T.Mowday, L.W.Porter ile R.M.Steers üçlüsünün sayesinde sağlandığı belirtilmiştir (Allen ile Meyer 1990, sayfa 2).

Örgütteki bireylerin ihtiyaç duymaları sebebi yerine, kuvvetli ve duygu dolu bağlar ile firmalarına ait hissettikleri için çalışmaya devam ettikleri belirlenmiştir. Çalışanların hevesle ve sadakatle çalışmayı sürdürmeleri özelliğiyle duygusal bağlılık, firmalarda ilk başta seçilen bağlılık türü şeklinde gösterilmektedir.

Yukarıdaki 3.4 numaralı şekilde gösterilmiş olan duygusal bağlılığa tesiri olan faktörlere özet olarak değinilmiştir.

Bireysel özellikler üzerine gerçekleştirilmiş olan çalışmalarda, duygusal bağlılık ile yaş ve cinsiyet gibi, eğitim seviyesi gibi demografik özelliklerin aralarında bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkiye rağmen tutarlı ve kuvvetli bir neticeye varılamadığı belirtilmektedir. Bireysel özellikler olarak değerlendirilmiş olan karakter özellikleri, duygusal bağlılığın var olmasında tesirlidir fakat iş tecrübeleri ve çevre etkilerine dayanarak mevcut hallerin farklılık içerisinde olabileceği belirtilmektedir (Allen ile Meyer 1991, sayfa69).

Örgütün yapısal durumu, duygusal bağlılığı direkt olmasa da endirekt şekilde etkilediği belirtilmiştir. İşin özellikleri, çalışanların işte yaşadığı deneyimler, çalışan-işveren ilişkileri gibi konularda çalışanlar üzerindeki yansıma sayesinde tesir ettiği belirtilmektedir (Allen ile Meyer 1991, sayfa70).

Çalışma tecrübeleriyle alakalı gerçekleştirilmiş olan çalışmalarda; iş tecrübesi değişkenlerinin ikiye ayrıldığı görülmektedir. Herzberg'in hijyen teorisine dayalı olarak bakıldığında, çalışanların örgüt içerisinde hem psikolojik hem de fiziksel olarak

konforlu hissetmelerini; bu rahatlığı oluşturacak faktörler ve vazifelerindeki becerilerini çoğaltan faktörler olacak şekilde iki ayrı faktöre bölündüğü belirtilmektedir.

Konforun, duygusal bağlılıkla alaka içerisinde bulunduğu gözlemlenmiştir. Konfor tarafında bulunan faktörler, ödül dağılımındaki eşitlik, örgütsel güvenilirlik ve giriş öncesi beklentilerin doğrulanması olarak belirtilmiştir. Yetkinlik kısmında bulunan faktörlerde; başarılı olmak, sergilenen iş performansına bağlı olan ödüllendirmelerin hakkaniyetliliği, çalışmanın içeriği, çalışmadaki zorluklar, yol katetme fırsatları, karar alma durumuna dahil olma ve son olarak alınan geri dönüşler şeklinde gösterilmiştir (Allen ile Meyer 1991, sayfa70-71).

3.3.2.2 Devam Bağlılığı

Devam bağlılığıyla ilgili olarak Allen ve Meyer'in tanımında, firmadan ayılma sonucunda oluşacak maliyetlerden dolayı ortaya çıkan bağlılık tipi şeklinde bir tanım ortaya konmuştur. Becker'in Yan Bahisler Teorisinden yola çıkarak geliştirmişlerdir. Bahsedilen noktada duygusallıkla değil, gereksinimlere göre oluşan bir bağlanma durumu ortaya çıkmaktadır. Bireylerin firmalarına gösterdikleri fedakarlıklar, gerçekleştirilen yatırımlar, sarfedilen emeğin seviyesi yükseldikçe, devam bağlılığının da aynı oranda yükselerek belirttiği söylenmektedir. Tüm bunlara ek olarak; çalışılan firmadan ayrılınması halinde göz önünde bulundurulabilecek yeni çalışma alternatiflerinin ya da fırsatların tükenmesinin de devam etme bağlılığının düzeyini yükselttiği söylenmektedir. (Allen ile Mayer 1991, sayfa 71).

Devam etmeyi sürdürmek için bağlılık oluşturan etkenleri, Allen ile şu şekilde kısaca izah etmektedir (Allen ile Meyer 1990, sayfa 18):

- I. Kabiliyet-Yetenek: Mevcut firmada kazanılan kabiliyetler, bir diğer firmada da fayda sağlar mı ya da başka bir firmaya aktarılabilir düzeyde mi diye tereddüt edilmesi.
- II. Eğitim: Kazanılan eğitimin başka firmalarda etkili olmayacağı tasası.
- III. Lokasyon Değişikliği: Mevcut örgütün başka bir örgüt ile değiştirilmesi neticesinde, ikamet sağlanan lokasyonun da değişecek olması tasası.

- IV. Kişisel Yatırım: Bireylerin vakitlerinin en fazla dilimini harcadığı firma için sarfettikleri fedakarlıkların, harcadıkları tüm çabaların ve gayretlerin, ayrılma halinde hepsinin yok olacağı tasası.
- V. Emeklilik Hakları: Firmadan ayrılınması halinde, mevcut şirkette biriken emeklilik ikramiyesi ve kıdemsel hakların yok olup gitmesi tasası.
- VI. Farklı Seçenekler: Firmadan ayrılınması halinde daha iyi imkanlarla ya da benzer durumda değişik bir alternatifin aranıp bulunmasının ne kadar güç olduğu gerçeğinden ötürü tasalanılması.

3.3.2.3 Normatif bağlılık

Şekil 3.4'te gösterilen, Allen ve MEyer tarafından literaüre dahil edilen normatif bağlılık boyutunda; kişinin örgütte kurmuş olduğu sosyal ilişkilerden dolayı ve örgütün kişiye yapmış olduğu yatırımlardan dolayı, kişinin kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissettiği belirtilmektedir.

Kurumlarının çalışanına sağladığı destekleyici sertifika parogramları, staj ya da tüm eğitimler tarzındaki kolaylıklar vasıtasıyla oluşturulan rahatlık alanının, bireyleri ahlaki odüşünce yapısıyla firmada bulunma zorunluluğu hissettirmesinden bahsedilmiştir. Kişinin kendini borçlu hissedip, içinde bulunduğu örgütüne olan borcunu ödeyip bitirene kadar vazifesini sürdürmeye kendini mecbur zannetmesi olarak bahsedilmiştir (Allen ile Meyer 1991, sayfa 72).

3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DOĞURDUĞU SONUÇLAR

Örgütlerdeki yaşam döngüsünün uzun olması ve bu döngülerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri, konu ile ilgili yapılmış olan araştırmalarda yüksek oranda örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel bağlılığın ılımlı ya da ılımsız, düşük ya da yüksek derecede olabileceği görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın, örgütün yaşamını sürdürebilmesi üzerindeki etkisine, örgütün başarılı olmasına ve diğer sonuçlarından bahsetmeden önce Şekil 3.5 incelenecektir. Şekil 3.5'te, O'malley'in bağlılık unsurlarında görüldüğü üzere; örgütlerin çalışanlarının yönetiminde özen harcaması gerek hususlar ve çaba göstermesi gereken

unsurlar belirtilmektedir. Akabinde de bu bahsi geçen unsurlar kısa bir şekilde detaylandırılmıştır.

Şekil 3.5: O'Malley'e ait bağlılığın unsurları



Kaynak: M.O'Malley 2000, sayfa6

O'Malley'in belirttiğine göre, örgütler çalışanlarının bağlılıklarını sağlamak adına, çalışanları yönetirken bazı hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık doğal olarak gelişen veya kendi kendine gelişen bir durum değildir. Önce yeteneği elde etmek gerekmektedir, ki en zoru da budur. Sonra elde edilen bu yeteneği örgüte göre dönüştürüp, geliştirmek de ayrı bir emek unsurudur. Yeteneği elde etmek, örgüte göre dönüştürmek ve geliştirmek olarak üç unsorda incelemektedir.

O'Malley'e göre; bağlılığı yaratmak isteyen ya da güçlendirmek isteyen örgütler öncelikle yetenekli ve kabiliyetli çalışanları kendi örgütlerine çekmeleri gerekmektedir. Hatta kendi bünyelerine çektikten sonra da ellerinde tutmaları gerekmektedir. Çünkü çalışanlar, aidiyet hissiyatlarına göre farklı arayışlar içerisine girebilirler. Ellerinde tutma faaliyetlerinden sonrasında ise; bu çalışanlarının becerilerini geliştirmeleri ve ihtiyaç dahilinde olan yönde dönüştürmeleri gerektiğini de belirtmektedir.

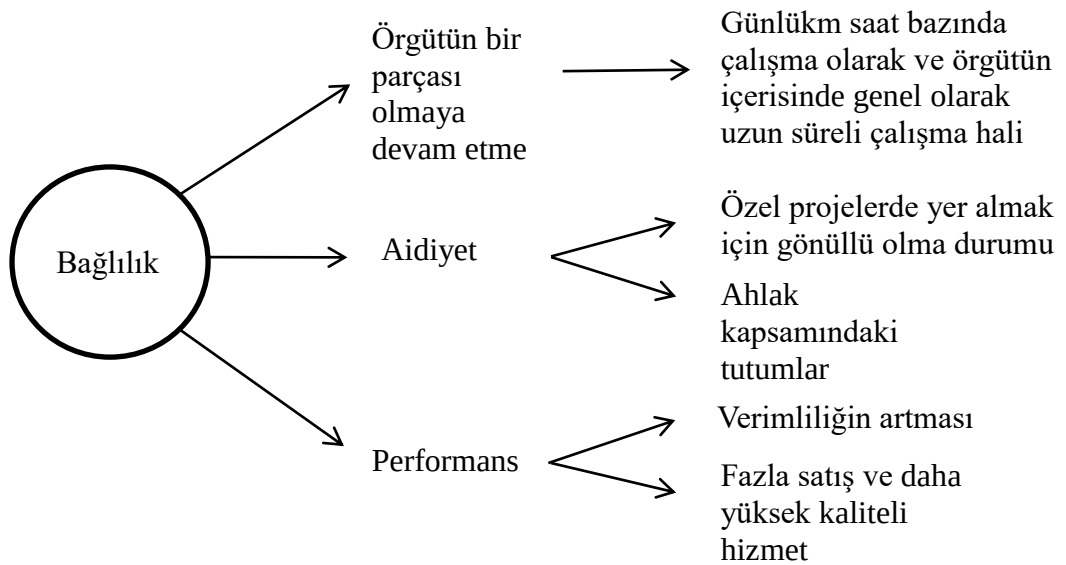
O'Malley'in bir diğer üzerinde durduğu konu ise; örgütlerin çalışanlarına yatırım yapmaktan kaçınmamalarının önemidir. Çalışanlara gereken ilgiliyi ve alakayı göstermelerinin önemi büyüktür. Bunun önemi halen günümüzde güncel olarak bilinmektedir.

Örgütler tüm fırsatları dikkatlice göz önünde bulundurarak çalışanlarının çağın gerisinde kalmalarını engellemeleri gerektiğinin önemini ve hızla gelişen teknolojiye adapte etmeleri gerektiğinin önemini altını çizmektedir. Bunun yanı sıra örgütün içindeki bilgi paylaşımının ve dağıtımının desteklenmesinin önemini ve bunu hem örgüt içi hem de örgüt dışı eğitimlerle sağlaması gerektiğinin önemini vurgulamaktadır. Tüm bu gayretler çalışanların önünü açmaktadır ve bağlılığı da arttırmaktadır. Ayrıca bu sayede çalışanlar desteklendiklerini hissederek, birbirlerine güven duyma ortamının oluşması sağlanmış olacaktır.

Çalışanlarının bağlılıklarını sağlamayı başaran firmaların, O'Malley tarafından olumlu sonuçlarla karşılaştığı durumlardan da bahsedilmiştir. Bu olumlu sonuçlar; çalışanların içinde bulundukları örgütün bir parçası olmayı sürdürebilmeleri gibi, örgüte duydukları aidiyet hissiyatı gibi ve en önemlisi de performans bakımından karşılaşılan olumlu sonuçlardır.

Örgütte uzun süreli çalışma, verimliliğin yüksek olması, gönüllülük esaslı davranışlar, güçlü ahlaki davranışlar gibi bağlılığın sağlamış olduğu olumlu sonuçlar Şekil 3.6'da gösterilmektedir.

Şekil 3.6: Örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları



Kaynak: O'Malley 2000, s. 69

Üstteki şeklin yorumlanmasıyla ortaya çıkan sonuçlara daha detaylı olarak baktığımızda; örgüte dahil olmayı devam ettirme durumunun, yüksek derecede bağlılık gösteren çalışanlar için, bilinçli olarak daha uzun saatler çalışma ve mesai saatleri içinde molaları bile kısa tutmaları gibi olumlu sonuçları beraber getirdiği gözlemlenmektedir. Hatta işe erken gelme ve işten çıkmak için acele etmeme gibi sonuçları da doğurduğu gözlenmektedir. Çalışanların sağlık sorunları olmaları haricinde, işe devam etmediklerine ya da herhangi bir devamsızlık yapmalarına hiç rastlanmamıştır. Erkenden emekli olma gibi durumlara istekli olmamaları ve başka iş bulup işten ayrılma gibi taleplerinin olmaması da genel olarak örgüt içerisinde uzun süreli durma durumunun kendini gösterdiği belirlenmektedir.

Örgüte daha düşük miktarda bağlı olduğunu hisseden, yani aslında bağ kuramamış olan bireylerin, çalışma saatlerine önem göstereyip mesailerine geç geldikleri, üstelik genellikle gelmedikleri, görüşmelere katılmadıkları, örgütten ayrılmak için hevesli olmaları durumları gözlemlenmiştir (Balay 2000, sayfa 86).

Tablodaki aidiyet kısmına bakacak olursak; kuvvetli olarak kendilerini örgütlerine sadık hissiyatıyla çalışan bireylerin firmanın bir parçası gibi şirketi daha başarılı konumlara taşıyacak olan özel işlerde gönüllü olarak yer aldıkları görülmektedir. Yalandan uzak durdukları, sahtekarlık yapmadıkları, iş yavaşlatma gibi eylemlerde bulunmadıkları, örgüt ile ilgili gizli olan bilgileri sızdırmadıkları gibi ahlaki davranışları önemsedikleri görülmektedir.

Tüm bunların yanı sıra, örgütüne bağlılık duymayan ya da daha düşük seviyede bağlılık duyan çalışanların çalışmalarının düşük kalitede olduğu, aidiyet hissiyatına sahip olmadıkları için çokça hesapçı davranabildikleri, gösterdikleri çabalarının yetersiz olması, çıkardıkları söylentilerle, sürekli şikayetler ve aykırı gitme tavırlarıyla firmanın varlığına zararlı olan eğilimler yönünde bulundukları gözlemlenmiştir. Buna benzer tarzda zarar verici iletişimsizliğin, firmanın yönetim stratejilerine tehditsel bir durum yarattığı, hatta yönetim tarzının meşruiyeti ile ilgili soru işaretleri oluşturmaya bile başladığı belirtilmiştir. (Balay 2000, sayfa 86-87).

İstikrar gösteren işgücünün ve kaliteli işgücünün, örgütsel bağlılık ile doğru orantılı şekilde arttığını göz önünde bulundurduğumuzda, performansın da doğru orantılı olarak arttığı belirtilmektedir. Sadece performansın değil, iş veriminin de arttığı aşıkardır. Bu sayede daha fazla satışların gerçekleştiği ve sunulan hizmetin de çok daha yüksek kalitede olduğu belirtilmektedir.

Örgütüne çok daha fazla düzeyde bağlı olan çalışanların, içinde bulundukları örgütün daha başarılı hale gelmesi için çok fazla çaba sarfettikleri gözlemlenmektedir. Çalıştıkları örgütünü başarıya sürüklemelerinin yanı sıra, müşterileri memnun edebilecekleri konularda da çok daha yüksek çabalar sarf ettikleri gözlemlenmektedir.

Örgütlerine bağlılığı olmayan ya da düşük seviyede bağlılığı bulunan çalışanların ise; işlerini aksattıkları, mesailerine gelme isteklerinin düşük olduğu, performanslarının altında çalıştığı, ortaya koydukları işin kalitesinin de düşük olduğu ve genellikle iş bırakma ya da başka işlere ani geçiş yapma durumlarının olduğu gözlemlenmiştir.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ AMACIYLA YAPILAN BİR UYGULAMA

Çalışmanın şimdiki bölümünde, örgütsel kültürün örgütsel bağlılığa olan etkisinin ölçülmesi amaçlı gerçekleştirilen araştırmanın ayrıntılarından ve çalışmanın sonuçlarından detaylıca bahsedilmiştir.

4.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI

Toplulukları toplum yapan, birbirine kenetleyen kültürlerin var olmasının yanı sıra, örgütlerin de örgüt olmasını sağlayan kültürleri, değer yargıları ve işlerin yürütülme şekilleri bulunmaktadır. Örgütler birbirlerinden değişik kültürlerinin özelliklerine sahiplik yapabilmelerinin yanında, tek bir tipe de bağlı olabilmektedirler. Yani içinde barındırdıkları örgüt kültürlerinin özellikleri tek tip ya da çeşitlilik gösterebilmektedir.

Bu araştırmanın kapsamında, örgüt kültürü kavramı ile örgütsel bağlılık kavramı incelenmiştir. Literatürün içerisinde en fazla makul görülmüş olan örgüt kültürü ile

örgütsel bağlılığın türleri de incelemenin içinde bulunmaktadır. Bu araştırmanın içeriğinde, bahsi geçen örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve tipleri kavramlarının, Türkiye sınırları içerisinde aktif olarak faaliyetini sürdüren en lider üç adet telekomünikasyon firmasının üzerinde bulunan ağırlık seviyelerine ek olarak, değişik örgüt kültürü türlerinin örgütsel bağlılığa olan etkileri ortaya koyulma hedefi güdülmüştür.

4.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Mevcutta ortaya koyulan araştırmalar; personelin verimliliği, sergiledikleri performansları, hissetikleri motivasyonları gibi konular ile örgüt kültürünün oldukça hatırı sayılır düzeyde tesirleri bulunduğunu gözler önüne sermektedir. Ayrıca günümüzdeki rekabet şartlarında, örgütlerin başarılarının sürdürülebilir olmalarının, örgütlerine bağlı çalışanlar yaratmaktan geçtiği gerçeği yadsınamazdır. Örgütlerini sahiplenen ve özümseyen, örgütlerinin problemlerini kendi problemleri ile bir tutan çalışanlara sahip olmak hayati önem arz etmektedir. Örgütleri ile özdeşleşip var gücüyle çaba sarfeden çalışanları barındırmak, kendilerini örgüt ile özdeşleştirip bağlılığını sergileyen personelleri barındırıyor olmak, var olan bütün örgütlerde büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışma, Türkiye’de aktif faaliyet gösteren üç büyük Telekomünikasyon firmalarının örgüt kültürlerini incelemek üzere gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu bahsi geçen üç büyük şirketlerin içerisindeki örgütsel bağlılık seviyelerini ölçmek ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymak hedefiyle yapılmıştır. Örgütlerin yapılarının ve liderlerinin incelenmesi, örgütteki öne çıkmış olan değerlerin belirlenmesi, en önemlisi de bu faktörlerin çalışanlar cephesinden nasıl bir görünüme sahip olduğunun tespitini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Çalışmada kazanılan neticelere baktığımızda; örgütlerdeki bağlılığın daha üst seviyelere çıkması için, örgütteki iyileştirilmesi gereken veya değiştirilmesi gereken tarafların ortaya koyulması öngörülmektedir. Fark edilen bu yönleri örgütleri, şirketlerin yapıcı olarak kullanabilmeleri de varsayılmaktadır. Türkiye’deki Telekomünikasyon sektöründe varlığını sürdüren en büyük üç şirketin, Pazar büyüklüğü olarak baktığımızda Avrupa’da ikinci sırada yer alıyor göz önünde bulundurulmuştur. Özellikle de rekabetin hiç durmaksızın arttığı ve teknolojinin de sürekli gelişmesinin su

götürmez bir gerçek olduğu da dikkate alınarak, çalışmanın bu üç büyük şirketi kapsamı önem arz etmektedir.

4.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada anket yöntemi seçilmiştir ve oluşturulan anket google.docs üzerinden online olarak link ile katılımcılara yönlendirilmiştir. Anket üç farklı bölümden oluşmaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, sosyo-demografik olmak üzere üç farklı kısımdan oluşturulmuştur. Anket toplamda 38 (otuz sekiz) sorudan oluşmaktadır. Bu 38 (otuz sekiz) sorudan 7 (yedi) tanesi hariç, 31 (otuz bir) adet soru kullanılarak, beşli Likert Ölçeği yöntemi ile yapılmıştır. Bu ölçeğin yöntemine göre; “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum” şıkları bulunmaktadır ve ankette kullanılan formun bir örneği EK-1 kısmında sunulmuştur.

Cameron ve Quinn’in oluşturmuş olduğu, orijinalinde 24 (yirmi dört) tane sorudan oluşan ölçekten faydalanılmıştır. Bu 24 adet sorudan 15 (on beş) adet seçilerek, örgüt kültürü ölçümlemesinde güvenilirliği ve geçerliliği ölçülmek üzere anket katılımcılarına gönderilmiştir. Her katılımcının organik ve gerçek kişiler olduğu tek tek teyit edilmiştir.

Allen ve Meyer’in orijinalinde 24 (yirmi dört) tane sorusu ile oluşturmuş olduğu ölçek kullanılarak örgütsel bağlılık ölçümlemesi yapılmıştır. Bu 24 (yirmi dört) adet sorudan 16 (on altı) tanesi seçilerek, yine güvenilirlik ve geçerlilik araştırılmak üzere anket katılımcılarına gönderilmiştir.

Örgüt kültürü ölçümlemesi ve örgütsel bağlılık ölçümlemesi haricinde, ankete katılım sağlayanların sosyo-demografik özelliklerini ortaya koyma amacı da güdülmüştür. Sosyo-demografik veriler de analize dahil edilerek, buna göre yorumlama yapılmıştır. Bu amaca yönelik olarak 7 (yedi) tane sosyo-demografik soru sorulmuştur. Tüm verilerin analizi, IBM SPSS yazılımı kullanılarak yapılmıştır.

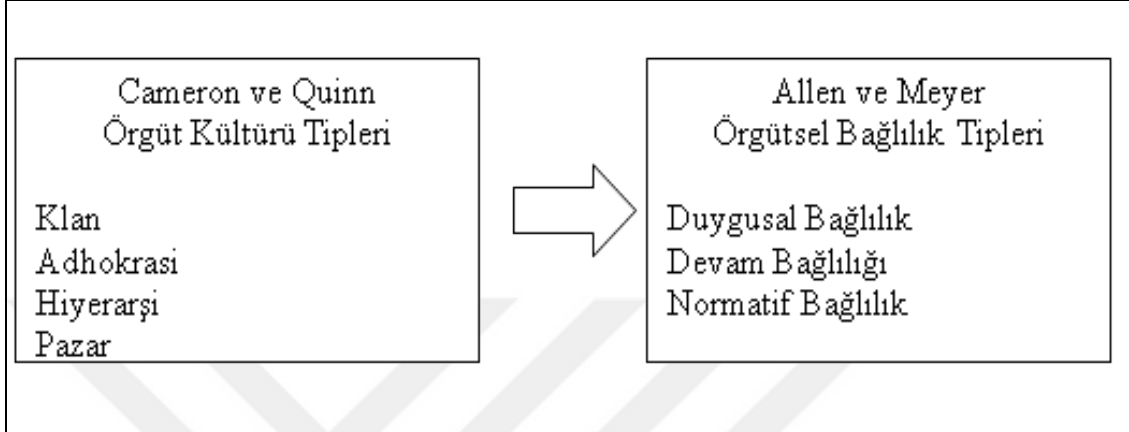
4.4 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ

Çalışmanın temelinde, daha önce de belirtilmiş olduğu gibi örgüt kültürünün, örgüt bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacı bulunmaktadır. Bu sebeple model olarak da örgütlerde varlığını sürdüren örgüt kültürünün türleri, türlerinin örgütsel

bağılılığa tesiri var mı yok mu diye ortaya koyulmasına yönelik yapılmıştır. Dolayısıyla örgüt kültürü ile örgüt bağılılığı şeklinde iki temel değişken kullanılmaktadır.

Aşağıdaki şekilde araştırmanın modeli gösterilmektedir.

Şekil 4.1: Örgüt kültürünün türleri ile örgütsel bağılılığa olan ilişkisinin modeli



Örgüt kültürü tipi, Cameron ile Quinn tarafından ortaya koyulan Rekabet Eden Değerler Modeli'nden faydalanılarak ölçümlenmiştir. Bunun amacı; Adhokrasi tipi, klan tipi, hiyerarşi tipi ve pazar tiplerinden hangisinin firma içerisinde hakimiyet sağladığının tespitine yöneliktir.

Çalışanlardaki duygusallıkla alakalı olan bağılılık, devam bağılılığı, son olarak da normatif bağılılık şeklinde üç tipe ayrılan bağılılık durumlarının ölçülmesinde Allen Meyer'in örgütsel bağılılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Anketteki ilk beş sorunun amacı duygusal bağılılığı ölçmeye yöneliktir. Devamındaki beş sorunun amacı, devam bağılılığını ölçmeye yöneliktir. En son altı soru da normatif bağılılığı ölçme amaçlıdır.

Sosyo-demografik sorular neticesinde elde edilen medeni durum, aylık gelir, cinsiyet, yaş bilgileri, eğitim seviyesi, firmadaki vazifesinin süresi, unvan benzeri değişkenler de demografik değişken olarak yer almıştır.

4.5 ÇALIŞMANIN ANAKÜTLESİ İLE ÖRNEKLEMİ

Faaliyetini Türkiye sınırları içerisinde gerçekleştiren ve Türkiye'nin en büyük üç telekomünikasyon firmasında çalışan beyaz yakalı çalışanlar, araştırmanın anakütlesini oluşturmaktadır. Bu üç büyük telekomünikasyon şirketinde çalışan 264 kişi ise,

Çalışmanın rneklem kısmını oluşturmaktadır ve bu 264 kişi basit rassal örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir.

Faktör analizi kullanılarak, çalışmada uygulanan ölçeklerin geçerliliği araştırılacaktır. Bu sebeple örneklemenin büyüklüğü, ölçekte bulunan maddelerin adetinin en az beş hatta daha fazla katlarında olması gerektiği şartına itimat edilerek hareket edilecektir.

Minimum rneklem hacminin, %95 güven seviyesinde yer alması gerektiği göz önünde bulundurulmuştur. Oluşturulan anketin içerisinde bulunan 31 (otuz bir) madde için minimum örneklem hacmi sağlanmıştır.

4.6 ARAşTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Aşağıda belirlenmiş hipotezler, bu çalışmanın içeriğine uygun olarak belirlenmiştir. Özellikle de çalışmanın kapsamına ve amacına yönelik olması şartıyla test edilebilecek şekilde belirlenmeye çalışılmıştır;

H₁: Örgüt alışanlarının örgüte olan bağlılıkları sosyo-demografik özelliklerine dayalı olarak değişiklik gösterir.

H₂: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında alaka bulunmaktadır.

H₃: Örgüt kültürü örgütsel bağlılığa tesir eder.

Bu sıralanmış olan hipotezler, değişkenlerdeki alt boyutların erevesi içerisinde göz önünde bulundurularak değerlendirilecektir.

4.7 ARAşTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Anket için hazırlanan sorulardan bazılarının kişisel bilgiler içerdiği göz önünde bulundurularak, cevap verilmesinden kaçınılması ile ilgili sınırlılıklar söz konusudur. Anket katılımcılarının, soruların içeriğindeki maaş bilgisi gibi ya da içinde bulundukları örgütlerine olan bağlılık seviyelerini ortaya çıkaran kişisel sorulara cevap verirken çekimser ya da tereddütlü davrandıkları gözlemlenmiştir. Kendilerine yöneltilen ankette, genel kapsamda çalışan-işveren ilişkisi yönünden hassas sorular içermesi sebebiyle, anket katılımcılarının kimlik bilgilerinin ve diğer verilerinin gizliliği taahhüt edilmektedir. Anket katılımcılarının, bahsi geçen kaygılarından bağımsız olarak, gecek

duruma uygun, adil ve kendilerine ait reel tutumlarına bağılı cevaplar verdikleri kabul edilmiştir.

4.8 VERİ ANALİZİ

Yapılan çalışmada toplanan verileri analiz etmek amaçlı IBM SPSS programından faydalanılmıştır. Anket verileri de bu program ile analiz edilip yorumlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmada faydalanılan istatistiksel açıdan yöntemler aşağıda sıralanmıştır:

- I. Frekans ve Yüzde Dağılımı
- II. Güvenilirlik Analizi
- III. Faktör Analizi
- IV. Korelasyon Analizi
- V. Regresyon Analizi
- VI. Varyans Analizi

4.9 ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR

Yapılan anketin sonucunda kazanılan bilgilerin istatistiksel analiziyle alakalı bulgulara, bulgulara ek olarak yapılan yorumlamalara bu bölümde değinilmektedir. Anketi yanıtlayan katılımcıların sosyo-demografik dağılımları, frekans tabloları ile gösterilmiştir ve devamında bazı tanımsal istatistik değerler sunulmuştur. Kullanılmış olan istatistiksel teknikler sayesinde, yapılmış olan analizlerden ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir. Tüm bu analizler ve değerlendirmelere çalışmanın sonuç kısmında yer verilmiştir.

4.9.1 Katılımcılara Ait Sosyo-Demografik Özelliklerle Alakalı Frekans Dağılımları

Aşağıdaki frekans tablolarında; araştırmaya dahil olan kişilerin yaş, cinsiyet, evli-bekar durumları, unvan, eğitim seviyeleri, aylık kazanç, firmada görev yapma süresi değişkenleri üzerinden dağılımına yer verilmiştir.

4.9.1.1 Anket katılımcılarının cinsiyete bakılarak dağılımı

Ankete katılım sağlayanların % 42,8'i kadındır ve % 57,2'si erkektir. Aşağıda bulunan tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.1: Anket katılımcılarının cinsiyete bakılarak dağılım tablosu

Cinsiyetler	Frekanslar	(%) Yüzdelik
Kadın	111	42,8
Erkek	153	57,2
Toplam	264	100

4.9.1.2 Anket katılımcıların yaşa bakılarak dağılımı

Ankete katılım sağlayanların büyük çoğunluğunun, %64,5'lik bir orana denk gelen, 26 ile 35 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Bu oran göstermektedir ki; katılımcıların büyük oranda çoğunluğu genç yaş kesimindedir. Bu büyük çoğunluğu takip eden yaş aralığı ise 36 ile 45 yaş aralığıdır ve oranları % 27,7'dir. Ankete en az katılım sağlayan yaş grubu 56 yaş ve üzeri olarak görülmektedir. Kurumsal şirketlerdeki yaygın emeklilik politikaları, bu yaş grubunun firma bünyesinde devam etmesine pek müsaade etmemektedir.

Tüm bu yaş dağılımları, aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.2: Anket katılımcıların yaşa bakılarak dağılımı

Yaş	Frekans	(%) Yüzdelik
18-25	13	4,3
26-35	165	64,5
36-45	76	27,7
46-55	8	2,7
56-65	1	0,3
66 ve üstü	1	0,5
Toplam	264	100

4.9.1.3 Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı

Çalışmaya katılım sağlayanların medeni durumlarına baktığımızda; % 36,8'inin bekar, % 63,2'sinin evli olduğu görülmektedir. Bu veriden görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğu evlidir.

Tablo 4.3'te katılımcıların medeni durumlarının dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 4.3: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı

Medeni Durum	Frekans	(%) Yüzdelik
Evli	166	63,2
Bekar	98	36,8
Toplam	264	100

4.9.1.4 Katılımcıların eğitim seviyesine göre dağılımı

Katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans ve lisansüstü mezunu olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda, katılımcıların eğitim düzeylerinin fazlasıyla yüksek olduğu fark edilmektedir.

Eğitim durumlarının dağılımları tablo 4.4'te gösterilmektedir. Lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların toplam oranı % 89,9 şeklinde görülmektedir. %46,7'lik kısmı lisans mezunu, % 43,2 oranında da lisansüstü mezunu oldukları görülmüştür.

Tablo 4.4: Katılımcıların eğitim seviyesine göre dağılımı

Eğitim Seviyesi	Frekans	(%) Yüzdelik
Lise	8	3,5
Önlisans	18	6,6
Lisans	122	46,7
Lisansüstü	116	43,2
Toplam	264	100

4.9.1.5 Katılımcıların aylık kazançlarına göre dağılımı

Ankete katılım sağlayanların aylık olarak kazanç düzeylerinin öteki faktörlere nazaran çok daha tutarlı olarak dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Büyük çoğunluğun 35.000 ile 50.000 TL arasında olduğu görülmektedir. Katılım sağlayanların aylık bazda kazançlarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.5: Katılımcıların aylık kazançlarına göre dağılımı

Aylık Kazanç	Frekans	(%) Yüzdelik
25000 TL'den düşük	42	18,2
25000-35000 TL arası	39	13,1
35000-50000 TL arası	85	31,7
50000-70000 TL arası	67	25,1
70000 TL'nin yukarısı	31	11,9
Toplam	264	100

4.9.1.6 Anket katılımcılarının ünvan dağılımları

% 25 oranında kıdemli uzman, % 18,3 oranında uzman yardımcısı, % 12,6 oranında yönetici ve üstü olmak üzere, katılımcıların %43 oranında uzman seviyesinde oldukları görülmektedir. Tablo 4.6'da, bu bahsi geçen katılımcıların ünvanlarının dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 4.6: Katılımcıların ünvanlarına göre dağılımı

Ünvanlar	Frekanslar	(%) Yüzdelik
Uzman Yardımcısı	52	18,3
Uzman	111	43,8
Kıdemli Uzman	69	25,4
Yöneticiler ile yukarısı	32	12,6
Toplam	264	100

4.9.1.7 Katılımcıların firmalarındaki görev sürelerine göre dağılımı

Anket katılımcılarının büyük çoğunluğunun, aynı kurumda iki yıldan daha fazla süredir vazifelerini sürdürdükleri görülmektedir. Tablo 4.7’de görüldüğü üzere; iki yıldan uzun, on yıldan daha kısa zamandır aynı şirkette görevine devam edenlerin oranlarının toplamı %74,2’dir. On yıldan daha fazla zamandır çalışanların oranı %17,6’dır. Son olarak 2 seneden daha kısa süredir çalışanların oranı ise %8,2’dir. Kurumsal firmalardaki 10 yılı aşkın hizmet süresinin ardından verilen teşvikler sebebiyle on sene yada fazlası süre görev yapanların varlığının düşük olması doğal karşılanmaktadır. Keza ülkemizde iş bulmanın zorlukları ve hatta iş aramanın ve mülakatların da yeterince zor olması sebebiyle, kişilerin on yıldan daha uzun süre kurumsal bir şirketteki vazifesini bırakmıyor olması da doğal karşılanmaktadır.

Tablo 4.7: Katılımcıların firmalarındaki görev sürelerine göre dağılımı

Firmadaki görev süresi	Frekans	(%) Yüzdelik
2 senenin altı	26	8,2
2 ile 5 sene arası	91	35,8
5 ile 10 sene arası	102	38,4
10 sene ve yukarısı	45	17,6
Toplam	264	100

4.9.2 Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Frekansların Dağılımı

Bu çalışmanın kapsamı içerisinde ölçümlemesi yapılan örgüt kültürlerinin frekans dağılımları aşağıdaki tablolarda belirtilmektedir. Dört ayrı tipte olan örgüt kültürleri; klan tipi, adhokrasi tipi, hiyerarşi tipi, pazar tipi örgüt kültürlerinin dağılımları frekans tablolarında belirtilmiştir.

Ayrıca duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı şeklindeki üç tür örgüt bağlılığı türlerinin dağılımları da tablolarda belirtilmektedir.

4.9.2.1 Bireylerin örgüt kültürüne dair algıları

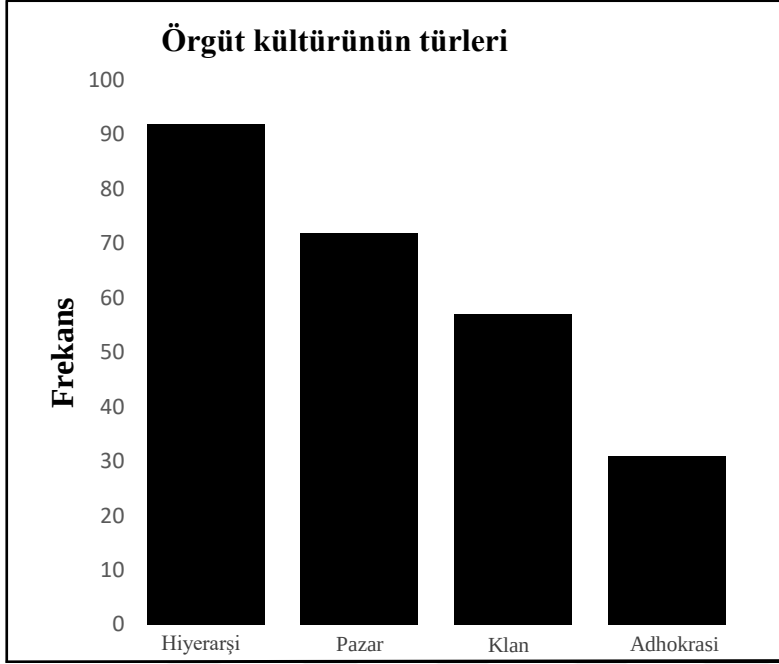
Tablo 4.8’de, yapılan çalışmanın dahilinde mevcut olan firmaların, örgüt kültürü tiplerine göre frekans dağılımları gösterilmektedir. Türkiye’deki üç büyük telekomunikasyon şirketinde %36,6 oranında hiyerarşi kültürünün hakim olduğu görülmektedir. Bahsi geçen şirketler kurumsal yapılara sahip oldukları için ve kurumsal yapılar da hiyerarşi sahibi oldukları için bu durum doğaldır. %28,5’inde Pazar kültürünün olduğu görülmektedir. %23,5 oranında klan kültürü, %11,4 oranında da adhokrasi tipi kültür baskınlığının olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 4.8: Örgüt kültürü türlerine göre frekansların dağılımı

Kültürün Türü	Frekanslar	(%) Yüzdelik
Klan Tipi	60	23,5
Adhokrasi Tipi	34	11,4
Hiyerarşi Tipi	95	36,6
Pazar Tipi	75	28,5
Toplam	264	100

Aşağıdaki şekilde gösterildiği üzere, örnekleme eklenmiş olan üç büyük telekomunikasyon şirketlerinde çalışan katılımcıların çalıştıkları şirketlerin sahip oldukları kültür tiplerinin sıralaması bulunmaktadır. En yüksek seviyede hiyerarşi kültürüne sahip olduğu görülmektedir. Hem yakın geçmişte yapılan diğer çalışmalarda, hem de günümüzdeki yapılan pek çok araştırmalarda da hiyerarşi tipi en başta karşımıza çıkmaktadır. Zaten ülkemizdeki hiyerarşinin var olduğu kurumsal şirketlerin en büyüklerinden bir kaçı bu çalışmamızda yer aldığı için, araştırmamızda hiyerarşi türünün en yüksek oranda karşımızda belirmesi de doğaldır. İkinci sırada Pazar tipi kültür, üçüncü sırada klan tipi kültür ve dördüncü sırada ise adhokrasi türü kültürün mevcut olması şeklinde bir kanı söz konusudur.

Şekil 4.2: Örgüt kültürünün türlerine bakılarak frekansların dağılımı



4.9.2.2 Bireylerin örgüt bağlılığı

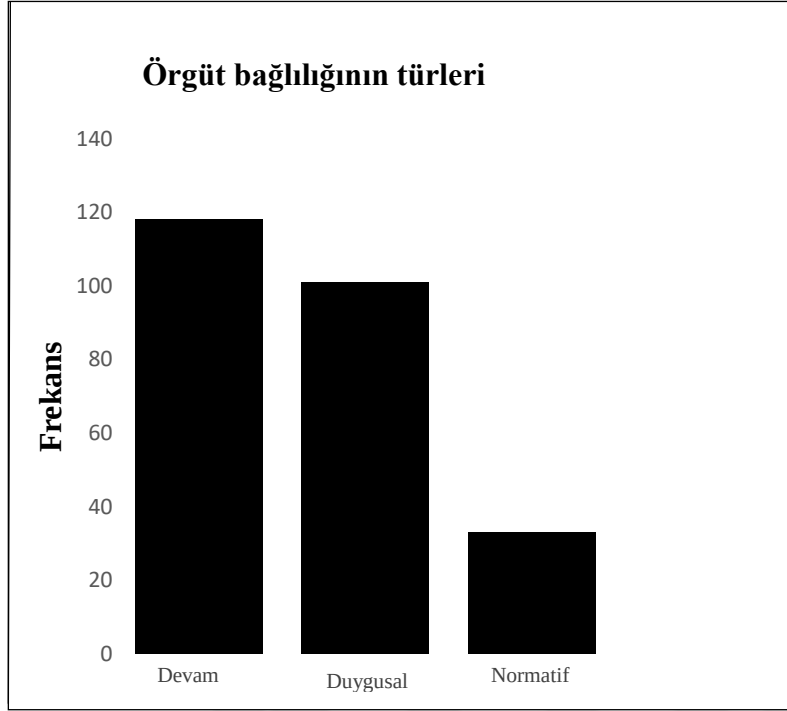
Tablo 4.9’da, bu araştırmadaki anket yapılan teknoloji ve iletişim firmaları üyelerinin örgüt bağlılığı türlerine bakılarak oranları gösterilmektedir. Buna göre, çalışanların %12,9’unun normatif bağlılığa, %41,5’inin duygusal bağlılığa ve %45,6’sının devam bağlılığına ait bulunduğu görülmektedir.

Tablo 4.9: Örgüt bağlılığına bakılarak frekansların dağılımı

Bağlılığın Türleri	Frekans	(%) Yüzdelik
Duygusal	105	41.5
Devam	122	45.6
Normatif	37	12.9
Toplam	264	100

Anketi yanıtlayan çalışanların normatif bağlılık oranının, duygusal ve devam bağlılığa nazaran çok daha düşük olduğu, aşağıdaki şekil 4.3’te belirtilmiştir. Katılımcıların büyük oranda vazife yaptıkları şirkete devam bağlılığı olduğu görülmektedir. Devam bağlılığın ardından duygusal bağlılığın geldiği görülmektedir.

Şekil 4.3: Örgüt bağlılığının türlerine bakılarak frekansların dağılımları



4.9.3 Çalışmada Faydalanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Var olan herhangi olaya ya da duruma istinaden davranışlar ile tutumlar ölçeğin içinde bulunan “k” miktarında değişkene verilmiş olan yanıtların toplanıp bir araya getirilmesi yöntemiyle hesaplanmaktadır. Bu hesaplama yöntem ile yapılan hesaplanmalarda kullanılmış olan ölçeğe ait güvenilirlik analizinin de gerçekleştirilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Yapılan çalışmada faydalanılan ölçeğin içinde bulunan suallerin aralarındaki yakınlıklarının seviyesini izah etmeye gerek var mı yok mu diye anlamamız gerekmektedir. Bunu anlamayı sağlamak niyetiyle güvenilirlik ölçüleri geliştirilmiştir. Yakınlık derecesinin yanında, ilişkisini ve ölçülmüş olan değişkenleri de açıklamaya faydası olup olmadığını ortaya koymak amaçlı bazı güvenilirlik ölçütleri de oluşturulmuştur. Bu çalışmada faydalanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin ortaya koyulması amacıyla “cronbach alfa” katsayısının da hesaplanması yapılmıştır. Bu katsayıyla beraber, ölçekteki “k” değişkeni miktarıyla aynı şekilde tipleri aynı olan bir sistemi ortaya koymak veya neden niçinleri bulmak amacıyla bir birlik ve tamlik oluşturdukları ya da oluşturamadıkları muhakkak gözden geçirilmelidir. Bahsi geçen ölçekteki alfa katsayısının seviyesinin yukarıya doğru olması, ölçeğin içinde mevcut

olan fonksiyonların o miktarda aralarında tutarlılık olduğu ortaya çıkar. Tutarlılığa ek olarak benzer özelliklerin unsurlarını ölçmek için uğraşan değişkenlerin bir araya gelmesinin oluşumu olduğu ortaya çıkar. Veya bütün değişkenler, bahsedildiği miktarda bir arada faaliyet gösterir diye yorumlama yapılabilir. Aşağıda alfa katsayısı ile ilgili değerler gösterilmektedir (Kalaycı ve diğerleri 2005, sayfa 405).

- I. Katsayı 0,80-1,00 aralığında olursa, geliştirilmiş olan testin güvenilirlik seviyesi çok yüksektir.
- II. Katsayı 0,60-0,80 aralığında olursa, geliştirilmiş olan testin güvenilirlik seviyesi iyidir.
- III. Katsayı 0,40-0,60 aralığında olursa, geliştirilmiş olan testin güvenilirlik seviyesi düşüktür.
- IV. Katsayı 0,00-0,20 aralığında olursa, geliştirilmiş olan test güvenilir olmamaktadır.

Bu çalışma dahilinde güvenilirlik analizleri yapılmış olan ölçekler aşağıdaki gibidir:

- I. Örgütteki kültüre odaklı ölçek
- II. Örgütteki bağlılık ile ilgili ölçek

4.9.3.1 Örgütteki kültüre odaklı ölçeğin güvenilirlik analizi

Aşağıdaki tabloda, örgüt kültürü ölçeğine ait olan güvenilirlik katsayıları görülmektedir. Cameron ile Quinn'e ait ölçeklerden olan örgüt kültürü türü ölçekten faydalanılarak oluşturulmuş olan ve on beş maddeye sahip olan, ayrıca beşli Likert türü örgütsel kültür ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğe ait olan güvenilirlik analizi ile ilgili neticeler tabloda gösterilmektedir.

Örgüt kültürünün ölçeği; pazar kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü, klan kültürü şeklinde dört farklı tipe ayrılmak suretiyle ölçülmüş bulunmaktadır.

Tablo 4.10: Örgüt kültürü ölçeğine ait olan güvenilirlik katsayıları

Kültürün Türü	Madde Sayıları	Güvenilirlik Katsayıları
Klan	5	0,801
Adhokrasi	3	0,885
Hiyerarşi	5	0,815
Pazar	2	0,846
Toplam	15	0.949

Madde-toplam korelasyonları hesaplanarak, elde edilen puanların iç tutarlılığının analiz edilmesi sağlanmıştır. Maddelerin hepsinin, madde-toplam adı verilen korelasyon miktarının 0,30'un üzerinde çıkmış olduğu görülmektedir. Bu sebeple maddenin ölçekten çıkarılması uygun değildir ve çıkarılmaması için madde-korelasyon değerinin 0,30'dan yüksek bir değere sahip olması, maddenin ölçekten çıkarılmaması için yeterli olan bir sonuçtur. Cronbach's Alpha olarak isimlendirilen, ölçek sayesinde toplanan puanların güvenilirlik katsayısının hesaplanması sonucu, klan türü maddeler 0.801 olarak hesaplanmıştır. Adhokrasi türü maddelerde ise 0.885 olarak hesaplanmıştır. hiyerarşi türü maddelerde de 0.815 olarak hesaplanmıştır. Pazar türü maddelerin hesaplanması sonucu 0.846 olarak hesaplanmıştır. Ölçekteki bütün boyutları kapsayan on beş madde için 0.949 olarak hesaplanmıştır. Örgüt kültürü ölçeği vasıtasıyla sahip olunan puanların kuvvetli güvenilirliğe sahip olduğunu görebilmemiz gerekmektedir. Yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu görebilmemiz için de, Cronbach's Alpha adı verilen katsayıların 0.80 olması ya da 0.80'den yüksek olması gerekmektedir.

4.9.3.2 Örgütsel bağlılık ile ilgili olan ölçeğe ait güvenilirlik analizi

Aşağıdaki Tablo 4.11'de, örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik analizi ile ilgili neticeler gösterilmektedir. Allen ile Meyer'e ait olan örgüt bağlılığı ölçeğinden faydalanılarak hazırlanmıştır. Toplam on altı maddeden oluşan ve beşli Likert türü örgüt kültürü ölçeğine ait olan güvenilirlik analizinin neticeleri tabloda gösterilmektedir. Örgüt kültürü ölçeği 4 farklı gruba ayrılarak ölçülmüştür. Bunların ilki pazar kültürüdür ve detaylarından daha önce bahsedilmiştir. İkincisi hiyerarşi kültürüdür. Üçüncüsü

adhokrazi kültürü, dördüncüsü de klan kültürüdür ve bunlarında detaylarından çalışmanın önceki safhalarında bahsedilmiştir. Örgüt bağlılığı ölçeği, üç tane alt grup halinde ayrılarak ele alınmıştır. Altı maddelik normatif bağlılık, beş maddeden oluşan devam bağlılığı ve yine beş maddeden oluşan duygusal bağlılık olmak üzere üç alt gruba bölünerek incelemeye dahil olmuştur.

Tablo 4.11: Örgütsel bağlılık ölçeğine ait olan güvenilirlik katsayıları

Bağlılığın Türü	Madde Sayısı	Güvenilirliğin Katsayıları
Duygusal	5	0,807
Devam	5	0,648
Normatif	6	0,726
Toplam	16	0.825

Toplanan puanlara ait olan iç tutarlık düzeyinin ortaya koyulması amacıyla madde-toplam korelasyonları da analiz edilmiştir. Hesaplama sonucunda; maddelerden hepsinin tek tek, madde-toplam korelasyon verilerinin 0,30'dan değerinden daha yukarıda değerlere sahip olduğu anlaşılmıştır. Ana hatlarıyla bakacak olursak; maddelerin tek tek hepsi için, madde-toplama ait korelasyon değerlerinin 0.30 ya da 0,30'un üzerinde bir değer çıkmış olması, o bahsi geçen maddenin ölçek dışında tutulmasına gerek olmadığını gösterir ve bu nedenle ölçek içinde kalmıştır. Ölçekten kazanılmış olan puanlara ait güvenilirliğin katsayısı olan Cronbach's Alpha'nın hesaplanması sonucunda;; duygusal bağlılık türündeki maddeler için 0.806 olarak bulunmuştur. Devam bağlılığı türü olan maddelerde güvenilirlik katsayısı 0.648 ve normatif bağlılık tipi maddeler için 0.726 olarak hesaplanmıştır. On altı maddeden oluşan ölçeğin tüm boyutları için 0.825 şeklinde analiz edilmiştir. Devam bağlılığı alt grubu ile normatif bağlılık alt grubu için 0.60-0.80 değerlerinin aralığında bulunmuş olan Cronbach's Alpha katsayıları, ölçeğin sayesinde toplanmış olan puanların yüksek seviyede güvenilirliğinin bulunduğunu göstermektedir. Çalışma için en büyük önemi arz eden duygusal bağlılıktır. Bu tipin ölçeğine ait bütün boyutları için toplanan katsayı değeri 0.80'dir. Bu değer ise toplanan puanlara ait güvenilirliğin yüksek düzeyde seyrettiğini ifade etmektedir.

4.9.4 Ölçeklerle Alakalı Olan Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi; toplanmış olan verilerin özetlenerek ortaya koyulmasını amaçlayan, istatistiksel bir analiz tekniğidir. Elde edilen verilerin arasında bulunan ilişkilere dayanarak yapılır ve bu verilerin çok daha anlamlı bir şekilde sunulmasına yöneliktir. Tek bir değişkene sahip olmadığı için, birden fazla değişkeni olduğu için çok değişkenli bir istatistik analiz tekniğidir. Faktör analizi ile hedeflenen amaç; ilişkileri bulunan ve aralarında alaka bir çok adet değişkenlerden var olan veri setinin içerisindeki ana faktörlerin açığa çıkarılmasıdır. Bu amaca yönelik olarak, bu çalışmada detaylıca kullanılan bu faktör analizi sayesinde, veri setinin içerisinde yer alan kavramların arasında bulunan ilişkinin hem tespit edilmesine hem de daha anlaşılır hale gelmesine yardımcı olunmaktadır.

Ölçeklerin oluşturulması ya da ayarlanması amaçlı yapılan işlemlerde, örneklemin boyutunun tespit edilmesi kısmı önem arz etmektedir. Ölçekteki geçerliliğinin araştırılması esnasında faktör analizi uygulanacaktır ve faktör analizi uygulanacağı için örneklemin büyüklüğünün ölçekte bulunan ifade adetinin en az beş katı, belki de on katı olması şarttır (Seçer 2013, sayfa 117-118).

Bartlett'e ait olan Küresellik Testi, örneklem büyüklüğünün yeterliliğinin kontrol edilmesinde kullanılan bir tekniktir ve açımlayıcı faktör analizinde uygulanan tekniktir. Kaiser-Meyer-Olkin'e ait olan örneklem uygunluk ölçüsü de örneklem büyüklüğünün yeterliliğinin kontrol edilmesinde kullanılan tekniktir ve açımlayıcı faktör analizinde uygulanan tekniktir. Başka bir deyişle faktör analizine başlanmadan evvel, toplanan verilerin bu analiz için uygun olup olmadığının denenmesi gerektiğinden dolayı, bu amaca yönelik sıkça faydalanan tekniktir. Kaiser-Meyer-Olkin ölçüsü; bütün eşleştirilmiş vaziyetteki ve gözlenmiş olan korelasyonun katsayılarının yüksekliğiyle birlikte, bir kısım korelasyonun katsayılarının yüksekliğini mukayese eden bir veridir. 0 rakamıyla 1 rakamının aralığında farklılık gösteren değerleri tutar. Eşleştirilmesi sağlanan bütün değişken değerlerin bir kısım korelasyonların katsayılarına ait olan karelerinin toplanması sonucu elde edilen değer, korelasyona ait katsayıların toplanmasından elde edilen değerden daha az olması durumunda, K-M-O isimli ölçüt git gide 1 rakamına doğru yaklaşmaktadır. Bu durumu farklı bir deyişle açıklamak gerekirse; KMO değerinin 1'e doğru yaklaşması, değişkenlerde birinin varolan diğer

değişkenler vasıtasıyla sorunsuz olduğunu ve eksiksiz bir şekilde tahmin edilebildiği sonucunu ortaya koymaktadır. KMO değerinin 0'a yaklaşması durumunda tam tersi bir durum söz konusudur. Eksiksiz tahmin edilemeyeceğini ve değişken çiftleri arasında var olan anlamlı ilişkilerin diğer değişkenler tarafından açıklanmasının mümkün olmadığını bize göstermektedir (E. Bülbül ile Köse 2010, sayfa 46).

Ölçekte bulunan değişkenlerin değerlerinin birbirini tutması için Kaiser-Meyer-Olkin tarafından ortaya koyulan örneklemin uygunluğunun ölçüsü kullanılmaktadır. Korelasyona ait ola matris değerlerinin anlamlılığı için de test edilmesi gerekmektedir. Bunun için gereken testte, diğerinden farklı olarak Barlett'in küresellik testinden kullanılmaktadır. Testler sonucunda ortaya çıkan istatistik manalı bulunursa eğer, faktör analizi için makul kabul edilmektedir. Buna ek olarak p ile nitelendirilen değer 0,05 üzeri olursa, yine aynı şekilde toplanmış olan tüm bilgilerin faktör analizine yeterince makul olduğu söylenmektedir.

4.9.4.1 Örgüt kültürü ölçeğiyle alakalı açımlayıcı olan faktör analizi

Aşağıdaki Tablo 4.12'de, bu çalışmada kullanılmış olan Bartlett Küresellik Testi neticeleri gösterilmiştir. Bu neticelere detaylıca bakarak verilerin analizlere uygun olup olmadığını çok daha keskin bir biçimde anlayabilmekteyiz. Bunun yanısıra Örgüt Kültürü Ölçeğine ait olan KMO Testi sonuçları da detaylı olarak gösterilmektedir. Tabloda anlamlılık düzeyi ve serbetstlik derecesi de gösterilmektedir. Verilerin faktör analizine son derece uygun olduğu, bu sonuçlara göre net olarak anlaşılmaktadır.

Tablo 4.12:Örgüt kültürüne ait değerlerin faktör analizi için uygunluğu

Kaiser-Meyer-Olkin'in Testi ve Bartlett'in Küresellik Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü	0.945	KMO < 0.50 Kabul edilemez 0.50 ≤ KMO < 0.60 Kötü 0.60 ≤ KMO < 0.70 Orta 0.70 ≤ KMO < 0.80 İyi 0.80 ≤ KMO < 0.90 Çok İyi KMO ≥ 0.90 Mükemmel
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare değeri (χ^2)	2278,281
	Serbestlik Düzeyi	105
	Anlamlılık Seviyesi	.000 (p < 0.001)

Kullandığımız ölçeği oluşturma aşamasında kaç faktörden .kurulacağını tespit etme evresinde ; screeplot adı verilen çizgi grafiğinden, eigenvalues ismi verilen özdeğer istatistiğinden ve ek olarak da toplam varyansların yüzdesi yönteminden faydalanılmıştır. Varimax tekniğini ise mevcut faktörlerin rotasyonunda kullanma ihtiyacı duyulmuştur.

Tablo 4.13'te, ölçekte kaç tane faktör olduğunu ve bu ölçekteki faktörlerin ölçülmesi arzulanan olguyu ne seviyede ölçtüğü gösterilmektedir. Ayrıca bu tabloda, analiz edilmek istenen on beş maddenin özdeğeri 1 rakamından yüksek görünen dört adet faktörün alt kısmında bir araya geldiği gösterilmiştir. Bu dört adet faktöre ait varyansın da yüzde 71.877 oranındaki tarafında izah edildiği gösterilmiştir. Ortaya çıkan bu netice, araştırmada faydalanılan örgütsel kültüre ait ölçeğin altındaki dört adet alt boyutla anlamlı hale gelmektedir.

Tablo 4.13: Örgüt kültürü sayesinde açıklanmış olan toplam varyans

Faktörler	Özdeğerler	(%)Varyanslar	(%)Kümülatifsel
1	6,553	38,029	38,039
2	3,349	16,652	53,668
3	1,521	11,133	63,822
4	1,209	8,053	71,877

4.9.4.2 Örgütsel bağlılık ölçeğiyle alakalı açımlayıcı olan faktör analizi

Aşağıda bulunan Tablo 4.14'te, bu çalışmada kullanılmış olan örgüt bağlılığının ölçeğine dair Kaiser-Meyer-Olkin ile Bartlett Küresellik Testi neticeleri verilmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında, elde edilen değerlerin faktör analizine müsait olduğu görülmüştür.

Tablo 4.14: Örgütsel bağlılığa ait olan değerlerin faktör analizi için uygunluğu

Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü	0.733	KMO < 0.50 Kabul edilemez 0.50 ≤ KMO < 0.60 Kötü 0.60 ≤ KMO < 0.70 Orta 0.70 ≤ KMO < 0.80 İyi 0.80 ≤ KMO < 0.90 Çok İyi KMO ≥ 0.90 Mükemmel
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare değeri (χ^2)	4397,542
	Serbestlik Düzeyi	106
	Anlamlılık Seviyesi	.000 (p < 0.001)

Altta tablodaki görünen analiz edilmiş on altı madde, özdeğeri 1 rakamından yüksek olan üç adet faktörün altında bir araya gelmiştir. Bahsedilen üç faktör, varyansın neredeyse çoğunu izah etmiş denebilir. Farklı bir söylem ile bahsedecek olursak

bireylerin örgütlerine bağlılıklarının seviyesini %67.218 gibi bir oranla ölçümü olduğu belirtilebilir.

Ortaya çıkan bu netice, araştırmada kullanılmış olan örgüt bağlılığının ölçeğinin altındaki üç adet alt boyutlarıyla uyumlu haldedir.

Tablo 4.15: Örgütsel bağlılığın kısmında açıklanmış olan toplam varyans

Faktörler	Özdeğerler	(%)Varyanslar	(%)Kümülatif
1	8,578	54,209	54,219
2	1,448	9,052	62,268
3	1,264	7,959	67,218

4.9.5 Örgüt Kültürüyle Örgütsel Bağlılığın Birbirleriyle Olan Alakasının İncelenmesi

Çalışmanın şimdiki kısmında; gerekli olan birtakim istatistiksel çalışmalardan faydalanılarak, örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasındaki ilişki istatistiksel açıdan ortaya konmaya çalışılmıştır.

4.9.5.1 Örgüt kültürüyle örgütsel bağlılığın arasında var olan alakanın ortaya konulması amaçlı korelasyon analizi

Örgüt kültürüyle örgütsel bağlılığın arasında bulunan sıkı alakanın varlığını ortaya koyabilmek maksadıyla korelasyon analizi yönteminden yararlanılmıştır. İlişkinin yönünü ortaya koyabilmenin yanında, ilişkinin derecesini de belirleyebilmek maksadıyla yine korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Pearson Korelasyon Katsayısı (r) hesaplanmıştır.

Örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü değişkenlerinin temel tanımsal istatistikleri, alt boyutlarına göre Tablo 4.16'da verilmiştir.

Değişkenlerin aralarında bulunan korelasyona ait katsayılarına ise 4.17 numaralı tabloda yer verilmiştir.

Tablo 4.16: Örgüt kültürüyle örgütsel bağlılığın türleriyle alakalı temel tanımsal istatistikler

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ	Ortalamalar	Standart Sapmalar
KLAN TİPİ	3,1378	,92167
ADHOKRASİ TİPİ	3,1612	,94615
HİYERARŞİ TİPİ	3,4054	,82422
PAZAR TİPİ	3,3014	,92387
DUYGUSAL BAĞLILIK	3,2495	,87071
DEVAM BAĞLILIĞI	3,3483	,66782
NORMATİF BAĞLILIK	2,9832	,52058

Tablo 4.17: Örgüt kültürü ile ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla ilgili korelasyon katsayıları

Örgüt Kültürü		Örgütsel Bağlılık		
		Duygusal	Devam	Normatif
Klan	Pearson Korelasyonu Sig. (2-uçlu) N	,588** ,000 264	-,009 ,895 264	,318** ,000 264
Adhokrasi	Pearson Korelasyonu Sig. (2-uçlu) N	,511** ,000 264	,031 ,638 264	,239** ,000 264
Hiyerarşi	Pearson Korelasyonu Sig. (2-uçlu) N	,503** ,000 264	,088 ,158 264	,177** ,006 264
Pazar	Pearson Korelasyonu Sig. (2-uçlu) N	,324** ,000 264	,092 ,158 264	,153* ,015 264

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (iki uçlu)

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (iki uçlu)

Bağlılık tiplerinin en baskın olanı kabul edilen duygusal bağlılık tipiyle, geri kalan tüm örgüt kültürü tiplerinin arasında; klan tipi kültür ile $r=0,588$, adhokrasi tipi kültür ile $r=0,511$, hiyerarşi tipi kültür ile $r=0,503$, pazar tipi kültür ile $r=0,324$ değerleriyle bakıldığında; $p<0,01$ seviyesinde ehemmiyetli ölçüde olumlu istikamette manalı olan doğrusal ilişkinin mevcut olduğu gözlemlenmiştir.

Bütün kültür tipleriyle normatif bağlılık türünün, kendi aralarında olumlu istikamette manalı alakanın bulunduğu gözlemlenmiştir. Klan tipi kültürün, adhokrasi tipi kültürün ve hiyerarşi tipi kültürün; normatif bağlılıkla aralarında $p<0,01$ seviyesinde olmak üzere ehemmiyetli olumlu istikamette manalı doğrusal alaka mevcuttur. Pazar tipi kültür ile normatif bağlılığın aralarında düzeyi $p<0,05$ olmak üzere, olumlu istikamette manalı doğrusal ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Değerler; $r=0,318$, $r=0,239$, $r=0,177$, $r=0,153$

Devam bağlılığı türüyle ilgili verilerden ve analizden yola çıkarak baktığımızda ise, devam bağlılığının, geri kalan örgüt kültürü tiplerinin arasında, anlamlı olarak kabul edilebilecek hiçbir ilişkinin mevcut olmadığı saptanmıştır.

Kısacası hipotezlerin son durumu aşağıdaki gibidir;

Duygusal bağlılıkla bütün örgüt kültürleri arasında, olumlu istikamette ehemmiyetli manalı bir alaka görülmektedir.

Bu bilgiler ışığında hipoteze baktığımızda; “H₂: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.” şeklindeki hipotezimiz, duygusal bağlılığın alt boyutlarından bakıldığında kabul edilmiş bulunmaktadır.

Kültürün bütün türleri ile normatif bağlılığın ilişkisine bakıldığında, aralarında olumlu yönde olmak üzere manalı bir alaka bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu tespitin yanı sıra, manalı regresyon modeli malesef kurulamamıştır. Bu bilgiler ışığında “H₂: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.” Şeklindeki hipotezimiz normatif bağlılığın alt boyutları bakımından kabul edilmiş bulunmaktadır.

Devam bağlılığı ile Kültür türlerinden olan adhokrasi tipi, klan tipi, hiyerarşi tipi ve pazar tipinin hepsine bakıldığında; devam bağlılığıyla aralarında herhangi bir manalı alaka bulunamamıştır. “H₂: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır”

hipotezimizi kanıtlayabilecek, alt boyutlardan olan devam bağıllığı ile baktığımızda malesef bilgi bulunmamıştır. Bu sebeple, bahsi geçen hipotezin devam bağıllığı yönünden bakıldığında kabul edilmesi mümkün değildir.

4.9.5.2 Örgütsel bağıllık ile örgüt kültürü arasında bulunan alakanın ortaya koyulması amaçlı regresyon analizi

Regresyon analizinin tanımına baktığımızda; bağımlı olan değişkenler ile bağımsız olan değişkenler arasında bulunan alakanın, matematik yoluyla oluşturan modelleme ile gösterilmesine olanak tanıyan bir yöntemdir. Ayrıca gösterilmesiyle kalmayıp, gösterildikten sonra da test yapılmasına imkan tanıyan bir yöntemdir. Değişkenlerin arasında bulunan sebep-sonuç alakasının matematik yoluyla oluşturan modelleme ile gösterilmesi için, ilk olarak değişkenlerden bir tanesinin bağımlı varsayılması lazımdır. Diğerlerinin ise bağımsız değişken şeklinde kabullenilmesi gerekmektedir (Ergün Bülbül 2001, sayfa 368).

Yapılan araştırmada; örgütsel bağıllık kavramını incelerken bağımlı bir değişken olarak ele almaktayız. Adhokrasi tipi, hiyerarşi tipi, klan tipi, pazar tipi şeklinde dörde ayrılan örgüt kültürü ise bağımsız değişken şeklinde incelenmektedir. İlk olarak stepwise denilen aşamalı yöntem kullanılmıştır. Ayrıca bir bağımlı değişken ve dört bağımsız değişkenden şeklinde kurulan çoklu regresyon modellemesinden faydalanılmıştır. Bu yapılan inceleme neticesinde; yalnızca klan tipi kültür ile duygusal bağıllığın aralarında var olan bir alakanın bulunduğu görülmüştür. Örgüt kültürü ve devam bağıllığı ikilisinin, örgüt kültürü ve normatif bağıllık ikisiyle aralarında manalı bir alaka görülmemiştir.

Aşağıdaki Tablo 4.18’de; klan tipi kültür ile duygusal bağıllığın ilişkisindeki regresyon modellemesine ait olan değerler kısaca gösterilmektedir.

Tablo 4.18: Örgüt kültürü ile duygusal bağlılık modelinin özetlenmiş hali

Model	r	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Sapması
1	,796	,618	,618	3,53254

Yukarıdaki tabloda bulunan R^2 sütunundaki verilmiş olan ,618 değeri, bağımlı değişkene etki yaratan bağımsız değişkenin değeridir. Daha detaylı bahsetmek gerekirse; modeldeki bağımsız değişken olan kültür tiplerinden klan kültürü tipinin, modelimizin değişkenlerinden bağımlı olarak bulunan duygusal bağlılık kapsamındaki farklılığı %62,8 seviyesinde ortaya koyduğu görülmektedir. Yani verilen bu %61,8 seviyesindeki oran, duygusal bağlılığın faktöre olan bağlanma oranını göstermektedir. Kurulmuş olan algoritmanın korelasyon katsayısı $r = 0,796$ 'dır. Bu katsayı bize klan kültürü ile ilişkisi olan duygusal bağlılığın, hatırı sayılır ölçüde yüksek bir pozitif doğrusal ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Aşağıdaki Tablo 4.19'da, model ile alakalı Anova tablosu verilmektedir. Verilmiş olan bu Anova tablosundaki F olarak gösterilen istatistiksel değer incelendiğinde, klan tipi kültür ile duygusal bağlılığın aralarında istatistik açıdan manalı bir alanın mevcut olduğu fark edilmiştir.

Tablo 4.19: Örgüt kültürüyle duygusal bağlılık (Anova tablosu)

Model	Karelerin Toplamı	Serbestliğin Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	Anlamlılık Seviyesi (sig.)
Regresyon	1638,536	1	1638,536	131,306	,000
Hata (Artık)	3119,701	253	12,478		
Toplam	4758,235	254			

Alt taraftaki Tablo 4.20’de karşımıza çıkan parametrelerin ışığı doğrultusunda; duygusal bağlılık ile klan tipi kültürün kendi içlerindeki doğrusal basit regresyon modeli aşağıdaki gibi yazılabilmektedir;

$$(Y_i) \text{ Duygusal Bağlılık} = 7,542 + (\beta) \text{ Klan Kültürü } X_i + e_i$$

Kurulmuş olan modelde bulunan sabit katsayı ve klan değişkeni verilerine baktığımızda, % 95 güven düzeyindedir ve anlamlıdır. Ayrıca değişkenler arasındaki var olan ilişkinin hangi yönde olduğunu anlamak için β işaretine bakmamız gerekmektedir. Klan kültürüne ait olan β işaretine baktığımızda, değişkenler arasındaki mevcut ilişkinin yönünün pozitif olduğu görülmektedir.

Tablo 4.20: Örgüt kültürüne ve duygusal bağlılığa ait regresyonun katsayıları

Modeller	Standart Olmayan Katsayı		Standart Olan Katsayı	t	Sig .	Güven aralığı (95,0%)	
	B	Std.Hata	Beta			Alt Sınır	Yukarı Sınır
Sabit	7,542	,792		9,532	,000	5,984	9,100
KLAN	,556	,049	,588	11,458	,000	,458	,651

Aşağıdaki Tablo 4.21’de, kurulmuş olan modelde yer edinmesi istenilen ve öngörülen ancak istatistiksel bakımdan herhangi bir anlamı olmadığı düşünülen diğer değişkenlere ait olan değerler gösterilmektedir.

Tablo 4.21: Örgüt kültürüyle duygusal bağlılığın modelinin dışında tutulan değişkenler

Modeller	Beta In	t	Sig.
Adokrasi	,072	,768	,443
Hiyerarşi	,144	1,857	,066
Pazar	-,027	-,421	,676

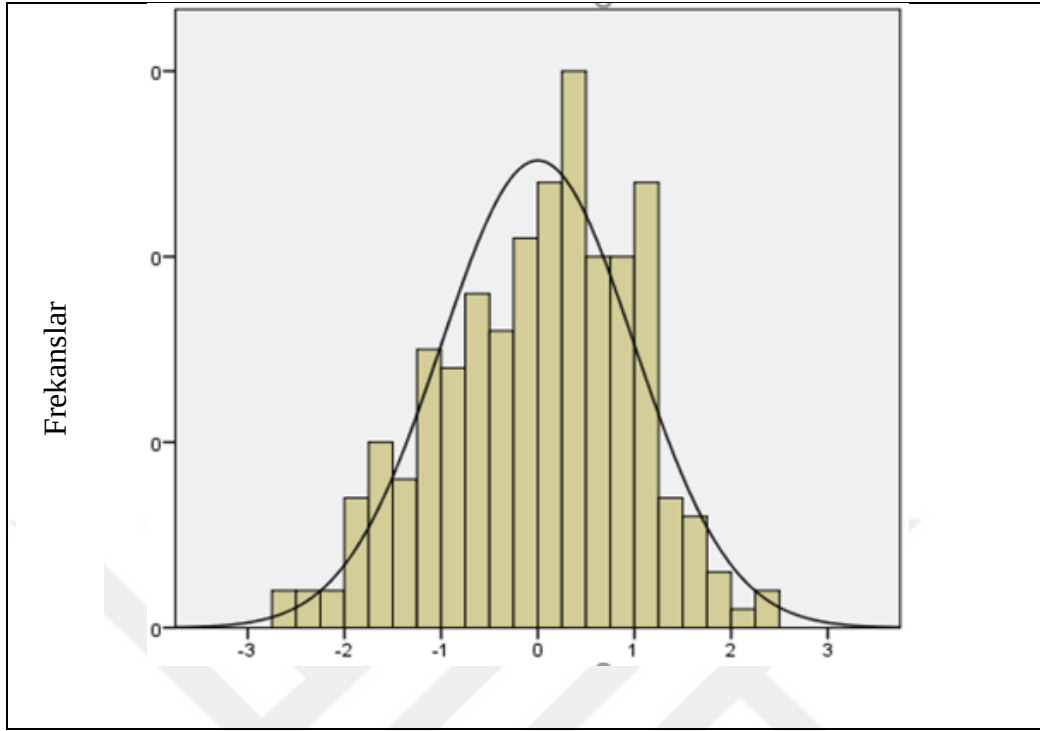
Yukarıdaki modele bakarak elde ettiğimiz kanıyla duygusal-klan bağlılık duygusal modelin kabul edilebilir görüldüğü ortaya çıkmaktadır. Bu kabul görülen klan-duygusal bağlılık modelin, artık olarak nitelendirdiğimiz regresyon kalıntı istatistikleri, aşağıdaki Tabloda gösterilmiştir. Tablodan sonra ise, gösterilne her iki şekilde de kalıntılara dair diğer detaylara yer verilmektedir.

Standardize edilmesi gereken ve edilmiş olan regresyon kalıntıları da grafikte gösterilmiştir ve Şekil 4.4'e eklenmiş bulunmaktadır. Bu regresyon kalıntılarına ait olan dağılım da aşağıda bulunan Şekil 4.4'ten bir sonraki Şekil 4.5'te gösterilmiştir. Modelin yoruma açık olduğu ve yorumlanmaya uygun olduğunu gösteren şey, sonucun standart şekilde olan dağılıma gayet uyumlu olarak karşımıza belirmiş olmasıdır.

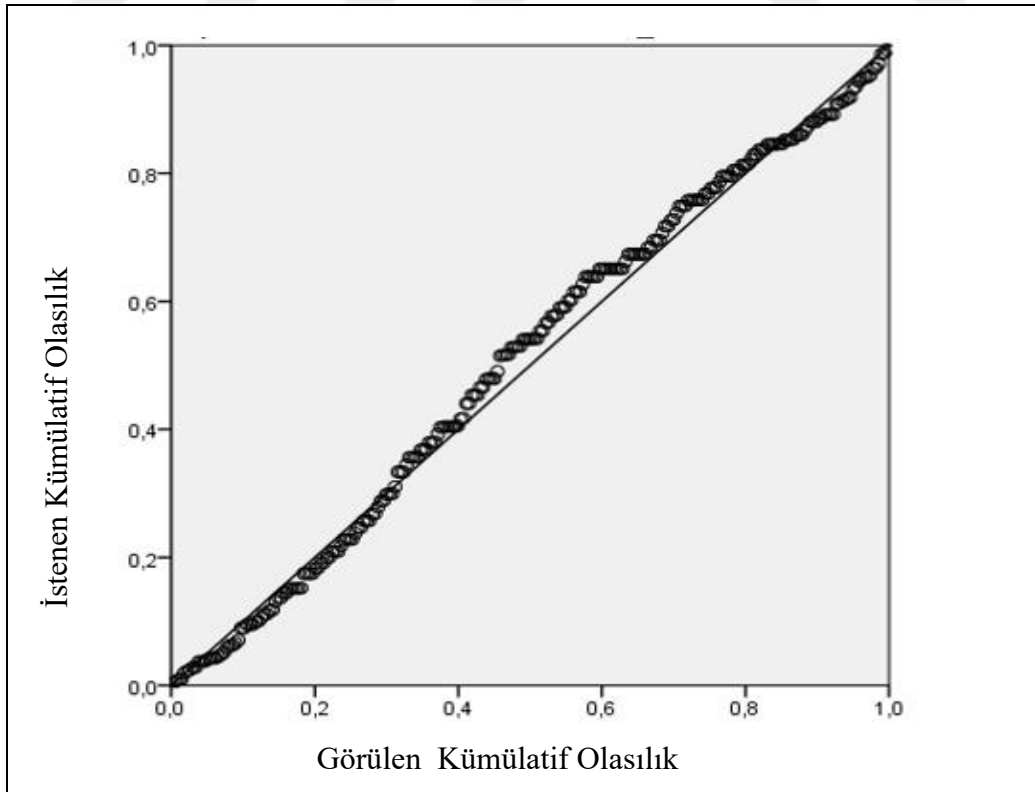
Tablo 4.22: Kalıntı (artık) istatistikleri

	En az	En çok	Ortalaması	Standart Sapma	N
İstenen Değer	10,3134	21,4009	16,2422	2,55600	264
Kalıntı (Artık)	-9,40085	8,69731	,00000	3,52548	264
Std. Beklenen Değer	-2,321	2,018	,000	1,000	264
Std. Kalıntı (Artık)	-2,662	2,463	,000	,997	264

Şekil 4.4: Standart hale getirilmiş regresyonun kalıntıları



Şekil 4.5: Standart hale getirilmiş regresyonun kalıntıları dağılımı



Özet olarak; klan tipi kültürün, duygusal bağlılık üzerindeki tek etkili bağımsız değişken olduğu görülmektedir. Klan tipi kültürün, duygusal bağlılık üzerindeki bu etkisinden ötürü, analizlere bu doğrultuda yoğunluk verilmiştir. Dolayısıyla, klan tipi kültür ile duygusal bağlılığın alt boyutları bakımından “H₃: Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Klan tipi kültürün dışındaki kalan öbür kültür türlerinin hiçbirinin, bağlılığın tiplerine tesir ettiğine dair geçerli delil bulunamamıştır. Diğer kültür tiplerinin, bağlılık tipleri üzerinde etkili olmaması sebebiyle “H₃: Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.” Şeklindeki hipotezimiz, klan tipi kültür ile duygusal bağlılığın alt boyutu dışındaki diğer düzeylerde kabul görememiştir.

4.9.6 Bireylerin Sosyo-Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Alt

Boyutlarının Aralarındaki Alakaların Analizi

Bağımlı örneklem iki yönlü varyans analizi yapılmıştır. Çünkü örgüt bağlılığının ait olan boyutların firmadaki bireylerin yaşına, kadın-erkek olup olmadığına, eğitim durumuna, medeni haline, aylık kazançlarına, ünvanlarına ve firmadaki vazife sürelerine bakılarak değişiklik gösterdiğini ya da göstermediği tespit etmek amacı güdülmüştür. Analizin neticelerine baktığımızda; örgüt bağlılığı boyutlarıyla bireylerin bahsi geçen sosyo-demografik verilerinin aralarında istatistik yöntemlerle bakıldığında manalı bir alaka görülemediği. Aşağıdaki yedi adet tablolarda, bahsi geçen konuların başlıkları altında, yapılmış olan varyans analizine ilişkin sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 4.23: Cinsiyetin varyans analizi

Etkiler	Değerler	F	Sig.
faktor1	Pillai's Trace	,145	20,938 ^b
	Wilks' Lambda	,857	20,938 ^b
	Hotelling's Trace	,169	20,938 ^b
	Roy's Largest Root	,169	20,938 ^b
faktor1 - Cinsiyet	Pillai's Trace	,013	1,488 ^b
	Wilks' Lambda	,989	1,488 ^b
	Hotelling's Trace	,013	1,488 ^b
	Roy's Largest Root	,013	1,488 ^b

Tablo 4.24: Yaşın varyans analizi

Etkiler		Değerler	F	Sig.
faktor1	Pillai's Trace	,013	1,563 ^b	,211
	Wilks' Lambda	,988	1,563 ^b	,211
	Hotelling's Trace	,014	1,563 ^b	,211
	Roy's Largest Root	,014	1,563 ^b	,211
faktor1 - Yaş	Pillai's Trace	,031	,743	,686
	Wilks' Lambda	,971	,742 ^b	,687
	Hotelling's Trace	,031	,738	,688
	Roy's Largest Root	,025	1,172 ^c	,325

Tablo 4.25: Medeni durumun varyans analizi

Etkiler		Değerler	F	Sig.
faktor1	Pillai's Trace	,142	21,423 ^b	,000
	Wilks' Lambda	,858	21,423 ^b	,000
	Hotelling's Trace	,165	21,423 ^b	,000
	Roy's Largest Root	,165	21,423 ^b	,000
faktor1 – Medeni Durum	Pillai's Trace	,002	,231 ^b	,795
	Wilks' Lambda	,997	,231 ^b	,795
	Hotelling's Trace	,002	,231 ^b	,795
	Roy's Largest Root	,002	,231 ^b	,795

Tablo 4.26: Eğitim seviyesinin varyans analizi

Etkiler		Değerler	F	Sig.
faktor1	Pillai's Trace	,054	6,928 ^b	,001
	Wilks' Lambda	,948	6,928 ^b	,001
	Hotelling's Trace	,057	6,928 ^b	,001
	Roy's Largest Root	,057	6,928 ^b	,001
faktor1 – Eğitim Seviyesi	Pillai's Trace	,023	,936	,471
	Wilks' Lambda	,979	,936 ^b	,468
	Hotelling's Trace	,024	,937	,469
	Roy's Largest Root	,023	1,822 ^c	,145

Tablo 4.27: Aylık kazancın varyans analizi

Etkiler		Değerler	F	Sig.
faktor1	Pillai's Trace	,154	21,144 ^b	,000
	Wilks' Lambda	,848	21,144 ^b	,000
	Hotelling's Trace	,181	21,144 ^b	,000
	Roy's Largest Root	,181	21,144 ^b	,000
Faktor1 - Aylık Kazanç	Pillai's Trace	,023	,696	,697
	Wilks' Lambda	,979	,697 ^b	,696
	Hotelling's Trace	,024	,698	,696
	Roy's Largest Root	,023	1,361 ^c	,249

Tablo 4.28: Ünvanların varyans analizi

Etkiler		Değerler	F	Sig.
faktor1	Pillai's Trace	,116	17,008 ^b	,000
	Wilks' Lambda	,886	17,008 ^b	,000
	Hotelling's Trace	,131	17,008 ^b	,000
	Roy's Largest Root	,131	17,008 ^b	,000
Faktor1 * Ünvanlar	Pillai's Trace	,018	,787	,582
	Wilks' Lambda	,982	,785 ^b	,584
	Hotelling's Trace	,018	,783	,586
	Roy's Largest Root	,016	1,215 ^c	,306

Tablo 4.29: Vazife sürelerinin varyans analizi

Etkiler		Değerler	F	Sig.
faktor1	Pillai's Trace	,123	17,176 ^b	,000
	Wilks' Lambda	,879	17,176 ^b	,000
	Hotelling's Trace	,138	17,176 ^b	,000
	Roy's Largest Root	,138	17,176 ^b	,000
Faktor1 - Vazife Süresi	Pillai's Trace	,034	1,377	,223
	Wilks' Lambda	,968	1,380 ^b	,222
	Hotelling's Trace	,033	1,383	,221
	Roy's Largest Root	,031	2,608 ^c	,053

Faktör 1 ibaresiyle yukarıdaki tablolarda belirtilen alt boyutlar, Tablo 4.23 itibariyle başlayıp Tablo 4.29'daki ibarelerle son bulmaktadır. Faktör 1 altındaki Pillai's Trace ibaresi ve onun da altındaki Wilks Lambda ibaresi anlamlılık göstergeleridir. Hotteling's Trace ile Roy's Largest Root ibareleri de diğerleri gibi aynıdır. Örgütsel bağlılıkla ilgili oluşan düşüncelerin aralarında bulunan değişimlerin istatistiksel boyutta bakıldığındaki anlamlılığını göstermektedir. Örgütsel bağlılığa ait alt ayrımları olan devam, normatif bağlılık, duygusal bağlılık boyutlarının, aralarındaki değişimleri simgeler. P değerinin sıfıra eşit olması ve p değişkeninin 0,05 sayısından küçük olması manalı ilişki olduğunun kanıtıdır. Lakin, Faktör 1 olarak belirtilen sosyo demografik etkenlere bağlı değişikliklere bakıldığında p değeri 0,05'ten büyüktür ve bu durumda anlam teşkil eden bir durum görülmemiştir. Katılımcıların işyerlerindeki ünvanları, evli olup olmadıkları, kadın-erkek farklılıkları, kaç yaşında oldukları, kazandıkları maaş miktarı, almış oldukları eğitim seviyesi ve hatta firmalarındaki faaliyette bulundukları süre zarfı gibi sosyo-demografik bilgilere detaylı bakıldığında, detaylı paylaşılan bu verilerin rakamsal analizinde herhangi bir manalı alaka görülmemektedir.

Bu sebeple H_1 hipotezinde ifade edilmiş olan, “çalışan kişilerin örgütsel bağlılıkları sosyo- demografik bilgilerine veya farklılıklarına dayanarak değişkenlik göstermektedir” şeklindeki H_1 hipotezinin kabul edilmesine sebep olacak bir bulguya rastlanmamıştır..

5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Çalışmanın bu kısmında, elde edilmiş olan tüm verilere dayanarak yapılan analizler neticesinde, aşağıdaki ulaşılan bulgulara değinilmiştir. Bu çalışmada faydalanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır ve güvenilirliklerinin kuvvetli seviyede olduğu ortaya koyulmuştur. Aynı zamanda ölçeklerin geçerliliklerinin de yüksek seviyede olduğunun ispatları ortaya koyulmuştur. Bu bahsi geçen tespitlerin tümü istatistiksel analizlerle elde edilmiş bulunmaktadır. Türk telekomünikasyon sektöründe faaliyetlerini sürdüren Türkiye'nin en büyük üç firması üzerinde gerçekleştirilmiş olan bu araştırmada elde edilen verilerden yola çıkarak ulaşılan bulgulara bu bölümde detaylıca yer verilmiştir. 264 çalışanın katılmış olduğu bu araştırmadan elde edilen

verilere göre ulaşılan bulguların detayları ve bu 264 katılımcının demografik özellikleri kısa bir özet şeklinde aşağıda paylaşılmıştır.

- I. Ankete dahil olan çalışanlardan kadın olanların oranı % 41 erkek katılımcıların oranı ise %58 şeklinde dir.
- II. Anket katılımcılarının yaşlarına göre oranları göz önünde bulundurulduğunda; 18 ile 45 yaş arasında olanların oranının %96 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu verilere dayanarak söylemek gerekir ki; katılımcıların büyük çoğunluğunu genç bir kitle oluşturmaktadır.
- III. Anket katılımcılarının medeni durumuna baktığımızda evlilerin oranı %63'tür. Bekarların oranı ise, %37'dir.
- IV. Katılımcıların %89'luk kısmı lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahiptirler. Durumlarına baktığımızda; %89.9 oranındaki kitlenin lisans eğitime sahip oldukları ve lisansüstü derecede eğitim seviyelerinden mezuniyetleri bulunduğu gözlemlenmiştir. Ortaya çıkan oran, ankete katılım sağlayan çalışanların neredeyse tamamına yakının eğitim seviyesinin oldukça yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Büyük ölçekli kurumsal şirketlerde çalışma kriterleri arasında eğitim düzeyinin yüksek olması ve minimum eğitim seviyesi şartları gibi kriterler söz konusu olduğu için bu durum normal karşılanmaktadır.
- V. Aylık geliri 35000 TL- 70000 TL arasında olan katılımcıların sayısı, toplam katılımcı sayısının yarsından çoğunu oluşturmaktadır.
- VI. Büyük oranda katılımcıların işyerlerindeki ünvan seviyeleri uzman olarak karşımıza çıkmaktadır. %42 oranla en yüksek katılımcı sayısı uzman seviyesindedir. %26'lık kısım ise uzmanın üstü olan kıdemki uzman seviyesinde görölmektedir.
- VII. Katılımcıların %34,9'unun 2 ile 5 yıl aralığında işyerlerinde hizmetlerini sürdürdüğu görölmektedir. Bunun ardından 5 ile 10 yıl arasında hizmet süresi olanların oranı, %39 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ankete dahil olan çalışanların, çalıştıkları şirketleri için varsayıdıkları örgüt kültürü tiplerini incelediğimizde; %36,6 oranla en çok algılanan kültür tipi hiyerarşi kültürü ortaya çıkmaktadır. Kuralların, resmi prosedürlerin ve düzenin ön plana çıktığı örgüt

tipi hiyerarşi tipidir. Bu örgüt tipinde kuralların baskın olması ve bu sayede istikrarın da baskın olması gibi özellikler barınan örgüt tipidir. Bu çalışmadaki katılımcıların şirketlerinde algıladıkları özellikler de bunlardır. Hatta liderin düzenleyici ve koordine edici olarak algılanması bu örgüt tipine mahsustur. Liderin, vazifelerin daha hızlı ilerlemesini sağlayan kişi olarak algılanması da bu örgüt tipi kültürüne dahil olduğu için, en çok görülen örgüt tipi olarak hiyerarşi tipinin görülmesine sebep olmaktadır. Son olarak hiyerarşi kültürünün %36,6 gibi bir oranla en çok algılanan kültür tipi olmasının sebeplerinden biri de; başarı unsurunun gerçekleşmesi için doğru zamanlamanın önemli olmasıdır. Zamanlamanın öneminin yanı sıra, maliyetlerin düşük olarak belirlenmesi ve iş güvenliğinin bulunması gibi özelliklere de sahiptir. Bu örgüt tipindeki yönetim düzenine bakıldığında ise; sadece öngörülmeğe uygun değişimlere açık konumlanarak istikrarlı olunması gibi özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

Ortaya çıkmış olan netice, ülkemizde telekomünikasyon denildiğinde insanın en başta aklına düşen firmanın yapısı ile tıpatıp aynı görünmektedir. Zaten ankete katılım sağlayan çalışanların çoğunluğunun bahsi geçen firmadan olduğu bilinmektedir. Bu dikkate alındığında, hiyerarşi kültür türünün hissiyatının üst seviyede olmasının gayet normal olduğu kabullenilmektedir.

Belirgin vasıflarının başarılı olmaya hedeflilik ile rakiplerle sıkı rekabet olarak bilinen Pazar türü kültürü yüzde yirmi sekiz ile ikinci çok algılanmış olan kültür türü şeklindedir. Başarı kriterinin en yüksek Pazar payı olan bu kültür tipinde; liderin zorlayıcı ve sonuç odaklı olduğu bilinmektedir. Pazar tipi kültürde yönetim tarzının rekabet üzerine kurulu olduğu göz önünde bulundurulduğunda, ikinci sırada gelmesi normal karşılanmaktadır. Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren telekomünikasyon sektörü, yaygın olarak bilinen birkaç büyük firmanın elinde şekillenmektedir. Özellikle araştırmaya konu olan Türkiye'deki üç büyük telekomünikasyon şirketi, sürekli kendi aralarında rekabet içerisinde. Bu sebeple çıkan sonuç, birbirleriyle rekabet içerisinde olan ve pazar payı almaya çalışan üç firma düşünüldüğünde gayet normal görülmektedir.

Örgüt içerisinde paylaşıma ve çalışmalara katılım oranına önem verilen, ailevi bir ortam sağlanan kültürü tipi olan klan tipi kültürün, telekomünikasyon sektöründe %22,6 oranla, diğer kültür tiplerine nazaran daha az hissedildiği görülmüştür. Klan tipi;

liderlerin yol gösterici olduğu bir kùltür tipidir. Örgùtteki liderler, çalışmaları kolay hale getirirler ve tıpkı aile büyükleriymişcesine koruyup kollayıcı rolleriyle göze çarpmaktadırlar. Yöneticiliğın tavrının da şeffaf ve takımın uyum içerisinde faaliyet göstermesine dayalı kabul edilmektedir. Bu kùltür tipinde, sadakat ve güvenin öneminin çok fazla hissedilir olduğu gör÷lmektedir. Başarıyı getiren unsurun; bireylerin kişisel gelişimleri ile mümkün kılındığı klan türü kùltürdür. Klan kùltürünün bağıllık üzerinde en çok etkiye sahip olduğunu göz önünde bulundurursak, sektör içerisinde azıcık daha fazla yaygın hale getirilmesinin, firmaların uzun ömürlü olmaları bakımından faydalı neticeler sağlayacağı belirtilebilir.

Girişimciliğın ön planda olduğu, daha yenilikçi ve dinamik yapıya sahip olan, örgüt içerisindeki liderlerin daha fazla risk alabilen ve vizyoner olarak gör÷ldüğü, en yeni ürünlere sahip olmanın ve yeni kaynaklar edinmenin başarılı olmak için önemli bir faktör şeklinde kabul edildiğı adhokrasi türündeki kùltürün, yüzde on iki gibi bir oran içerisinde araştırmaya konu olan sektördeki minimum seviyede karşımıza çıkan kùltür türü halinde gözlemlenmektedir. Türkiye’de girişimciliğın, risk almanın pek yaygın olmaması sebebiyle, firmaların kùltüründe de bu bahsedilen değerlerin en az düzeyde hissedilir olması normal olarak gör÷lmektedir.

Yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre bağıllık türlerine bakacak olursak; Türkiye’deki telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren en bilinen üç firmadaki çalışanların katılım sağladığı anket çalışmasının neticelerine dayanarak; en fazla gör÷nen türün bağıllık tipi olarak yüzde 46,6’lık oran ile devam bağıllığı olduğu gör÷lmektedir. Çalışanların içinde bulundukları şirketlerine duydukları devam bağıllık düzeyinin yüksek çıkmasında etkili olan en önemli faktör; insanların genellikle değişime karşı direnç gösterme eğiliminde olmaları ve değişimden kaçınma eğiliminde olmalarıdır. Buna ek olarak çalışanların şirketlerine karşı duydukları devam bağıllık düzeyinin yüksek çıkmasında etkili olan bir diğer faktör ise; ÷lkedeki mevcut ekonomik durum ve işsizlik oranları olduğu düşün÷lmektedir.

%40,2’lik oranla devam bağıllılığının ardından, duygusal bağıllık ikinci sırada yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara bakıldığında; duygusal bağıllık ile devam bağıllığı arasında anket katılımcılarının neredeyse yarı yarıya bölünmüş olduğu gör÷nmektedir. Duygusal bağıllılığın seviyesinin üst seviyede gör÷lmesi başarı ile verimliliği

yükselteceğinden dolayı, neticenin daha iyi çıkması için gayret sarfedilmesi lazım olduğu öngörülmektedir.

En dip sırada ise %13,2 oranla, en az hissedilen türün normatif bağlılık türü olduğu görülmüştür. Çalışanın kendisini, içinde bulunduğu örgütte kalmak zorundaymış gibi hissetmesi olarak tanımlanan normatif bağlılık düzeyi epey düşük çıkmıştır. Çalıştıkları şirketin kendilerine sağlamış olduğu imkanlar sebebiyle ve çalışanın ahlaki olarak da kendini o firmada kalmak zorunda hissetmesi sebebiyle tanımlanan normatif bağlılık düzeyi, araştırmaya dahil olan telekomünikasyon sektöründeki devam bağlılığı ve duygusal bağlılık ile mukayese edildiğinde, onlara nazaran da düşük düzeydedir.

Duygusal bağlılık ve klan kültürü, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine bakıldığında ön plana çıkmaktadır. Çalışanların örgütteki katılımlarını, gelişimlerini ve şirket yönetiminin açık olması gibi faktörleri temel gören klan tipi kültürün, duygusal bağlılıkla ehemmiyetli seviyede olumlu istikamette alaka içerisinde bulunduğu gözlemlenmiştir.

Zaten duygusal bağlılıkla klan kültürünün yüksek seviyede ilişki içerisinde olması gayet doğaldır. Çünkü klan kültürünün yapısı aileye benzetilmektedir ve çalışan odaklıdır. Faaliyet gösteren bireylere odaklanılmış ve aile olgusunu anımsatmasıyla klan tipi kültürün duygusal bağlılıkla aralarında üst seviyede alaka bulunması mecbur gibi bir şeydir.

Klan tipi kültürün, normatif bağlılıkla olumlu yönde alakası bulunması durumunu açıklamak gerekirse; bireylerin kendilerine tanınan imkanlar sebebiyle komfort alanı oluşmasıyla işyerlerinden ayrılmak istememeleri olarak yorumlanabilir. Tabi sadece komfort olarak değil, kendilerine yapılan yatırımlar ve eğitimler sebebiyle, kendilerini şirkette kalmaya mecbur gibi hissetmeleri olarak da yorumlanabilir. Klan kültürünün, çalışanların gelişimlerini destekleyen yapısı sebebiyle ve çalışanlarının gelişimlerine dair düzenlenen etkinliklere ve hazırlanan sistemlere entegrasyonunun sağlanması gibi gibi fonksiyonlarıyla elde edilen neticeyi kuvvetlendirir durumdadır.

Örgüt kültürü tiplerinin hiçbirisiyle devam tipi bağlılığın manalı bir alakası olduğu görülmemiştir. Normatif bağlılığın ve duygusal bağlılığın adhokrasi, hiyerarşi, pazar tipi örgütler aralarında ise olumlu yönlü alaka mevcuttur.

Örgütsel bağlılığın örgüt kültürüyle aralarında bulunan ilişkinin, Türk telekomünikasyon sektörü içerisinde incelendiği bu araştırmada, klan kültür tipinin, duygusal bağlılığa olan ehemmiyetli seviyede tesirinin bulunduğu gözlemlenmiştir. Örgüt kültürüne ait olan boyutların, öbür örgüt bağlılığı türlerine olan etkisine baktığımızda; manalı olarak tesir edecek düzeyde bir neticeye varılamamıştır. Bunun yanısıra telekomünikasyon çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum gibi sosyo-demografik niteliklerinin, örgüt bağlılığına herhangi bir tesiri bulunduğu da ortaya koyulamamıştır.

Bu çalışmadaki analizlerin ana çerçevesi duygusal bağlılık olmuştur. Çünkü duygusal bağlılık en çok tercih edilen bağlılık türü olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca duygusal bağlılığın, gerçekleştirilen işlerin verimliliğini yükseltmesi özelliğiyle ve çalışanların motivasyonunu arttırması özelliğiyle, duygusal bağlılık en çok tercih sebebi olan bağlılık türüdür.

Normatif bağlılık; çalışanların fikirlerinde firmalarından kopmamaları hakkında etkilidir. Ancak normatif bağlılık sebebiyle içinde bulundukları firmalarında faaliyetlerin göstermeyi sürdüren çalışanların, duygusal bağlılığın etkisinde olan bireyler kadar istekli bir şekilde örgüt hedeflerine koşmadıkları görülmüştür.

Çoğunlukla alternatiflerin az olması sonucu doğan ya da maliyet hesabı sonucunda beliren devam bağlılığı ise pek fazla tercih sebebi olmayan bağlılığın bir tipidir.

Günümüz şartlarında rekabet ortamının artmış olduğu, bireylerin geçmişe nazaran çok daha yüksek düzeyde arayışlar ile beklentiler içerisinde bulunduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu rekabet ortamında örgütlerin başarısının sürdürülebilirliği için çalışanlarının bağlılığını sağlamaları çok büyük önem arz etmektedir. Bağlılığı sağlayabilen ve sağlamakla kalmayıp sürdürülebilir hale getirebilen şirketlerin, hedeflerine çok daha kolay ve hızlı ulaştığı gerçeği yadsınamazdır. Bütün sektörlerde olduğu gibi telekomünikasyon sektöründe de örgütleri başarıya götüren bağlılık türü, şüphesiz ki duygusal bağlılıktır.

Yapılan bu çalışma ile; örgütlerdeki çalışanların bağlılıklarının ne şekilde sağlanabileceği konusunda fikir üretilebileceği öngörülmüştür. Ayrıca çalışanların

bağlılığının arttırılabilmesinin, örgütte ne tür farklılıklar gerçekleştirilerek sağlanabileceği hakkında işverenlere yol gösterilebileceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, bağlılığın ne tür şeylerden etkilenip etkilenmeyeceğinin bilinmesinin de yarar sağlayacağı umulmaktadır.



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.
- Seçer, 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 Reserach 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

- ☐ 25000 TL'den az
☐ 25000-30000 TL'den az
☐ 35000-50000 TL'den az
☐ 50000-70000 TL'den az
☐ 70000 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 Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle 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 Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle 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.					